

Identidad corporativa y diversidad sociocultural

Lic. Marisa Vázquez Mazzini, abril de 2005.

I – Algunos puntos de partida

En este trabajo me interesa reflexionar sobre el rol de los profesionales de Capacitación Laboral en la construcción y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Desde hace ya varias décadas diferentes estudios han advertido que existe una relación entre la cultura de una organización y su rendimiento. Determinados rasgos culturales parecen incidir en los resultados positivamente, mientras que otros parecen conspirar contra el desempeño esperado. Por eso se suele recomendar a los directivos que gestionen la cultura, así como se gestiona la estrategia o los recursos.

Cabría que nos preguntáramos si la cultura es, efectivamente, “gestionable”, o si se construye de manera espontánea merced a la concurrencia de factores diversos imposibles de controlar. En caso que fuera “gestionable”, valdría la pena también preguntarnos acerca de los criterios para la gestión de la cultura y sobre el rol que legítimamente compete a los directivos: gestionar implica decidir, decidir implica incluir y excluir. ¿Quiénes y en base a qué estarían en condiciones de definir lo deseable o lo no deseable para la organización, lo bueno y lo malo, lo conveniente y lo inconveniente? ¿Qué tan claras resultan esas definiciones en las grandes corporaciones multinacionales, donde la dispersión es tal que lo conveniente en un contexto puede resultar totalmente inconveniente en otros? Y aun en el caso de organizaciones pequeñas y locales, ¿cómo podrían los directivos evitar la tendencia “etnocéntrica” —propia de todo ser humano— consistente en asumir la validez universal de los propios parámetros, relegando así posturas alternativas igualmente ricas y valiosas?

Éstas y otras preguntas afines apuntan al núcleo de la cuestión de la cultura organizacional. No intentaré responderlas aquí, aunque me interesa hacer explícitos algunos enunciados que reflejan mi perspectiva sobre el tema y que encuadran lo que desarrollo en este trabajo.

1. La cultura organizacional surge del interjuego entre lo emergente (no planeado, imprevisible, difícil de controlar) y lo diseñado (intencional, orientado a metas)¹.
2. A diferencia del diseño —que puede ser encarado por unos pocos individuos, incluso por uno solo— lo emergente es colectivo; toda persona es “hacedora de cultura”.
3. El diseño de la cultura organizacional intenta ordenar el hacer colectivo aglutinando a quienes integran la organización en torno a un conjunto de pautas, valores y creencias en común.
4. Las personas que integran la organización traen consigo, más allá del diseño, sus propias pautas, valores y creencias, que son producto de su participación en diferentes entornos sociales (la familia, el barrio, el club, alguna comunidad religiosa, un partido político), de su propia historia y de sus propios hábitos (de consumo, de empleo del tiempo, de comunicación).
5. Mientras que el diseño tiende a *homogeneizar*, lo emergente —que surge de las interacciones entre personas diferentes con creencias, puntos de vista, historias y hábitos diferentes— tiende a *diversificar*. En la cultura organizacional coexisten homogeneidad y diversidad; no se trata de optar entre una u otra.
6. La coexistencia entre homogeneidad y diversidad es buena para la organización, tanto desde una perspectiva ética como desde una perspectiva pragmática.
7. Desde una perspectiva ética, el valor de la homogeneidad reside en que ofrece un “nosotros” claro y explícito; abre la posibilidad de construir entre quienes trabajan juntos lazos de solidaridad superadores de la lucha de intereses individuales o sectoriales.²

¹ Esta distinción entre lo emergente y lo diseñado está tomada de E. Wenger (*Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. NY, Cambridge University Press, 1998)

² Señala Freud que el “nosotros” ofrece a los individuos un escape a la pulsión agresiva: permite hostilizar al “no-nosotros”. Posibilita ligar en el amor a una cierta cantidad de sujetos y dejar a otros fuera. La pulsión agresiva se deposita entonces en la hostilización al “no nosotros”, y la pulsión ligadora se ejerce entre quienes comparten un mismo emprendimiento o un conjunto de necesidades (Freud, S.: *El malestar en la cultura*. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2001).

