

CAPITULO II

CULTURA Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Darío Páez

Elena Zubieta

Definición de Cultura

Psicólogos sociales y antropólogos coinciden en definir a la cultura como un estilo de vida. La cultura consiste en los patrones socialmente adquiridos de pensamiento, sentimiento y acción (Klineberg, 1954/1988; Ember y Ember, 1997; Kottak, 1994; Bodley, 1997).

Pese a este acuerdo genérico, la cultura es un concepto nebuloso: todas las definiciones comparten algún atributo, pero, ninguna todos. Así, por ejemplo, una serie de revisiones sistemáticas han encontrado hasta 105 definiciones de este concepto. En general, se pueden diferenciar dos grandes familias de definiciones: la *cultura objetiva*, entendida como patrones de conducta en un hábitat, y la *cultura subjetiva*, como estructuras de significado compartidas.

Tanto los patrones de producción y consumo como las características ecológicas de las sociedades son los elementos principales del aspecto objetivo (Triandis, 1995). Desde este punto de vista, las cerca de 200 naciones del mundo y sus seis mil millones de habitantes podrían diferenciarse de diferentes maneras. Un análisis de 82 naciones con 232 variables macro-sociales realizado entre los años 1960-1970 encontró un primer factor de desarrollo económico definido por variables de producción como el porcentaje de la población no-agrícola, la cantidad de trabajadores industriales, el producto nacional bruto, y variables de consumo, como el nivel de consumo energético, cantidad de teléfonos, radios, consumo de periódicos y cantidad de camas de hospital (Smith y Bond, 1998). Así, desde el punto de vista de la *producción* y la *renta* se pueden diferenciar las siguientes categorías de sociedades:

- a) 40 países reúnen al 15% de la humanidad, tienen una alta renta per capita superior a 10 mil dólares anuales de paridad de poder adquisitivo, disfrutan del 55% de la renta mundial, el 75% de la población vive en urbes y la mayoría de la población trabaja en el sector de la industria y en el de servicios. Estos países son Europeos Occidentales, algunos Asiáticos como Japón, Singapur y Hong Kong, norteamericanos como Estados Unidos y Canadá, estando también Australia y Nueva Zelanda. Dichos países tienden a ser culturalmente individualistas, aunque hay algunos relativamente colectivistas en Asia y Europa del Sur. Portugal con sus diez mil dólares per capita es relativamente colectivista, mientras que Suiza con sus 20 mil dólares de renta es más individualista.
- b) 90 países en los que viven alrededor del 33% de la población mundial tienen una renta per capita media entre 2.500 y 10 mil dólares anuales, disfrutando del 37% de la renta total. Estos países han vivido procesos de industrialización, aunque la mitad de la población reside en el campo y trabaja en la agricultura. Dichos países

se encuentran en Europa del Este, América Latina, África del Norte y del Oeste, así como en Oriente Próximo – los países productores de petróleo árabes -. Algunos se caracterizan por una renta relativamente alta, como Argentina (antes de la crisis), Corea y Arabia Saudita - con cerca de 9 mil dólares -. También se diferencian entre ellos por el grado de colectivismo cultural, relativamente menor en un país de inmigración europea como es el caso americano de Argentina y Brasil, que hace que éstos se asemejen más en individualismo a los países del primer grupo (Oyserman et al., 2002).

- c) 60 países en los que habita más del 50% de la población mundial, tienen una baja renta anual inferior a 2.500 dólares y viven con sólo un 8% de la renta mundial. El 25% de la población vive en las ciudades y la mayoría trabaja en labores agrícolas. Estos países pertenecen su mayoría a África, Asia y una parte importante a América Latina. Dos de ellos, India y China, reúnen alrededor del 40% de la población mundial y se han desarrollado sistemáticamente en las últimas décadas, aunque aún en la actualidad la mayor parte de sus habitantes son campesinos (Macdonald y Plummer, 1999). Estos países son claramente más colectivistas que los países anglo-sajones del primer grupo (Oyserman et al., 2002).

Desde el punto de vista del *consumo*, a partir de la dieta, transportes y materiales gastados se pueden diferenciar tres conjuntos de sociedades:

- a) Un 20% de los habitantes del planeta consume carne, alimentos en conserva y procesados, y bebidas industriales. Se transportan en autos privados y utilizan material industrial.
- b) Un 60% de los consumidores come esencialmente cereales y granos. Beben agua potable, se transportan en autobuses colectivos y bicicletas y utilizan productos duraderos, aunque sean de origen artesanal.
- c) Un 20% de la humanidad no tiene suficientes cereales y granos para comer, beben agua no potable, caminan como medio de transporte y utilizan materiales naturales locales sin procesar (Durning, 1992 en Bodley, 1997).

Simplificando, los consumidores del primer estilo corresponden a los habitantes de los países de rentas alta y media alta, así como a las clases altas de los otros países. Los de segundo estilo corresponden a los habitantes urbanos y a las clases medias de los países de renta media y baja, así como a parte de los campesinos. Finalmente, el tercer estilo de consumidor corresponde a campesinos y a pobres de los países de renta baja.

Desde el punto de vista ecológico, Georgas y Berry (1995, citado en Smith y Bond, 1998), utilizando datos sobre la temperatura, la disponibilidad de agua y terrenos para el cultivo, analizaron 121 naciones y de ellas obtuvieron cuatro conjuntos o categorías ecológicas:

- a) 44% de las naciones eran cálidas y húmedas,
- b) 27% de las naciones tenían clima y capacidad de cultivo moderado; 20 de las 33 naciones ecológicamente moderadas eran europeas,
- c) 12% de las naciones eran frías y
- d) 17% de las naciones cálidas y secas.

