



Zubeldía, María Lourdes*
Viadana, Claudia Alejandra
Stamatti, Alejandra.
Cavallo, Marcela[^]
Ledesma, Alicia
Morales, Oscar

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Escuela de Administración

LAS SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES. EL ANÁLISIS DE UN CASO A LA LUZ DEL ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación ha cobrado en los últimos tiempos mayor relevancia, siendo analizada desde distintas perspectivas: como la transmisión de mensajes en un grupo social, la interacción entre las organizaciones dentro de un entorno, la comunicación de masas, la publicidad y la imagen corporativa, etc.

En este trabajo se hace foco en la comunicación como una relación interpersonal, como el efecto de la interacción social de las personas. Se toman los estudios realizados por la Escuela de Palo Alto¹ y el Interaccionismo Simbólico², para quienes la comunicación es la base de toda relación humana, a partir de la cual se generan y definen todas las relaciones sociales por la interacción entre sus integrantes.

Más puntualmente, se analizarán las comunicaciones interculturales dentro de las organizaciones, continuando con los estudios realizados en aquellas entidades en las que se da un contexto multicultural en razón de las etnias de sus integrantes. En este trabajo se pondrá énfasis en las situaciones en las que las diferencias culturales se derivan de cuestiones funcionales o jerárquicas. Si bien el estudio de la multiculturalidad propiamente responde a las variables étnicas, se pueden analizar las subculturas existentes en las organizaciones y cuyas diferencias generalmente tienen su origen en las funciones, intereses y operaciones

* Autor junto con Claudia Viadana y Alejandra Stamatti.

[^] Colaborador junto con Alicia Ledesma y Oscar Morales.

¹ La llamada Escuela de Palo Alto aúna a distintos investigadores procedentes de diversas disciplinas e instituciones, que con ocasión de coloquios nacionales e internacionales encontrando ideas y enfoques comunes. Los autores más representativos son Gregory Bateson, Paul Watzlawick y Don Jackson.

² El Interaccionismo Simbólico analiza la sociedad a partir de las interacciones humanas, tomando los aportes de Robert Ezra Park, de la Escuela de Chicago. Sus principales autores son Herbert Blumer, George Herbert Mead, Charles Horton Cooley y Erving Goffman. Un aspecto interesante para este trabajo es que estos autores analizan las acciones e interacciones cotidianas de las personas en sus marcos o escenarios naturales.



llevadas a cabo desde lógicas heterogéneas.

El objetivo es analizar las tensiones que se generan a partir de la coexistencia de subculturas diversas y verificar si es posible llegar a acuerdos. Resulta interesante detectar las variables que entorpecen/favorecen los acuerdos en tales contextos y las herramientas que pueden resultar adecuadas para generar una comunicación eficaz.

Se ha elegido para realizar el análisis empírico la Secretaría de Cultura de un Municipio del sur de la Provincia de Santa Fe, que resulta de interés porque en la misma funcionan áreas que responden a lógicas diversas: las áreas cuya función es llevar adelante proyectos culturales en toda la ciudad, por un lado, y el área de administración y finanzas, por el otro.

2. ORGANIZACIONES COMO FENÓMENOS CULTURALES

Morgan (1991: 115,118) al describir la organización como un fenómeno cultural, afirma que..."significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura", ya que la misma es una "representación" de la realidad de la cotidianeidad y como tal permite comprender a las organizaciones como "sistemas de significados compartidos".

En cada organización puede advertirse un conjunto de creencias, valores, simbologías, etc. compartidos por los integrantes, que le son propios y la distinguen de las otras, a modo de una "personalidad". Robbins et al (2000) ponen de manifiesto que la cultura es percibida por las personas a partir de los comportamientos, rituales, costumbres y también de los relatos y modos de comunicarse que se observan en el interior de las organizaciones.