8. El respeto por la diversidad, a su vez, impide que ese “nosotros” se convierta en un mandato que incite a los sujetos a dejar de ser quienes son para adaptarse a las demandas de la organización. En otros términos, el aceptar la diversidad modera la construcción de hegemonías, evita que una identidad dominante —el “nosotros” organizacional— se imponga sobre otras.
9. Desde una perspectiva pragmática, la homogeneidad brinda la posibilidad de coordinar pensamiento y acción al servicio de objetivos comunes a varios, por diferentes que sean.
10. La diversidad aporta la riqueza de miradas indispensable para encarar desafíos complejos. Nadie, ningún individuo, es capaz de prestar atención a la totalidad de facetas (humanas, técnicas, comerciales, legales, emocionales...) implicadas en el trabajo humano. Con frecuencia la “mismidad” empobrece, relega perspectivas que, de ser atendidas, brindarían una contribución clave al desempeño de la organización en su conjunto.

II– La cultura organizacional

Ahora bien: ¿a qué se llama exactamente “cultura organizacional”? Comencemos esbozando el concepto de “cultura” para luego adicionarle el adjetivo “organizacional”.

“Cultura (...) es el conjunto de instrumentos simbólicos y prácticos mediante los cuales el hombre está en el mundo transformándolo, produciéndolo como un mundo específicamente humano. Es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una determinada sociedad, grupo u organización, la gente, los pueblos, los sectores sociales, dan sentido, en forma compartida (aún dentro de la heterogeneidad de intereses y valores determinados por la estructura social), a las acciones y actividades que realizan.”³

En otros términos: mientras que la naturaleza es aquello que viene dado al hombre, la cultura es todo aquello que el hombre produce (incluso su manera de comprender y relacionarse con la naturaleza) y dentro de lo cual se lleva a cabo la vida humana. Es imposible “escapar” a la cultura, no solamente porque necesitamos de otros para la supervivencia, sino fundamentalmente porque nuestra humanidad es consecuencia de haber aprendido o experimentado la cultura del grupo en el que vivimos. Nuestra mente está “culturalmente formateada”, la cultura condiciona el modo en el que pensamos, actuamos e incluso percibimos.

Consideremos ahora la noción de “cultura organizacional”. Para Edgar Schein

“(...) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”⁴

Vemos, entonces, que para este autor la persistencia de la cultura organizacional se basa principalmente en la efectividad de las respuestas colectivamente construidas para hacer frente a problemas de diferente índole. Sin embargo, otros autores sostienen que esta manera de concebir el tema pasa por alto el hecho de que ese juicio sobre la efectividad de las respuestas es el juicio *de algunos*, no necesariamente el de todos quienes integran la organización. Para Freitas (1991), la cultura organizacional no es ni armónica ni neutral; por el contrario, las organizaciones son ámbitos de conflicto y de intereses parcialmente antagónicos que necesitan, para evitar la fragmentación, de elementos homogeneizadores que moderen las diferencias e introduzcan una imagen positiva del emprendimiento colectivo que se intenta lograr.

Sea como resultado de un acuerdo tácito o explícito respecto de cuáles son las respuestas efectivas como señala Schein, o por efecto del esfuerzo deliberado por reducir el conflicto, lo cierto es que cualquier “sujeto colectivo” (entre otros, la organización) necesita de un conjunto de elementos en torno a los cuales construir una identidad. Una gran parte de la bibliografía sobre cultura organizacional y sobre *Management* centra el foco, precisamente, en esos *elementos homogeneizadores*. Las ideas rectoras de Peter Senge,⁵

³ Gravano, A.: *La cultura como concepto central de la Antropología*.

⁴ Schein, Edgar H.: *Psicología de la organización*. México : Prentice-Hall, 1985.

⁵ En su libro *La quinta disciplina* (Barcelona, Granica, 1993), Peter Senge alude a un conjunto de ideas rectoras en torno a las cuales se organiza la gestión de la “organización inteligente”. Una de estas ideas rectoras es la *misión*, el “para qué” de la organización. La segunda es la *visión compartida*, el proyecto común que sus integrantes aspiran a concretar. La tercera es el conjunto de *valores* que rigen las prácticas de trabajo y las interacciones.

los modelos de competencias unificadores de las capacidades que cualquier empleado debería reunir, los tableros de control⁶ para monitorear los objetivos organizacionales más importantes constituyen algunos ejemplos de tales elementos homogeneizadores. Se sustentan en el intento por fortalecer un “nosotros organizacional”, por reducir la tensión derivada de la multipertenencia de cada uno de los individuos a diferentes “colectividades” (el área o equipo que integran, el ser un “antiguo” o un “joven profesional”, el ser de casa matriz o de las sucursales, el ser de tal o cual país o región, por citar sólo algunas posibilidades).

