



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 277

## **UNA INVESTIGACIÓN ANTROPOLÓGICA SOBRE LA CULTURA EMPRESARIAL**

*Prof. Dr. José Antonio Fernández de Rota y Monter*  
Universidad de La Coruña

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALA



590462848X

DOC. 1- A

01/277



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 277  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

D

## **UNA INVESTIGACIÓN ANTROPOLÓGICA SOBRE LA CULTURA EMPRESARIAL**

*Prof. Dr. José Antonio Fernández de Rota y Monter*  
Universidad de La Coruña

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.51.57  
e-mail: [echevarria.uah@terra.es](mailto:echevarria.uah@terra.es)

EDITA:  
**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALA**

ISBN: 84-8187-112-5  
Depósito Legal: M- 35577 - 2002

Imprime: ***DIGITAL COLOR 2000, S.L.***  
Paseo de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares  
Tlf. 91 881 07 40 - Fax: 91 883 09 44

El término "cultura" está siendo profusamente empleado en el campo de la dirección de empresa. La cultura llamada corporativa se ha convertido en un concepto de moda, expresivo de una manera nueva de entender la gestión empresarial. Es la "cultura", por otra parte, la idea vertebradora de la disciplina denominada Antropología Social y Cultural. Su historia se ha gestado en torno a las discusiones teóricas que han tratado de esclarecer su significado y descubrir su presencia en la realidad de la vida humana, presencia que el antropólogo considera omnipresente e impactante, a pesar de sus dificultades de captación y definición. Directivos de empresa y antropólogos actuales tienen de ordinario una forma bien diferente de entender la cultura. En esta ponencia trato de mostrar y justificar esta diferencia y sugerir las consecuencias que este contraste puede ofrecer para una investigación sobre la cultura en la vida empresarial.

1. En primer lugar dentro de la historia de la Antropología podemos distinguir al menos dos momentos contrapuestos en lo que a la concepción de la cultura se refiere. En una primera fase, la cultura aparece como un todo integrado y coherente. Una

primera definición ampliamente popularizada es la dada por Tylor en 1971: "conjunto complejo que abarca los saberes, las creencias, el arte, las costumbres, el derecho así como toda disposición o uso adquiridos por el hombre viviendo en sociedad". Esta definición general de cultura contrasta con la consideración de las diferentes culturas, entendida cada una como un conjunto. Para Boas, una cultura aparece como un universo separado de ideas y costumbres compartidas. Esta visión de la cultura va a ser reforzada e interiorizada en las concepciones de tipo funcionalista en las que cada elemento se entiende en interacción con todos los demás elementos de una misma sociedad y cultura. En definitiva se destaca la coherencia interna, el carácter estable y repetitivo de muchos de sus rasgos, fruto, en las sociedades consideradas primitivas, de la profunda fuerza conservadora de la tradición. En definitiva, se trata de una manera de entender la cultura en que ésta expresa orden, integración y donde parece esconderse el conflicto, la contradicción, la fuerza hegemónica e ideológica de los símbolos compartidos y de las instituciones.

Esta manera tradicional de entender la cultura parece ser la fuente de inspiración de la más típica forma de entender la cultura corporativa. Muchos directivos de empresa han desarrollado una imagen corporativa que se esfuerzan por inculcar a los empleados y vender a los clientes en forma de un conjunto de valores positivos. En algunos de estos enfoques corporativos de la cultura, se observa una marcada tendencia a

considerarla como una serie de reglas básicas que unen a todos los miembros de una organización bajo unos valores comunes. Sólo consideran cultura aquello que aglutina, aquello que homogeneiza. Enfatizan la estabilidad.

2. Ambas concepciones de la cultura: la tradicional en la Antropología y la más utilizada en el mundo empresarial, se enfrentan en una serie de aspectos decisivos, con las nuevas formas de entender la cultura que en las últimas décadas se han convertido en hegemónicas en la disciplina antropológica. Esta nueva manera de entender la cultura destaca el carácter procesual de toda sociedad. El cambio interno es perenne e inevitable, pero además, la realidad social nunca forma un todo coherente, es por naturaleza fragmentaria e inconsistente. El sistema por otra parte, debe ser entendido siempre como una ficción, "un como si", un modelo del mundo, tanto para el actor como para el analista.