De modo que, al igual que en la sociedad, la cultura organizacional tiene un componente explícito, como son los objetivos y políticas, la estructura jerárquica, los procedimientos y tareas, y un componente implícito, que son los patrones culturales. En este sentido, diversos autores han comparado la cultura con un iceberg, del que puede apreciarse una parte que sobresale del agua (serían los símbolos materiales visibles), pero cuya totalidad comprende una parte más voluminosa que está sumergida (serían los valores compartidos, que son el sustrato de los elementos explícitos).

2.1. La cultura organizacional como restricción y como construcción.

Si bien al analizar los factores distintivos de una organización se lo hace desde un punto descriptivo, como la percepción que tienen sus integrantes, sin evaluar si a ellos les agrada o no la personalidad de la empresa, se puede señalar que los patrones culturales operan como restricciones a la hora de tomar decisiones, ya que les indica cómo se espera que actúen en cada situación concreta.

En este sentido, Morgan (1991:119) apunta que los elementos explícitos de la cultura "actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan".

Efectivamente, los patrones culturales aparecen como políticas y reglas de la organización, tanto escritas como implícitas. Ambos modos de manifestarse son igualmente restrictivos de la conducta, incluso en muchas ocasiones los mandatos implícitos son más "autoritarios" por no estar claramente definidas las consecuencias de la "desobediencia" a los mismos.

Sostiene Pfeffer (2000) que la cultura es más efectiva como mecanismo de control social que los controles externos derivados de premios y sanciones y apunta varios problemas que se suelen generar al implementar tales controles externos: la dificultad en determinar los comportamientos relevantes, los costos derivados de la vigilancia que exigen tales pre-



mios y sanciones, las resistencias y rebeldías que se suscitan.

A este respecto, pueden añadirse los resultados que se logran mediante la capacitación y el adoctrinamiento, que se asimilan a los procesos de socialización, en cuanto que transmiten las normas, pautas y valores a los integrantes de la organización. Una vez que la persona ha pasado por este proceso, la organización espera que el nuevo integrante tenga el comportamiento deseado. En muchas empresas el adoctrinamiento es permanente, a veces informalmente, como resultado de la interacción con el resto de los integrantes, y otras veces mediante programas planeados como mecanismos de reforzar la lealtad: actividades de recreación, festejos de acontecimientos importantes, etc.

En este sentido Mintzberg (1984:134) apunta que la formalización del comportamiento (los procedimientos y reglas) puede sustituirse por medio del adoctrinamiento. Una vez que el individuo ha sido capacitado o adoctrinado "...parece ser autónomo, pero en realidad es un producto de sus antecedentes, como el actor teatral que se ha aprendido el guión, o incluso las abejas, que reaccionan según programas innatos". Quizá la comparación resulta excesiva, pero lo que sí es observable es que la persona, una vez que es capacitada, no necesita de reglas o procedimientos formales, ya que tiene incorporadas una serie de pautas que le permiten tomar decisiones con cierta discrecionalidad, sin apartarse de los parámetros esperados.

Si bien la cultura opera a modo de modelo de las conductas esperadas, por medio de las reglas, procedimientos, políticas de la organización, no es de menor relevancia el hecho que los patrones culturales "descansan" en la interioridad de los integrantes de cada organización. Por esto es importante estudiar cómo la comunicación de las significaciones entre los integrantes de una organización da origen al proceso de socialización, que es la base de la formación de los rasgos culturales.

En la construcción de estos rasgos culturales, participan las creencias, los valores y criterios, los modelos mentales de cada persona, los cuales se van conformando a partir de las representaciones de las experiencias que aquella va teniendo. Al expresarse cada actor, es posible que el otro llegue a una comprensión compartida de las representaciones lingüísticas, pero hay una serie de valores, creencias, etc. que son expresadas en palabras más o menos trasmisibles a los demás, porque manifiestan sentimientos y sensaciones que no son fácilmente traducibles en códigos explícitos. Visto del lado del "otro", las expresiones tácitas, que son a veces incompletas o ambiguas, son completadas de algún modo, decodificando significados con sus propios valores, modelos mentales, etc. Multiplicado este fenómeno en un grupo humano, en este caso una organización, la interacción de unos y otros va conformando rasgos culturales que vistos en un rango de tiempo prolongado van sufriendo leves modificaciones. Con esto se quiere expresar que la cultura se va construyendo a partir de todas estas interacciones.