En esta misma línea de pensamiento encontramos al conjunto de autores que procuran descubrir los rasgos característicos de las culturas vigorosas (Deal & Kennedy), o de identificar tipos culturales capaces de responder adecuadamente al entorno (Alabart Pino y Portuondo Vélez). Todos ellos coinciden en tomar como unidad de análisis a la “cultura de la empresa Equis”, como entidad discreta claramente distinguible de otras.

Sin embargo, en los últimos años quienes nos dedicamos a la capacitación en empresas hemos escuchado de manera cada vez más recurrente frases tales como “*lo único que nos une es la marca*”, “*nunca vamos a recuperar la mística que teníamos antes de los accionistas extranjeros*”, “*la cultura de nuestra empresa es diferente en cada país*”, “*en esta compañía no hay una cultura única*”. De hecho, el mundo actual del trabajo nos plantea situaciones que deben llevarnos, al menos, a reflexionar sobre el concepto de “cultura organizacional”.

- En primer lugar, una cultura sólida se construye con el tiempo y como resultado de intercambios de diversa índole, pero la permanencia de la gente en la empresa es cada vez menor y en ocasiones la rotación es tan alta que no alcanza a construirse la “personalidad organizacional” que los directivos esperarían.
- En segundo lugar, algunas empresas cuentan con tal dispersión de negocios y productos que resulta sumamente difícil reconocer, por ejemplo, qué tiene en común un diseñador de soluciones informáticas corporativas con un reparador de teléfonos fijos, aunque ambos figuren en el organigrama de la misma compañía de telecomunicaciones.
- En tercer lugar, por efecto de la transnacionalización, ya no es tan simple definir los puestos y las competencias pretendiendo una estandarización casi absoluta; un productor de seguros de retiro en España y en Argentina posiblemente difieran mucho en idiosincrasia y en prácticas de trabajo, aunque ambos formen parte del mismo grupo empresario.

¿Significa eso que debemos renunciar a la noción de “cultura organizacional”, y tirar así por la borda los intentos por construir aquellos “denominadores comunes” que nos permitían, hasta pocas décadas atrás, reconocer a un “citibanker” y diferenciarlo de un “arcoriano”? Desde ya que no, aunque sí es preciso relativizar el concepto y considerarlo desde otros puntos de vista.

III – Cultura organizacional y globalización

Analicemos, entonces, la cuestión de la cultura organizacional a la luz del fenómeno de la globalización. El tema de la globalización atraviesa el discurso político, académico, empresarial, económico y civil. Corresponde a una etapa del capitalismo conocido como “posfordista”, o “poscapitalismo” en la que “...los procesos de concentración y centralización del capital adquieren mayor fuerza, envergadura, alcance. Invaden ciudades, naciones y continentes, formas de trabajo y de vida, modos de ser y de pensar, producciones culturales y formas de imaginar.”⁷ El capital trasciende los límites de los estados-naciones, que, al convertirse en un obstáculo para su reproducción, pierden “peso”.

La re-estructuración del mundo de los negocios lleva a algunos autores a considerar a la globalización como un fenómeno hegemónico, caracterizado por la emergencia de un modelo económico (neoliberal) único y de formas de vida y consumo similares más allá de la territorialidad. En este sentido, para Berger y Huntington⁸, las identidades “tradicionales” (la nacionalidad, la pertenencia a una empresa) pierden fuerza frente a las nuevas identidades culturales a las que la globalización da lugar. Las diferentes naciones se

⁶ El tablero de control quizás más difundido es el *Balanced Scorecard* (traducido como “cuadro de mando integral”) de D. Norton y R. Kaplan (*Cuadro de mando integral – The Balanced Scorecard*; Barcelona, Gestión 2000, 1997). Surge como un intento de lograr coherencia entre las diferentes áreas de la organización, alineando su contribución con la estrategia global de la empresa.

⁷ Rosas Mantecón, A.: *Globalización cultural y antropología*. México, 1992.

⁸ Berger, P. y Huntington, S.: *Globalizaciones múltiples – La diversidad cultural en el mundo contemporáneo*. Barcelona, Paidós, 2002.