La nueva concepción de la cultura abandona la idea de las unidades culturales como entidades claramente limitadas, separadas unas de otras y homogéneas. Incluso en los ambientes llamados tradicionalmente tribales, el concepto de homogeneidad cultural ha hecho agua. Cuánto más, dentro de los modernos países cuyas regiones son cada vez más plurales y en los que resulta impensable imaginar la definición de una cultura compartida por todos sus miembros. Incluso, si tratamos de dividir en su interior subculturas, la forma de participación de

individuos y de grupos dentro de su marco cultural, es extraordinariamente diversa. En definitiva, la experiencia o la conciencia de las personas individuales acerca de la cultura, nos hace pensar que ésta es asumida, contestada y recreada de forma diferente según los distintos sujetos y su situación.

La cultura ha sido siempre entendida como algo común a un grupo de individuos humanos. Esta idea parece de alguna manera imprescindible y a ello de una u otra forma, hace referencia una definición de cultura. Sin embargo, el antropólogo actual ha dedicado una especial atención a los desacuerdos y disputas internas y contempla las culturas no tanto en términos de compartir, sino en términos de organizar la diversidad. La crítica al concepto tradicional de cultura, se enfrenta a su manera de entenderla como un todo coherente. La Antropología hoy día subraya en contraste, la frecuente oposición, contestación, malentendidos, resistencia, estrategias de poder, etc. que forman parte intrínseca de la vida cultural. Esto se completa con la atención detallada a la historicidad de la cultura, a su carácter eminentemente dinámico, al flujo de continua transformación de la vida cultural.

Todo ello es fruto teórico del proceso de interiorización en el estudio de la cultura. La Antropología retoma la tradición Weberiana y el influjo de Parson para centrarse en la acción expresiva -verbal y no verbal- camino de tareas semánticas y hermenéuticas. El significado es entendido como

eminentemente dinámico y versátil y el antropólogo centra su interés investigador en el sujeto activo y creativo. La invención representada paradigmáticamente en tropos, como la metáfora, se convierte en desafío para las posibilidades de análisis y explicación.

La cultura se presenta, cada vez más, llena de paradojas en los intentos de definición de los últimos años. Dirá Comaroff "la cultura es un conjunto de significantes en acción, significantes a la vez materiales y simbólicos, históricamente situados e históricamente desplegados". "La cultura no es meramente un orden abstracto de signos o relaciones entre signos. Ni es la simple suma de prácticas habituales. No es ni puro lenguaje ni puro habla. Nunca constituye un sistema cerrado o enteramente coherente".<sup>1</sup> Frente a la imagen tradicional que destacaba el carácter compartido de la cultura, la cultura misma va a ser entendida como elemento impulsor también, de diversidad, tensión y estrategia. De esta manera podemos entender nuestra afirmación anterior de que la cultura juega un papel de coprotagonista en la organización de la diversidad. Con ella se relaciona y en ella se apoyan las dinámicas de la identidad colectiva. . La identidad, lejos de ser una cosa unitaria, describe una serie de relaciones y un modo de conciencia; su significado y relevancia práctica varía por las diferentes agrupaciones sociales, de acuerdo con sus posiciones en el orden social. Distintos niveles de conciencia en individuos y momentos,

---

<sup>1</sup>. Comaroff, J. y J. (1992).



distintos niveles de identidad con variable fuerza adscriptiva, se combinan con las distintas imágenes que de una misma identidad tienen los grupos y sujetos. Indudablemente, dentro de todo grupo de identidad, hay individuos y fuerzas que pugnan por hacerla compartida, en confrontación y relación dialéctica con las fuerzas que tienden a la diversidad. Así entendida, podemos afirmar que la cultura es el espacio semántico en el que los seres humanos se construyen y representan a sí mismos y a los otros y por tanto, a sus sociedades y a sus historias.