Aplicado esto a la vida de las instituciones, advierte Morgan (1991:120) que "... cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organización con la visión de un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas...." Y esto es así, porque se entiende que el funcionamiento de la organización depende en gran medida de la habilidad de los cargos gerenciales de otorgar a lo cotidiano un significado compartido por los actores en juego.

2.2. Interacciones comunicativas

Analizar la cultura como construcción lleva a hacer énfasis en las interacciones comunicacionales que se dan en las organizaciones. Tanto la Escuela de Palo Alto como el Interac-



cionismo Simbólico advirtieron que la comunicación está en la base de la interacción social y por lo tanto de la construcción de la sociedad y sus patrones culturales.

Interesa en este trabajo, siguiendo a la Escuela de Palo Alto, enfatizar en lo cotidiano, en la interacción tal como se está produciendo "aquí y ahora", pero atendiendo al contexto o escenario en que la misma se realiza para tener una visión de conjunto de los actores involucrados en la relación.

Tal como advierte el Interaccionismo Simbólico, la vida social tiene una naturaleza simbólica y por eso hay que estudiar cómo interpretan los actores los símbolos que se generan en las interacciones. Así, Blumer (en Rizo, 2009) propuso como premisas que la persona actúa basándose en los significados que asigna a las cosas y situaciones que le rodean y que tales significados surgen de su interacción con los demás y son utilizados para interpretar los hechos, modificándose aquellos significados a través del proceso de interpretación del contexto. Se advierte que para este autor la realidad social no es estática y dada, sino que se va generando por la interacción entre el sujeto y el contexto y por la interpretación que va dando a ese entorno.

En esta misma línea, Mead (en Itam, 2009) propone el concepto de "self", que se construye a partir de la interacción de la persona con su ambiente y en especial con los otros, sobre todo a través del lenguaje. Por medio de la reflexión, el sujeto va incorporando los procesos sociales, integrándolos a su autoconciencia. Según esta teoría la persona puede así advertir la actitud del otro hacia él, lo que le permite adaptarse a los diversos entornos en que actúa.

Con esto se quiere expresar, que para poder describir una cultura hay que prestar atención a los intercambios comunicacionales que se van dando (conversaciones, silencios, actitudes y comportamientos) en un grupo social cuyos integrantes están en interacción permanente. "La cultura sólo existe por el juego interactivo de los individuos que se da en un contexto, que impone sus reglas y convenciones y supone expectativas particulares en cada individuo". (Arriaga et al, 2007).

3. SUBCULTURAS EN LAS ORGANIZACIONES

En la sociedad, la subcultura puede formarse a partir de la edad, etnia o género de sus miembros. Las cualidades que determinan que una subcultura aparezca pueden ser estéticas, políticas, identidad sexual o una combinación de ellas. Las subculturas se definen a menudo por su oposición a los valores de la dominante a la que pertenecen, aunque esta definición no es universalmente aceptada, ya que no siempre se produce una oposición entre la subcultura y la cultura de una manera radical.

Es necesario observar que el interaccionismo simbólico es fundamental en una subcultura.

De acuerdo con teóricos importantes que han estudiado las subculturas, como Dick Hebdige, los miembros de una subcultura señalarán a menudo su pertenencia a la misma mediante un uso distintivo y estilo. Por lo tanto, el estudio de una subcultura consiste con frecuencia en el estudio del simbolismo asociado a la ropa, la música y otras costumbres de sus miembros y también de las formas en las que estos mismos símbolos son interpretados por miembros de la cultura dominante. Si la subcultura se caracteriza por una oposición sistemática a la cultura dominante, entonces puede ser descrita como una contracultura.

Estudiar la cultura como el resultado de las interacciones de los integrantes de una organización, lleva a la concepción de que las subculturas que se observan no son desprendimientos de una cultura global preexistente. Dicho de otro modo, lo primero que aparece es la cultura del grupo y es a partir de la relación entre los diversos grupos culturales que se



genera la "cultura global".