“apropian” de la cultura global y la particularizan según sus rasgos específicos, pero en todas y en cada una de ellas se hacen presentes cuatro subculturas nodales de la era global:

- *La subcultura de los negocios o subcultura de Davos*, altamente “aspiracional”, que se manifiesta especialmente entre los *yuppies* cosmopolitas que hablan inglés fluido, se visten de manera similar, se divierten de la misma manera e incluso llegan a pensar de un modo parecido.
- *La subcultura del faculty club o subcultura académica*, que difunde sus valores y contenidos a través de redes universitarias, fundaciones, centros de investigación. Sus productos consisten en ideologías tales como el feminismo, el ecologismo, el multiculturalismo o la izquierda progresista, con los estilos de vida directamente vinculados a todas estas concepciones ideológicas.
- *La subcultura del consumo popular, o subcultura MacDonal’d’s*, que se manifiesta en los hábitos occidentalizados de vida y de compra.
- *La subcultura religiosa*, que se manifiesta en el crecimiento incesante de movimientos religiosos transnacionales como la “*new age*”, las iglesias protestantes y el Opus Dei.

Estas cuatro subculturas, omnipresentes en cualquier nación, operan para Berger y Huntington como ejes transversales y se entrecruzan con otras identidades que en otro tiempo pudieron haber sido más poderosas: las tradiciones étnicas, las culturas organizacionales, las identidades barriales o territoriales.

Otros especialistas resaltan, en cambio, el hecho de que frente a la homogeneización se produzcan, simultáneamente, procesos de diferenciación que se manifiestan en localismos y “fundamentalismos locales” que apuntan a revalorizar rasgos propios. Y desde una tercera perspectiva, García Canclini⁹ alude a la *hibridación*. Señala que así como en las especies biológicas la hibridación de flores, de café o de cereales acrecienta la variedad genética de las especies y sus posibilidades de supervivencia, en las culturas permite construir proyectos de convivencia y alianzas fecundas interculturales. Denomina “hibridación” a la fusión de prácticas y estructuras sociales para generar estructuras y prácticas nuevas. Señala como ejemplos de hibridación a la reconversión de un patrimonio (una fábrica, un conjunto de saberes y técnicas) para transferirlo a nuevas condiciones de producción y mercado, o al proceso por el cual los indígenas reinsertan sus demandas en la política transnacional y las difunden por medios virtuales.

De cualquier manera, pongamos el foco en la homogeneización, en la particularización o en la hibridación, lo cierto es que la globalización opera como una de las puertas de entrada a la revisión del concepto de “cultura organizacional”:

- porque en las organizaciones transnacionales no es extraño que la identidad nacional y la identidad corporativa entren en colisión, y se relativicen mutuamente;
- porque en las empresas globales que operan en mercados localmente regulados (la industria bancaria, por citar un ejemplo), una concepción restringida de la cultura organizacional promovida desde la casa matriz puede dificultar la comprensión del negocio en los contextos regionales;
- porque en empresas geográficamente dispersas con una diversa oferta de productos y servicios, la respuesta a la pregunta por el “*qué nos une*” (es decir, “*qué caracteriza a nuestra cultura organizacional*”) dista de ser obvia.

IV– Cultura organizacional y diversidad

La cuestión de la diversidad está adquiriendo relevancia creciente en las empresas desde hace aproximadamente cinco o seis años. Hasta entonces, como dijimos, la atención estaba centrada no ya en la *diferencia* –idea central en la problemática de la diversidad– sino en los *elementos homogeneizadores* necesarios para fortalecer la identidad corporativa. Pero actualmente la idea de la organización armónica sin conflictos parece estar siendo, si no cuestionada, al menos relativizada. Quizás por efecto de la transnacionalización de las empresas –que pone en contacto la identidad corporativa con la identidad nacional, el “ser uruguayo” con el “ser un IBM nacido en Uruguay que podría trabajar en IBM en cualquier otro país”–, quizás por la influencia del pensamiento multiculturalista en la bibliografía sobre Management, lo cierto es que comenzaron a hacerse visibles ejes de identificación y diferenciación que hasta el momento pasaban desapercibidos. Así, al “*ser analista contable en la empresa X*” (identidad profesional e identidad corporativa) se suma el “*ser de la Filial Maracaibo*” (la territorialidad, en el caso de las empresas

⁹ García Canclini, N.: Noticias recientes sobre la hibridación. Conferencia en el VI Congreso de la SibE, celebrado en Faro en julio de 2000.

transnacionales), o el “*ser un temporario*” (cuando hay más de una modalidad de contratación), o el “*ser la única mujer en carrera gerencial*”.