3. Como vemos, la profundización teórica en el concepto de cultura en los últimos tiempos, nos abre a unos horizontes y posibilidades de investigación nuevas. Tratemos ahora de ver la relación de la cultura así entendida, con el mundo empresarial y la manera cómo podemos investigar la vida de la cultura en el marco de la empresa. Muchos de los estudios referidos a la cultura empresarial se han preocupado por dos coordenadas principales. Por un lado, se ha tratado de estudiar el influjo de las características de procedencia de los trabajadores o contexto de la empresa, analizando características de tipo nacional. No son lo mismo trabajadores procedentes de China que de Senegal o de Italia. No es lo mismo que la empresa tenga una factoría en Japón, en la India o en Inglaterra. Junto con esta coordenada sin duda importante, se trataba de estudiar lo que hemos llamado cultura corporativa al principio de este trabajo: el conjunto de símbolos, valores, pautas de conducta que la dirección de la empresa trata de inculcar en sus trabajadores de forma que se

consiga un estilo, una "cultura" de la empresa como tal. Ambas maneras de estudiar la cultura empresarial parecen entender la cultura como una variable externa. Frente a ello, la forma más típica de una investigación antropológica actual es tratar de entender la vida cultural presente en la empresa desde el interior de las relaciones de quienes participan en la misma.

Para ello, se pueden seguir distintos caminos metodológicos. Uno de ellos es sin duda, el estudio de los puntos de vista de los participantes acerca de los diferentes aspectos de la experiencia corporativa. Esa atención a la perspectiva, incluye tanto su manera de entender los aspectos tecnológicos y la estructura formal de organización como la preocupación por el lenguaje de cada día. No solamente la jerga especial de los trabajadores o la manera de hablar técnica y convencional, sino la preocupación por su habla coloquial y el estudio de la forma y sobre todo, contenido de su discurso. Así se trata de descubrir cómo los participantes, ellos mismos, hacen sentido de los aspectos formales e informales de la vida empresarial.

Otro sendero de avance en la investigación antropológica, lo constituye la atención a las rutinas de la vida diaria<sup>2</sup>. El antropólogo está convencido de que la aparente sencillez y trivialidad de la vida cotidiana puede descubrir al observador metódico y agudo, un sin fin de aspectos profundos de la realidad social y cultural. Aquí la metodología puede fundarse

---

<sup>2</sup> Sigo aquí la síntesis elaborada por H. B. Schwartzman (1993).

en una sólida apoyatura empírica y cobrar fuerza argumental a través de una rica contextualización. Para ello hace falta sin duda emplear mucho tiempo en convivir con las gentes de la empresa, tal y como ha sido la tradición fundadora del método antropológico.

Hay sin duda rutinas en la vida empresarial que pueden ser especialmente relevantes para nuestro intento. Juega un especial papel el estudio e interpretación detallada de los distintos tipos de reuniones tan frecuentes y necesarias en la vida de la empresa. Las reuniones nos aparecen como eventos de comunicación que deben ser examinados en cuanto que están impregnados de multitud de aspectos socioculturales. Están en ellos presente, una organización, una comunidad de vida, una sociedad. El mundo empresarial no es visto a través de una serie de conceptos formalizados, sino que es entendido a través de prácticas concretas y logros llevados a cabo por actores específicos. Se tratará de investigar como los procesos de reunión contribuyen -y en que medida- a la producción y reproducción de las estructuras de la vida cotidiana.