En este sentido, cada subcultura es completa, es decir, tiene su propio sistema de valores, rituales, comportamientos, etc. con los que se identifican los integrantes de cada grupo y que determina estilos de vida, lógicas y modos de ver diversos.

Esta concepción interaccionista contrasta con aquellas definiciones de "cultura de empresa" que la especifican como algo existente de antemano, impuesta por los altos niveles gerenciales. Efectivamente, para la sociología, la cultura de empresa expresa "el resultado de las confrontaciones culturales entre los diferentes grupos sociales que componen la empresa", como apunta Cucho (1999:131)

Estos grupos pueden tener su origen en la formación profesional, en los niveles jerárquicos, en el nivel cultural de sus integrantes, etc. Lo interesante es que se puede estudiar cómo estos grupos que integran una organización tienen esquemas de pensamiento y de comportamiento diferentes: subculturas que coexisten, se entrelazan y muchas veces chocan y generan tensiones internas.

Precisamente este entramado de complejas interacciones entre los grupos es lo que da origen a la empresa y a su cultura. Siguiendo este enfoque, para definir la cultura de una organización habría que partir del estudio de las subculturas (o "microculturas" como prefiere Cucho) de los distintos grupos que la componen.

De todos modos no hay que perder de vista que cada organización está inmersa en un contexto, que le impone modelos de actuación y, a su vez, las subculturas no escapan a las restricciones propias de la organización de la que forman parte, como pueden ser las derivadas del sistema técnico utilizado, de la estructura formal, etc.

1. METODOLOGÍA

Este trabajo se enmarca dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, por lo tanto se eligió utilizar la investigación cualitativa como herramienta metodológica. La investigación cualitativa busca el estudio de un fenómeno para comprenderlo en profundidad, intentando develar el sentido y la significación de las acciones bajo estudio. Se eligieron como herramientas para la recopilación de la información la observación directa, en la cual se recurre directamente a las acciones bajo estudio, entrevistas semidirectas, en la que se dispone de una serie de preguntas que sirven de guía para que el entrevistado se exprese libremente, re-preguntando en el caso que sea necesario en función de los objetivos.

Se parte de la comunicación intercultural como instrumento de análisis de las interacciones entre los actores dentro de una organización con valores culturales diferentes a los efectos de comprender los conflictos por estos generados. A partir de este análisis se intenta responder si, es posible la existencia de una cultura propia de la organización bajo estudio teniendo en cuenta que ésta es el resultado de las interacciones entre los distintos grupos sociales que la componen.

Habiéndose desarrollado estudios previos en organizaciones con múltiples culturas de origen étnico, en esta etapa de la investigación se traspuso dicho análisis a organizaciones con multiculturalidad basada en las diferentes categorías y funciones de los actores sociales involucrados.

Para este trabajo también se aplicó como herramienta metodológica el estudio de caso



en una organización con características burocráticas en las que coexisten diferentes subculturas con lógicas de funcionamiento heterogéneas. Según Stake, R.E (1998: 11), el estudio de casos es: *"el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes"*. El estudio de casos se aplica cuando el objetivo es conocer a través de un caso en particular una situación general que lo contiene.

Siguiendo a Rodrigo Alsina y Mc Entee, se tomaron como variables a analizar las siguientes: comunicación verbal y no verbal, uso de estereotipos, rol social desempeñado, uso del tiempo e influencia del contexto.

5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Se realizó el estudio en la Secretaría de Cultura de un Municipio del sur de la Provincia de Santa Fe, centrándose en las interacciones entre los distintos sectores pertenecientes a la misma y en particular con la Dirección Financiera.

En este trabajo se hace foco en esta Secretaría desde la hipótesis de que hay intereses divergentes entre las áreas cuya función es el emprendimiento de actividades culturales y el área de Administración Financiera, lo que genera subculturas diferenciadas y probablemente tensiones y conflictos a la hora de resolver las interacciones derivadas del accionar propio de los distintos sectores.