Esta proliferación de diferencias podría ser considerada una amenaza a la identidad corporativa. Podría pensarse que si se prestara atención a la multiplicidad de agrupamientos no representados en el organigrama formal —pero presentes de todas maneras, como generadores de lazos afiliativos entre las personas— la organización se fragmentaría, produciéndose así una “tribalización” peligrosa para el trabajo en conjunto y el resultado corporativo. No obstante, en las empresas se ha adoptado hacia estos ejes de identidad no tradicionales una actitud que podríamos llamar *de celebración explícita de la diversidad*. Se manifiesta de distintas maneras. En algunas compañías el respeto por la diferencia pasó a integrar la lista de valores corporativos. En otras se implementan programas de capacitación orientados a identificar y fortalecer “comunidades” en el interior de la empresa, o a vincular “colectividades” para que puedan coordinarse y trabajar juntas.

¿A qué puede atribuirse tal valoración de la diversidad, en una institución —la empresa— en la que siempre se valoró la “mismidad” y la construcción de denominadores comunes? Por una parte, en la literatura actual sobre organizaciones se enfatiza el papel del contraste como promotor de aprendizaje. La diferencia de perspectivas, la disonancia, el encuentro con los otros (diferentes), ayuda a cada individuo a revisar sus propias creencias y a repensar su abordaje de la tarea; y un conjunto de individuos críticos capaces de aprender de los demás constituye la base para la innovación y la mejora permanente en la organización. La proliferación de “otros diferentes” en la empresa, entonces, generaría los contrastes necesarios para sobrevivir y crecer en un entorno competitivo.

Por otra parte, la teoría sistémica de las organizaciones sostiene como uno de sus principios básicos el de la *variedad requerida*: el interior de la organización debe reflejar la diversidad y complejidad del “afuera”. De acuerdo con este principio, la existencia de múltiples colectividades en la empresa aseguraría un “adentro” suficientemente diverso y complejo, afín con los mercados turbulentos.

V – Identidad colectiva y aprovechamiento de las diferencias

Lo antedicho indica que la diversidad está siendo bien recibida en las organizaciones. ¿Significa esto que su desarrollo no tiene límites, que las diferentes “comunidades” que se hacen visibles en las empresas podrían fortalecerse hasta constituir agrupamientos igualmente orgánicos? Desde ya que no. Si bien tales “colectividades” no están necesariamente alineadas con los intereses de la empresa, sus integrantes *trabajan en la empresa*. Dicho de otro modo, las madres solteras de la sucursal Kunturpacha del Banco Ciudad del Sol articulan su identidad de madres solteras y su identidad de habitantes de Kunturpacha con su identidad de empleadas del Banco Ciudad del Sol. La identidad corporativa quizás pierda fuerza frente a las otras, pero no desaparece. El Banco ciudad del Sol necesita, para operar, de un conjunto de regulaciones, prácticas, valores y enunciados reforzadores de la identidad de la empresa.

El reconocimiento de la diferencia y la valoración de voces diversas es, sin duda, preferible a la hegemonía de la “voz única” plasmada en el organigrama o en las declaraciones institucionales, tanto desde la perspectiva ética a la que adhiero (valorar al otro en tanto otro, sin “exotizarlo” por ser diferente y sin esperar que se asimile a un estilo que no le es propio) como desde la perspectiva pragmática de la variedad requerida a la que ya hicimos alusión (los entornos de negocios complejos y diversos requieren de respuestas organizacionales también complejas y diversas). ¿De qué manera puede aprovecharse esa “polifonía”, cómo puede favorecerse el desarrollo de la diversidad sin caer en la fragmentación, en una “tribalización” que atente contra el resultado organizacional? Considero que **quienes nos dedicamos a la Capacitación Laboral podemos, en este punto, contribuir a la articulación entre la identidad corporativa y la diversidad.**

VI – Nuestra contribución

Como suele ocurrirme, al llegar a este punto advierto que mis recomendaciones para la práctica distan de ser todo lo “herramientales” que los lectores esperarían. Aclaro, entonces, que se trata sólo de algunas

reflexiones esbozadas “en borrador”, producto de experiencias y ricos intercambios con colegas y alumnos¹⁰.