Dentro de las rutinas de la vida cotidiana, cobran también un papel significativo las "historias" que las gentes inventan, transmiten, repiten o modifican continuamente. Estas "historias" sirven para comunicar experiencias y proveer a los individuos de unos medios para emplear esta experiencia en discusiones y actividades actuales. Tienen también un papel identificador

significativo: sirven para distinguir la organización en que uno se encuentra y ofertar una imagen estereotipada de otras organizaciones. Las "historias" sirven también para documentar éxitos y fracasos y extraer conclusiones morales de estos ejemplos. A través de todo ello, juegan un papel relevante en los procesos de socialización de los nuevos miembros de la organización. Pueden también ser útiles para comunicar, de forma indirecta, información a los individuos sobre una serie de aspectos difíciles de tratar de forma directa o descarnada, debido a su sensibilidad ante el tema u otras dificultades originadas por la presión social. Son en todo caso, muy importantes porque dan forma y mantienen imágenes definitorias de la organización en que ellos trabajan.

Estos caminos sugeridos permiten al investigador avanzar en la comprensión de la vida social y funcionamiento de la empresa desde el punto de vista de lo que estos significan para las gentes que en ella trabajan. La imagen resultante sin duda, nos va a ofrecer un panorama eminentemente heterogéneo. Será la atención a la heterogeneidad -en consecuencia de lo que hemos dicho anteriormente- un aspecto que permita dotar de un mayor relieve la realidad cultural de la empresa. Como dirá D. Greenwood se estudia "la cantidad de heterogeneidad que el sistema es capaz de asumir y gestionar sin desintegrar su identidad... La realidad de la sociedad y la cultura es siempre compleja y dinámica. La fuerza de una organización no se encuentra en la ausencia de conflicto, sino en la forma de

abordarlo... Todos los sistemas deben comprenderse desde el punto de vista de la complejidad que existe en su seno".

Estos serán los objetivos de dicho autor en su interesante monografía "Culturas de Fagor", investigación pionera de una empresa, bajo el prisma de la Antropología Cultural, en nuestro país. Se trata de un fenómeno empresarial notablemente singular y relevante. Es el extraordinario fenómeno del desarrollo de una empresa fundada bajo el prisma del cooperativismo. Greenwood destacará que la relación entre la heterogeneidad y la redefinición permanente de las estructuras institucionales, es un elemento esencial de la cultura organizativa de Fagor. Desde el principio, se entendió que los principios básicos y la dinámica de las estructuras podían seguir adaptativamente una evolución diferente. Una cultura corporativa fuerte no tiene por qué implicar un grado deprimente de uniformidad cultural. El antropólogo considera la cultura como una fuerza activa en la vida y cree que las personas viven su cultura de modo activo. Concluirá D. Greenwood "la cooperación y el conflicto no son polos opuestos de un continuo".

Junto con la preocupación por la heterogeneidad, los antropólogos subrayan el carácter procesual de la vida de la empresa y de la propia cultura. La cultura siempre está en la acción, respondiendo a la experiencia, cambiando, diversificando y sensibilizando. El sello distintivo de un sistema cultural es el proceso continuo de reinterpretación, que

emprenden los miembros de un grupo, como individuos y colectivamente, en la dinámica de la vida diaria. Así la preocupación del antropólogo no es sólo por la organización de la empresa sino por cómo se organiza. Se consideran las estructuras organizativas y los sistemas culturales como procesos históricos vinculados. En vez de entenderlos estáticamente como normas codificadas o estructuras rígidas, se trata de identificarlos y conceptualizarlos como campos de actividad.

4. Buscando una ejemplificación que nos permita una mayor claridad en nuestro intento, voy a partir de algunas referencias, de un proyecto de investigación en curso, que dirijo. La experiencia investigadora de nuestro equipo de trabajo se haya en una fase inicial de un ambicioso proyecto de Antropología Cultural Urbana en una zona industrial. Hemos iniciado tareas de investigación en el área de Ferrolterra, sobre ENDESA de As Pontes y sobre los grandes astilleros ASTANO y BAZAN actualmente en proceso de fusión en IZAR. Junto con estas empresas de gran envergadura, estamos trabajado también con cooperativas ganaderas y agrarias y con pequeñas empresas de ordinario familiares de ganaderos, orientados principalmente a producción láctea. Si ya es considerable el contraste entre unas y otras, también hemos abordado el estudio de la institución naval militar centrada en concreto en la presencia de la Marina en Ferrol, cabecera organizativa de la zona del Cantábrico. Cada uno de estos campos, supondrá la inmersión prolongada de un

joven investigador durante un total de 12 meses de estrecha convivencia diálogo y participación en la vida de las distintas organizaciones. Una simple caracterización de los casos referidos, nos brinda importantes sugerencias de cara al estudio de la cultura.