5.1. Presentación del Caso

Una pregunta que se plantea es si en el actuar cotidiano se logran acuerdos a pesar de esas tensiones, en qué temas se dan acuerdos y cuáles pueden ser las causas de los acuerdos o desacuerdos. También se plantea la pregunta si en esta organización es posible la construcción de una cultura emergente que incluya las subculturas, sin que alguna de ellas pretenda dominar

Se analizó el manual de misiones y funciones de los distintos sectores de la Secretaría de Cultura, detectándose las diferencias culturales en especial entre la Dirección de Actividades Artísticas y la Dirección Financiera. La primera tiene la responsabilidad de coordinar y promover proyectos y programas culturales y educativos, eventos y actividades artísticas de todo tipo, mientras que la segunda es responsable de controlar la programación administrativa del presupuesto de la Secretaría de Cultura y de evaluar su ejecución, para lo cual debe realizar todas las acciones relativas al desempeño económico-financiero, confeccionar las rendiciones de cuentas, las conciliaciones bancarias, etc.

Principalmente se efectuaron entrevistas a responsables de distintas áreas de administrativas, entre ellas al Director Administración Financiera de la Secretaria de Cultura.

5.2. Relevamiento de variables bajo análisis

Se han agrupado los datos recogidos en función de las dimensiones de la comunicación intercultural analizadas en puntos anteriores

a. Uso de estereotipos

Manifiesta el Director de Finanzas que al ser nombrado para este puesto, recibía comenta-



rios de los funcionarios del sector en que trabajaba en el sentido de que la Secretaría Cultura es un área desordenada, desorganizada. Y ésta es la percepción generalizada que de ella se tiene. El entrevistado concluye, después de trabajar un tiempo en esta Secretaría, que *"es folclórico que el área de Cultura sea desordenada"*. Por su parte, la Dirección analizada es percibida como *"la menos querida por la Secretaría"*, porque a priori es vista como el sector que *"pone piedras en el camino"*, expresando la idea de que culturales por el énfasis que se pone en el cumplimiento de las normas contables y financieras, se obstaculiza la ejecución de proyectos culturales. Estos estereotipos originan tensiones en las personas que se acercan por primera vez a la Dirección.

b. Influencia del entorno en el modo de trabajo

La distribución de oficinas de la Secretaría de Cultura está integrada a las expresiones artísticas. En los pasillos hay instalaciones, esculturas, expresiones culturales varias. La Dirección Financiera se distingue externamente por tener una ventana con mostrador para atención de quienes realizar gestiones allí. Al ingresar, se observa un espacio amplio con varios escritorios, muy cercanos unos a otros, archivos, computadoras, mucha documentación en las mesas, etc. Esta ambientación es diferente de las otras oficinas e insinúa el tipo de trabajo que allí se realiza. Otro detalle que se pudo visualizar es que la disposición de los escritorios favorece el intercambio entre los empleados. La oficina del director es pequeña y similar en su decoración al resto del edificio, con obras de arte en sus paredes y sin tanta profusión de archivos y formularios.

c. Uso del tiempo

La entrevista se realizó en horas de la tarde y, además del Director, había algunos empleados trabajando, fuera del horario habitual. De la conversación informal con uno de ellos, se puede colegir que hay cierta flexibilidad en el cumplimiento del horario de trabajo.

Respecto del modo en que organizan el tiempo, se puede afirmar que se trata de una subcultura de tiempo monocrónico, ya que es muy importante seguir los procedimientos contables y de control, lo que implica otorgar preponderancia al orden secuencial en las actividades a desarrollar. Básicamente, en este sector concluye el proceso de toda actividad cultural, con la efectivización del pago a las personas que han participado en los eventos.

Sin embargo, es muy común que se trabaje sobre las urgencias y entonces el *"trabajo es desbordante"*, en palabras del Director, debiéndose de tratar simultáneamente todos los pasos del proceso. Aquí podría verse que hay un tratamiento policrónico del tiempo, que no es propio de este tipo de subculturas, sino más bien de la subcultura que domina la creatividad.