1- El fortalecimiento de la identidad corporativa

Las perspectivas psicológicas con las que estamos más familiarizados “localizan” al pensamiento en la mente de los individuos, como si se tratara del producto de una actividad cerebral prescindente del “afuera”. En otros campos disciplinares, en cambio, está más “instalado” el concepto de *pensamiento colectivo*. Este concepto está íntimamente relacionado con el de *identidad colectiva*. Alude al conjunto de creencias, valores y encadenamientos de ideas que comparten los integrantes de una colectividad o grupo. Incluye acuerdos básicos entre los integrantes acerca de qué es bueno o malo para el conjunto, qué se pretende conseguir entre todos, y cuáles son los datos y hechos a los que tiene sentido prestar atención. Cuando la identidad del grupo es sólida, las personas que lo componen llevan –por así decirlo– “el grupo en la mente” al percibir, interpretar y actuar.

Nos interesa, en este caso, el fortalecimiento de la cultura de la organización. ¿Qué es lo que algunas organizaciones hacen para generar una identidad corporativa que no se “fragmente” en las identidades parciales de los diversos grupos que la integran? Vamos a hacer mención de dos prácticas que apuntan a la construcción de un pensamiento colectivo que puedan compartir todos los individuos que integran la compañía. Éstas son el trabajo en torno a competencias colectivas clave y el trabajo en torno a hilos conductores.

a) Trabajo en torno a competencias colectivas clave

En la última década autores como Hamel y Prahalad¹¹ reflexionaron en torno a la idea de competencias organizativas clave. Se las define como aquellos saberes socialmente construidos y valorados por el entorno que permiten a la organización la supervivencia y el desarrollo. Para Prahalad y Hamel, en toda industria algunas empresas son mejores que otras aunque el entorno en el que compitan sea el mismo y los activos (recursos, dotación) sean similares. ¿Qué es lo que hace la diferencia en cuanto a *performance*? Los autores responden que la diferencia reside en qué es lo que cada empresa es capaz de hacer. Las empresas competentes saben:

- responder a los desafíos presentes,
- brindar respuestas de alto valor para el entorno,
- brindar respuestas de alto valor para quienes integran la organización,
- “crear” futuro, anticipar necesidades y tendencias.

En estas empresas competentes los procesos y sistemas de trabajo se estructuran en torno al cultivo de capacidades organizativas. Ningún proceso, producto o persona quedan al margen. Periódicamente los equipos de trabajo mantienen reuniones para analizar la coherencia entre la manera de trabajar del equipo y las competencias clave de la organización. Se evita que las personas o equipos adopten criterios o maneras de trabajar prescindentes del *know how* colectivo que se intenta cultivar. La pregunta que cada individuo debe responderse todos los días es: “¿Cuánto y cómo lo que yo estoy haciendo contribuye a desarrollar las competencias de la organización?” Por eso estas compañías equilibran acción y reflexión; la acción sin reflexión a menudo se “rutiniza”, y suspende el planteo de preguntas orientadas a chequear el alineamiento organizacional. A largo plazo, esa acción “rutinizada” y poco reflexiva conduce a la fragmentación por áreas: cada sector queda “atrapado” en sus propias prácticas y tareas, y comienza a operar como si fuese autónomo del resto.

El concepto de competencias colectivas organizacionales permite reenfocar la relación medios- fines entre capacidades individuales, grupales y de la compañía. Las conversaciones destinadas a reconocer qué es lo que el conjunto sabe o debe saber hacer –necesariamente interdisciplinarias– ayudan a “compartir lentes” para entender el “afuera” y el “adentro” con un mismo criterio, más allá de las diferencias entre sectores y niveles. Como profesionales de Capacitación Laboral podemos instalar y promover ámbitos de tratamiento del tema de las competencias colectivas:

- poniendo en palabras conocimientos y acuerdos tácitos respecto de qué sabemos / no sabemos hacer como organización,

¹⁰ Agradezco especialmente al equipo de *Huatana – Aprendizaje en Organizaciones*, al equipo de *Telares*, al equipo del Centro de Educación Empresaria de la Universidad San Andrés, a los grupos de BBVA y Telefónica que participaron en los Programas de Desarrollo Directivo de UdeSA, y a Cervecería y Maltería Quilmes de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.