Cuando atendemos a casos concretos de empresas, debemos tener en cuenta que quienes participan en ellas, forman parte del flujo pluriforme de corrientes culturales presentes en una región del mundo, pero además pueden ser entendidos como formando parte de un conjunto más específico de condicionantes culturales, por el hecho de pertenecer a cada una de estas empresas. Podíamos hablar al menos de tres niveles importantes en esta segunda categoría: cultura técnica, identidad local y cultura de empresa<sup>3</sup>.

La cultura técnica nos habla de los saberes técnicos y ha sido objeto de atención primordial en el estudio de lo que ciertos sectores de la Antropología denominan las culturas del trabajo. Evidentemente dentro de cada una de las empresas citadas, encontramos una notable pluralidad de profesiones distintas que marcan grupos que suelen tener conocimientos e intereses similares en campos importantes de su actividad.

El tema de la identidad local dice referencia a las relaciones de la industria con la sociedad y con otras colectividades

---

<sup>3</sup>. Ver "Cultures du travail" (1989)

industriales. Nuestros ejemplos nos hablan de circunstancias muy distintas. ENDESA nos muestra el desarrollo de una gran empresa, aprovechando los recursos carboníferos in situ. Esto condiciona su formación en una pequeña villa de montaña en la que se produce un proceso inmigratorio de nuevos trabajadores. La nueva macroempresa se construye sobre una de menores dimensiones, entendida como más familiar. La historia reciente de la villa de As Pontes, su organización y vida cultural se ven profundamente perpetradas por lo que es la historia de la empresa. La vida vecinal y familiar y la estratificación social dicen continua referencia al marco empresarial. La política municipal se centra en gran medida en acuerdos y disensiones con la empresa y ésta forma parte fundamental de su sentido identitario y de la composición ideológica de grupos de presión. Es sin duda distinto el peso local de Ferrol y su comarca: las dos macroempresas destacadas y la Marina juegan un papel decisivo en su vertebración. Son la clave de sus momentos de esplendor, fundados en el auge de la construcción naval y marcan la secuencia de una "decadencia", reflexionada a partir de un discurso cargado de consideraciones ideológicas y valorativas y que marcan estrechamente aspectos fundantes de la situación cultural local.

Con respecto a los aspectos propiamente dichos de la cultura de empresa -en la que están presentes los aspectos anteriores- nos parece significativo el contraste entre ASTANO y BAZÁN. Todo el mundo considera que se trata de empresas con un



bagaje cultural profundamente distinto. BAZÁN es evocada con frecuencia por sus trabajadores de más edad, con referencias a su época de adolescentes, cuando empezaron a trabajar en sus escuelas de formación como aprendices. Es una densa historia cargada de profundas emociones humanas a las que algunos añaden comentarios y recuerdos de sus padres. En aquellos tiempos, toda la ciudad vivía al ritmo de la sirena de BAZÁN. No eran las campanas, sino la sirena del trabajo la que marcaba los hitos cronológicos del vivir de cada día. La historia evocada puede recordar momentos de grave tensión sindical, confrontaciones y muertes. La historia tiene tintes trágicos, pero aquellos que podían recordarla de forma más crítica y reivindicativa, suelen hacerlo también en forma cálida. Se habla con frecuencia de que allí aprendieron a ser hombres, allí adquirieron un sentido de responsabilidad y disciplina. La convivencia humana, la tensión, la solidaridad se mezclan en su evocación histórica, con un fuerte sentido de identidad hondamente vivida. Suelen coincidir en que BAZÁN es mucho más que una empresa.