El entrevistado manifiesta que esta capacidad para realizar varias actividades simultáneamente se hace posible porque cada sector va ordenando los problemas, de manera que al llegar al final del proceso, muchas disfunciones se han ido solucionando: las etapas intermedias cierran cada paso del proceso. Cuando algunas de las entidades u organismos contrata a un artista, se hace responsable de que éste vaya poniendo en orden su documentación comercial, de modo que al finalizar el evento se le haga más simple recibir el pago por su actuación.

Se puede decir, entonces que hay respeto por el tiempo del otro, ya que se advierte al interesado de los requisitos formales que va a tener que cumplir y además se colabora con ellos para que puedan organizar su actividad administrativa de modo de no sufrir demoras a



la hora de recibir el pago por las actuaciones artísticas.

d) Comunicación verbal

Una primera apreciación que se puede hacer es que al analizar este caso utilizando el enfoque de la comunicación intercultural es que los distintos interlocutores hablan una misma lengua. Sin embargo los roles de unos y otros actores hacen que el lenguaje utilizado esté contextualizado: los procesos de socialización de artistas y empleados administrativos/contadores hace que ambos tengan una lengua adquirida diversa. Siguiendo a Rodrigo Alsina (1999:103-104), se trataría de un encuentro intercultural en el que los interlocutores, teniendo una misma lengua materna común, provienen de culturas diferentes.

En la entrevista se indagó acerca de la existencia de distancias entre los involucrados a raíz de estas diferencias en la lengua adquirida. Entre los integrantes de la Dirección Financiera se utiliza un lenguaje técnico y con el resto de los interlocutores, se trata de adecuar los términos utilizados al la persona con la que está tratando. Así, cuando se negocia con empresas proveedoras de servicios como iluminadores, sonidistas, etc., se habla con términos técnicos, porque se está en presencia de interlocutores que habitualmente utilizan ese mismo lenguaje: se trata de empresas comerciales, con una infraestructura administrativa, financiera y fiscal que les hace utilizar similares términos técnicos a los utilizados en la Dirección Financiera.

Respecto de las áreas pertenecientes al Municipio que organizan los eventos también se adopta el criterio de utilizar un lenguaje técnico. Para que no hubiera diferencias en los términos utilizados, se capacitó a todos estos sectores y finalmente se les distribuyeron instructivos de procedimientos administrativos, fotocopias de las Ordenanzas que rigen esta materia, modelos de contratos, etc. a fin de acordar en los términos y en las prácticas administrativas aceptables para las partes. Es importante tener en cuenta que la Dirección Financiera debe cumplir con las Ordenanzas municipales y con las leyes provinciales y nacionales, que especifican requisitos formales de control, de autorizaciones, etc. que no es posible soslayar.

Por último, en los intercambios comunicaciones con los artistas se adopta un criterio distinto, no utilizándose un lenguaje técnico. El Director de Finanzas apunta que muchos de los artistas contratados no están incorporados a la economía formal, por lo que deben capacitarlos siguiendo modos menos formales. El medio que se adopta es irlos *"guiando para que puedan ordenar de algún modo su administración para que puedan cobrar por sus trabajos"*.

Se percibe un esfuerzo por parte de la Dirección Financiera de acercar distancias con todos los interlocutores, evitando actitudes discriminatorias, como ocurriría en el caso de adoptar un lenguaje técnico con los artistas o no capacitar a las distintas áreas intervinientes, generando situaciones despectivas.

e) Comunicación no verbal

Un elemento que crea distancia personal es el mostrador de atención al público, propio de las organizaciones burocráticas y que contrasta con las otras oficinas de la Secretaría, que tienen un ambiente propicio para el intercambio entre los empleados: espacios pequeños, con mesas y sillas para realizar reuniones informales.