¹¹ Hamel, G y Prahalad, C.: *Compitiendo por el futuro*. Buenos Aires, Ariel, 1994

- participando en la formulación de las competencias organizacionales en un lenguaje comprensible por todos,
- facilitando conversaciones en las que las áreas hagan consciente su *know how* y su relación con el de la empresa,
- generando mecanismos “en cascada” para revisar con periodicidad la relación entre competencias individuales, de las áreas y de la organización.

b) El trabajo en torno a hilos conductores o *throughlines*

Los hilos conductores son “... *preguntas centrales, imágenes o conceptos que orientan y catalizan el compromiso con un proyecto a largo plazo.*”¹² Se caracterizan por su relevancia para la organización (para tal o cual organización en particular), por su potencial movilizador (porque implican desafíos significativos para las personas), y por su riqueza para ser explorados desde diferentes perspectivas. En toda organización podemos encontrar hilos conductores, cuestiones centrales que, si bien se reformulan periódicamente, en esencia no cambian. “¿Quién es nuestro cliente?”, “¿Qué pasa afuera de la compañía?”, “¿Cómo compatibilizar rutina e innovación?”, constituyen algunos ejemplos.

Los *throughlines* atraviesan las estructuras jerárquicas y funcionales, porque atañen a toda la organización; en tal sentido, cumplen la misma función que las ideas rectoras a las que cuales hicimos referencia. Podemos encarar el trabajo con hilos conductores:

- ayudando a identificarlos y a explicitarlos;
- instalando los hilos conductores como tema exponiéndolos en carteleras y otros medios institucionales, y manteniéndolos presentes en la mente de los individuos;
- incorporando los hilos conductores en las actividades de formación, para explorarlos en profundidad.

2- El aprovechamiento de la diversidad

La diversidad puede ser aprovechada de un modo espontáneo y cotidiano, como ocurre cuando disfrutamos de la interacción con alguien diferente que nos brinda la posibilidad de percibir, pensar y sentir de un modo distinto. Sin embargo, aquí vamos a referirnos a dos prácticas orientadas a aprovechar la diversidad de manera sistemática.

a) Talleres de intercambio y acuerdos dentro de la empresa

El encuentro con un otro diferente estimula la “disonancia” necesaria para explorar nuevas formas de pensar y de hacer. Suele ocurrir que en las organizaciones no existan ámbitos para el intercambio, y que los distintos grupos que deban trabajar juntos no cuenten con la oportunidad de explorarse mutuamente a fin de enriquecer, con el contraste, la perspectiva propia. Desde Capacitación podemos ofrecer ese ámbito, facilitando tanto la exploración de la diversidad como la construcción de criterios compartidos para la acción. Consideremos un ejemplo: una gran empresa de telecomunicaciones que solicitó “*capacitación para los jefes de cuadrilla, porque no hay manera de que cumplan con las condiciones de productividad*”. Trabajando con la “comunidad jefes de cuadrilla” fue posible advertir no sólo que las condiciones de productividad exigidas no eran factibles (no contaban con vehículos ni con equipamiento suficiente) sino también que varios de ellos se atribuían a sí mismos el fracaso (“*en esta empresa es así, aunque no puedas tener que poder...*”). Luego de tres encuentros los jefes de cuadrilla accedieron a participar de un taller con sus gerentes. Puestas a conversar las dos “colectividades” –gerentes y jefes de cuadrilla– se hicieron explícitas las restricciones, las dificultades, las expectativas mutuas, y se negociaron los estándares de productividad de modo que resultaran factibles y exigentes a la vez.

b) “Puentes” inter-institucionales

Los encuentros o foros inter-institucionales ayudan a revisar el conjunto de creencias y valores que sostienen quienes integran una misma organización. Consideremos dos ejemplos que muestran cómo la empresa puede aprender del encuentro con otras instituciones o agrupamientos de índole diversa.

- Los foros de *benchmarking* entre empresas permiten compartir abordajes y prácticas para hacer frente a problemáticas similares.

¹² El concepto de *Throughline* está tomado del Project Zero (Harvard Graduate School of Education). Dentro del marco del mencionado proyecto alude a metas educativas a largo plazo. La definición citada está tomada del material del seminario *The Project Zero Classroom - Views on Understanding* (julio de 1999).

- En determinados ámbitos locales, los talleres de intercambio entre la empresa y otras colectividades (agrupaciones étnicas, ONGs de inserción en la región) permiten establecer diagnósticos compartidos sobre la realidad zonal, y generar planes para la mejora de la región sobre la base de acuerdos sólidos. Cada una de las instituciones amplía su perspectiva al tomar contacto con otra diferente; y la comunidad local (que incluye a ambas) se beneficia por la acción conjunta de dos “actores sociales” relevantes.