ASTANO aparece en cambio, como la antítesis en multitud de aspectos. Su rápido crecimiento a lo largo de los años sesenta, hace que ASTANO recoja un elevado número de obreros procedentes de la ruralía del entorno. Se considera que el ambiente es menos genuinamente obrero: como estereotipo se definen sus conversaciones dominantes como referidas a los ganados y los bosques, son conversaciones más rurales que

industriales. Ante el hecho de la fusión, se ha borrado el nombre de ASTANO que sobre una grúa gigantesca dominaba el municipio de Fene. Muchos de los habitantes del municipio han experimentado de forma traumática la supresión de su nombre identitario.

BAZÁN se encuentra en el lado ferrolano de la ría. ASTANO, en el lado opuesto, en Fene ("la obra banda"). BAZÁN continuadora de los antiguos astilleros del XVIII está especializada en construcción naval bélica, con estrecha relación con la Marina. ASTANO ha trabajado como astillero de marina civil con un origen empresarial no ligado al estado. BAZÁN es la empresa de siempre. ASTANO crece vertiginosamente a partir de una pequeña empresa en la segunda mitad del siglo XX y mueve un número elevado de empresas auxiliares que colaboran con sistemas de contratas y promueve una dinamización de la comarca. La fusión de las dos grandes empresas ante las dificultades crecientes de ASTANO, nos van a suministrar un campo significativo en los esfuerzos, siempre problemáticos, de una fusión de empresas, donde el campo cultural escenifica y representa uno de los más dificultosos retos.

Captamos el peso institucional en la dinámica cultural de una organización, cuando comparamos las situaciones culturales de estas empresas con la de La Marina en Ferrol. Pronto comprendemos que los fines perseguidos por esta institución, su

evocación histórica, el conjunto de valores y de ideales en los que se ha educado a sus miembros, el rico entramado simbólico, las normas explícitas, el código moral implícito, las pautas de actuación cotidianas... nos ayudan a comprender la fuerza que una institución puede ejercer sobre el conjunto de sus miembros. Es sin duda también una organización procesual e histórica, sometida en el momento actual a un momento relevante de crisis, que supone una tarea continua de adaptación y reinterpretación. El ser marino constituye un condicionante a todos los niveles de la vida del individuo, con un conjunto de referentes que le distingue de los civiles.

Son sin duda circunstancias profundamente distintas también, las que nos manifiesta la pequeña empresa o empresa familiar ganadera y sus relaciones entre empresas vecinas. Detrás de ellas, se encuentra el peso también secular de la "casa rural gallega" como institución que marca estrechamente el sentido del territorio, de la descendencia, de las normas de organización interna y convivencia vecinal, con un marco también moral y simbólico de gran profundidad. El método comparativo, que a distintos niveles, es una práctica habitual de la Antropología, nos permite comprender ese algo de diferente y de común que atribuimos a la vida cultural.

5. La temática de la cultura, como indiqué, aparece siempre directamente ligada a aspectos de identidad colectiva. El sentido de pertenencia identitaria a un grupo por parte de un individuo,

se organiza a través de una serie de niveles apoyados en contraposiciones que hablan de la relatividad de toda adscripción identitaria. Uno de los componentes importantes puede ser sin duda, su pertenencia a una institución, organización, empresa. Este sentido identitario colectivo, tiene siempre de alguna manera algún referente histórico. Como dirá M. Sahlins (1985) "la cultura es la organización del presente en términos de pasado" Es algún tipo de tradición el que lleva a las gentes a sentirse identificados. La vida en la empresa refiere necesariamente a distintos grados de historicidad. Sea mayor o menor la vida de la empresa, esa pequeña o larga historia queda inscrita también en toda una serie de procesos históricos de evolución de la técnica, de formas cambiantes de organización, de maneras cambiantes de entender el mundo. A través de todo ello, la manera de vivir de la gente en la empresa queda históricamente situada, forma parte de una o varias tradiciones contrapuestas. El ejemplo de La Marina o de la organización doméstica rural nos hablan de instituciones de largo alcance histórico lo que facilita sin duda la evocación de pertenencia a una tradición. Sin embargo, los otros casos que he mencionado, son evocados por sus protagonistas también con un aire eminentemente histórico. La BAZÁN como heredera de los viejos astilleros del siglo XVIII y con la historia vivida o cercana de quienes evocan su entrada o la de sus padres como aprendices, suministra también una riqueza histórica que facilita la contemplación del presente "en términos de pasado". Pero incluso otros ejemplos, que parecían menos fáciles, permiten