La oficina del Director permite interacciones más cercanas, por su tamaño y distribución, lo que se ve reforzado por las actitudes y modos de saludar del propio Director.



f) Rol social de los participantes e influencia del contexto

La existencia de una ventanilla y mostrador para la atención de los usuarios pone sobre aviso que en esta Dirección hay que cumplir ciertas pautas formales (procedimientos). Sin embargo, las actitudes descritas de adecuación del lenguaje, capacitación y acompañamiento de las personas que tienen patrones culturales diversos, hacen que se pueda hablar de una comunicación que tiende a ser de "alto contexto". Las actitudes acompañan las instrucciones formales, evitando tensiones y malos entendidos originados en los hábitos propios de unos y otros. Un ejemplo pone de manifiesto que se afirma que se guía a los artistas para que ordenen sus cuestiones administrativas y que efectivamente se pone por obra. En algunos casos, mediante un acuerdo realizado, es el Sindicato de Músicos quienes emitan la factura para que los artistas puedan cobrar sus actuaciones. En otros casos más extremos, se recurre al otorgamiento de subsidios previstos en el presupuesto, facilitándose la cobranza de los mismos, al librarse los cheques al portador.

O sea, que se buscaron medios alternativos para que las actividades se lleven a cabo y los artistas puedan cobrar, siempre cumpliendo las normas contables y administrativas.

6. Conclusiones

Tomando como base conceptual que las subculturas que se observan dentro de una organización no se las puede considerar como desprendimientos de una cultura global preexistente, en este trabajo se procedió a analizar las culturas de los grupos presentes en la institución analizada. El objetivo del estudio es corroborar cómo a partir de dichas "subculturas" se logra construir una cultura propia aún con la heterogeneidad de valores existentes.

Es así que con el paso del tiempo y poco a poco se ha ido instalando la visión de una organización que aplica el sentido común, la prudencia para decidir y los buenos modos en la atención de los sectores internos, en especial de los artistas y empresas relacionadas con los proyectos artísticos. Esto permite concluir que, aún manteniendo los patrones culturales propios de cada grupo, fue posible llevar a cabo los objetivos de la institución y de esta manera generar algunos significados compartidos por todos los actores intervinientes. Esto permitió neutralizar las tensiones derivadas de dichas diferencias.

Lo que se conoce con el nombre de "Cultura de Empresa" es generada a partir de la interacción de los actores sociales involucrados en el proceso comunicativo y de las propias restricciones de la organización de la que forman parte.

Respecto de la metodología utilizada, se utilizaron para el análisis de las diferencias que presentan las subculturas de la institución bajo estudio las variables o dimensiones críticas de la comunicación intercultural y que se ponen en juego especialmente en el estudio de la interculturalidad derivada de la heterogeneidad étnica.

Se pudo verificar que es posible trasladar dicho esquema a los procesos comunicativos en las diferencias culturales originadas en funciones, intereses y operaciones llevadas a cabo desde lógicas heterogéneas. Parece pertinente tal traspolación, ya que a partir de aquellas dimensiones críticas se pudieron detectar las diferencias en los patrones culturales de los distintos sectores o subculturas y también se percibieron las interacciones y entrelazamientos de los sistemas de valores, por medio de los cuales las tensiones fueron en gran medida neutralizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arriaga, M., Cavallo, M., Stamatti, A., Zubeldia, M., Viadana, A., Oviedo, R. "La comunica-



ción eficaz en los procesos de cambio". II Jornadas Administración. Julio 2007

Cuche, D. (1999). "La noción de cultura en las Ciencias Sociales". Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires

Itam. "La Teoría del "Self" Social de George H. Mead". Consultado en setiembre de 2009

http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio07/sec_14.html

http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio07/sec_16.html

Mc Entee, E. (1998) "Comunicación intercultural. Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual". Editorial Mc Graw-Hill. México.

Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones". E. Ariel S. A. Barcelona

Morgan, G. (1991) "Imágenes de la organización". Editorial Alfaomega. México

Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades". Editorial Oxford University Press. México

Rizo, M."El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación". http://www.portalcomunicacion.com/ESP/pdf/aab_lec/17.pdf. Consultado en setiembre 2009

Robbins, S y Coulter, M. (2000). "Administración". Editorial Pearson Educación. México

Rodrigo Alsina, M. (1999) "La comunicación intercultural". Anthropos Editorial. Barcelona.

Stake, R. E. "Investigación con estudio de casos". Ediciones Morata S.L. Madrid