Estas y otras prácticas, si se combinan efectivamente, pueden ayudar a las organizaciones a “articular” identidad y diversidad evitando la opción entre una u otra y permitiendo que las *diferencias* coexistan con otras tantas *semejanzas*. Esta mediación requiere, de nosotros como profesionales, el desarrollo continuo de determinadas actitudes como la disposición a “des-centrarnos” y la apertura hacia las sutilezas de los diferentes contextos. Y demanda, además, la capacidad de articular las exigencias de la organización con una postura propia reflexiva, crítica y comprometida con la reivindicación de identidades más allá de la empresa.

Bibliografía de consulta y referencia

- Alabart Pino, Y.: *Perspectiva metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional*. Universidad de Olguín, 2001.
- Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, Miguel A.: *Diagnóstico de la cultura organizacional – Resultados de investigación*. Centro Internacional de La Habana, 2004.
- Bayardo, R. y Lacarrieu, M. (comp.): *Globalización e identidad cultural*. Buenos Aires, Ciccus, 2003
- Berger, P. y Huntington, S.: *Globalizaciones múltiples – La diversidad cultural en el mundo contemporáneo*. Barcelona, Paidós, 2002.
- Czarniawska – Joerges, B.: *Exploring complex organizations, a cultural perspective*. California, SAGE Publications, 1992.
- Deal, T. y Kennedy, A.: *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires, Sudamericana, 1985.
- Fraser, Nancy: *Iustitia Interrupta. Reflexiones críticas desde la posición “postcapitalista”*. Universidad de los Andes, Facultad de Derecho.
- García Canclini, N.: *Noticias recientes sobre la hibridación*. Conferencia en el VI Congreso de la SibE, celebrado en Faro en julio de 2000.
- García Castaño, F. Javier; Pulido Moyano, Rafael A.; Montes del Castillo, Ángel: *La educación multicultural y el concepto de cultura*. Revista Iberoamericana de Educación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, número 13, 1997
- Geertz, Clifford: *Los usos de la diversidad*. Barcelona, Paidós, 1996.
- Giroux, H. y Mc Laren, P.: *Between Borders*. New York, Routledge, 1994.
- Gore, Ernesto y Dunlap, Diane: *Aprendizaje y organización*. Buenos Aires, Tesis, 1988.
- Gore, Ernesto y Marisa Vázquez Mazzini: *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral*. Trabajo presentado en el XIII congreso iberoamericano de Capacitación y Desacollo, Buenos Aires, ADCA, 2002.
- Gravano, Ariel 2004: La cultura como concepto central de la Antropología. En: Chiriguini, M.C. (compil.): *Apertura a la Antropología, alteridad, cultura, naturaleza humana*. Proyecto Editorial, Buenos Aires, ISBN 987-1130-21-X; 71-98.
- Gravano, Ariel: La imaginación antropológica, interpelaciones a la otredad construida y al método antropológico. En: *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, 5, IV, Buenos Aires; 1995, 71-91.
- Hall, S.: *Signification, Representation, Ideology: Althusser and Post-Structuralism Debates*. Critical Studies in Mass Communication, 1985.
- Hamel, G y Prahalad, C.: *Compitiendo por el futuro*. Buenos Aires, Ariel, 1994.
- Jameson, Fredric: *Ensayos sobre el Posmodernismo*. Buenos Aires, Imago Mundi, 1991.
- Kincheloe, J. & Steinberg, S.: *Repensar el multiculturalismo*. Barcelona, Ed. Octaedro, 1999.
- McLaren, P.: *Pedagogía, identidad y poder - Los educadores frente al multiculturalismo*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones, 1998.
- Ondarts, A. & Vázquez Mazzini, M.: *La diversidad en las organizaciones*. Material preparado para el Seminario Capacitación Laboral y Aprendizaje Colectivo (UBA, Filosofía y Letras, 2002).
- Rimstead, R.: Subverting Poor Me: Negative Constructions of Identity in Poor and Working - Class Women’s Autobiographies, citando a Sand, C.: A question of Identity, 1987 (en Riggins, S. (ed.): *The Language and Politics of Exclusion - Others in Discourse*. California, Sage Publications, 1997).
- Sarlo, Beatriz: *Escenas de la vida posmoderna*. Buenos Aires, Espasa Calpe / Ariel, 1994.
- Vázquez Mazzini, Marisa: *La construcción contextual de la subjetividad*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, abril de 2004.
- Wenger, E.: *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. NY, Cambridge University Press, 1998.
- Wertsch, J.: *La mente en acción*. Buenos Aires, Aique, 1998