una construcción histórica de la imagen de la empresa. Veámos como ENDESA de As Pontes es vista como sucesora de una anterior empresa Calvo Sotelo y ésta a su vez se considera como transformación de una pequeña empresa de generación hidroeléctrica. La historia local de empresas eléctricas puede completarse con una visión a escala nacional de la evolución del ramo eléctrico en el que se inscriben las factorías de ENDESA.

Esta referencia histórica de la organización, se completa con multitud de otros aspectos referidos a la historicidad de profesiones concretas de quienes allí trabajan, de los aspectos técnicos y científicos de su tarea, del papel social que desempeñan, etc. La fuerza de esta evocación histórica -que se ha hecho manifiesta en varios de nuestros ejemplos- cobra una resonancia especial en los momentos de crisis o peligro de cierre de una empresa y en los momentos de fusión de empresas. Evidentemente hay en la tensión del momento circunstancias personales o grupales, económicas, profesionales y de prestigio extraordinariamente poderosas. Esta conflictividad social y política suele incidir de forma excesivamente notoria como para que no sea vívidamente captada por los responsables de gestión. Tal vez el componente histórico identitario, cargado de densidad cultural, pueda ser considerado como aspecto secundario o como simple pretexto. Es importante en todo momento, tener plena conciencia de la presencia poderosa de la cultura en la actividad humana y de su extraordinaria fuerza de cara a la cohesión de los grupos y a su confrontación con otros grupos.

No es por supuesto, la misma fuerza cultural la que preside la actividad de la Armada o de la "casa rural", que la de las cooperativas FAGOR, o la de ASTANO o ENDESA. En todos estos ejemplos sin embargo, está presente y ejerce un destacado papel. La manera de gestionar el proceso evolutivo de una empresa, por otra parte puede hacer que la fuerza de sus componentes culturales sea mayor o menor.

Me parece extraordinariamente sugerente la obra de M. Douglas "Cómo piensan las instituciones". Analiza la autora el juego complejo de analogías, las maneras de definición de lo idéntico, los juegos de memoria y olvido, la manera de clasificar y las tomas de decisiones -incluidas las más duras y dramáticas. Tomando como ejemplo la potente fuerza multiseular de La Marina, comprendemos que si bien una institución, como tal, no puede pensar, sí que tiene un poderoso influjo como condicionante y sugerente de las formas de pensar de muchos de sus miembros. Pensamiento y acción, símbolos y valores, constituyen la entraña cultural de una empresa. Vida cultural que hemos presentado como proceso en su rica heterogeneidad, no exenta nunca de conflicto, malentendidos y estrategia de poder. Vida cultural dinámica, organizadora de la diversidad, y que puede fundar, en historia y tradición, un profundo sentido de identidad colectiva.

## BIBLIOGRAFIA

Douglas, M.: 1996. *Como piensan las instituciones*. Alianza Universidad. Madrid

Comaroff, J.& J.: 1992 *Ethnography and the Historical Imagination*. Westview Press. Oxford.

Fernández de Rota y Monter, J. A. e Irimia Fernández, M<sup>a</sup> P.: 1998. *Los protagonistas de la economía básica. La vanguardia ganadera y la casa en el Este de la provincia de A Coruña*. Diputación Provincial de A Coruña.

2000. *Betanzos frente a su historia*. Fundación Caixa. Santiago.

Greenwood, D.: 1990. *Culturas de FAGOR. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Editorial Txertoa. San Sebastián.