Estos aspectos estructurales de producción, consumo y ecológicos son tanto factores objetivos explicativos de las culturas subjetivas como causas alternativas de explicación de la conducta social, como veremos más adelante.

Cultura como Pautas de Conducta y Creencias

Una cultura se caracteriza por un estilo y regularidad de conductas y reglas de acción. Sin embargo, no todos los patrones de conductas regulares que se encuentran en una sociedad son producto de elecciones valorativas: los atascos de tráfico se producen pese a que la gente valora la rapidez y conducir bien. Este patrón regular colectivo es también un efecto perverso agrupado de decisiones individuales racionales, que en su agregación producen el efecto contrario al buscado. Finalmente, las constricciones situacionales (ecológicas, económicas, de estructuras de poder, de comunicación y de división del trabajo) producen cambios de patrones conductuales independientemente o contrarios a algunos valores culturales. Un ejemplo clásico es la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo en tiempo de guerra o de emigración en culturas patriarcales y que enfatizan la segregación de género.

La cultura se concibe como un conjunto de conocimientos compartidos por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan en una estructura social (Triandis, 1995; Markus, Kitayama y Heiman, 1996). Así, cultura refiere entonces a los patrones de conducta que se producen porque las personas valoran y siguen ciertas normas y orientaciones de acción. Estos valores compartidos juegan roles claves para el funcionamiento psicológico de los individuos y, aquellos que son centrales se reflejan en los textos y en las conductas colectivas.

Para la antropología simbólica y cognitiva, el conjunto de actitudes, normas, creencias y valores que orientan las conductas, y que son compartidas por los miembros de una nación o grupo, constituyen la *cultura subjetiva*. En ésta se incluyen las creencias o conocimiento denotativo indicando *qué es verdad*, las actitudes y valores o conocimiento connotativo indicando *qué es bueno y deseable* y las normas y roles (conductas, emociones y cogniciones consideradas adecuadas a las interacciones en general y a posiciones sociales en particular), así como el conocimiento de procedimiento (conocimiento implícito sobre cómo se hacen las tareas).

A modo de esquema, los componentes de la cultura subjetiva, según Triandis (1994), serían los siguientes:

- a) *Las creencias*: lo que es, cómo se designa (categorías, lenguaje, estructuras de creencias) y evalúa (actitudes).
- b) *Los roles*: las conductas esperadas y proscritas para los sujetos que tienen posiciones definidas en la estructura social.
- c) *Las normas*: reglas y expectativas que regulan las conductas, creencias y emociones deseables e indeseables para los miembros de la cultura.
- e) *Los valores*: los fines y principios relevantes en la vida, con los que las personas evalúan lo que es deseable, bueno o bello y que sirven de guía de la conducta diaria o como enunciados acerca de cómo deben ser las cosas (Triandis, 1994).

Los instrumentos psicosociales intentan diferenciar estos aspectos operacionalmente.

a) *Las preguntas de creencias* indagan sobre si los sujetos están de acuerdo con la veracidad de una afirmación. Por ejemplo, en la escala de Representación del Yo Interdependiente o Colectivista de Singelis se pregunta de 1 (Fuertemente en desacuerdo) a 7 (Fuertemente de acuerdo) en qué medida la persona está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a sí mismo o a su auto-concepto: “Es importante para mí respetar las decisiones tomadas por el grupo” y

“Sacrificaría mi propio interés por el beneficio del grupo del que formo parte”. Estas creencias también se pueden y se suelen indagar de forma social o referidas a las personas en general. Por ejemplo, en la escala de Colectivismo de Chen y cols. se pide a las personas declarar su acuerdo con la frase genérica “*Habitualmente es más satisfactorio trabajar para conseguir las metas colectivas que para conseguir las metas individuales*”. Finalmente, las creencias se pueden indagar en general y referirlas a la gente de su cultura. En el caso de la última afirmación la pregunta se puede entonces formular así: “En qué medida las personas de su entorno están de acuerdo, consideran verdadera o importante la siguiente afirmación: “Habitualmente....”.

b) *Las preguntas de norma descriptiva* suelen indagar sobre la percepción de la conducta generalmente vinculada a roles sociales. La escala de Orientación Cultural Colectivista de Bierbrauer cuestiona sobre la frecuencia (1= Nunca a 7= Siempre) percibida de conducta colectiva, por ejemplo “¿Si alguien en su país de origen esta junto con sus amigos o colegas, con qué frecuencia hace exactamente lo que quiere, sin considerar lo que piensan los demás?”.

c) *Las preguntas propiamente normativas* indagan sobre la evaluación o actitud subjetiva positiva o negativa, que refleja en normas los valores culturales. En la escala de Orientación Cultural Colectivista de Bierbrauer se pregunta “¿Qué piensa usted de alguien que hace exactamente lo que quiere, sin tomar en consideración lo que puedan pensar amigos y colegas?”, siendo las alternativas de opinión de 1= Muy mal o negativamente a 7= Muy bien o positivamente (Gouveia y Clemente, 1998). Las preguntas de normas descriptivas y evaluativas se pueden hacer ambas en referencia a los otros en general, como está formulada la primera pregunta de Bierbrauer. En la segunda la formulación sería “¿Qué piensa la gente de su entorno de alguien que...”.

d) Finalmente, *los valores* pueden ser inferidos de la agregación de preguntas de creencias, roles y normativas, o indagados directamente. Como ejemplo de pregunta directa, la escala de valores de Schwartz pide a las personas evaluar “¿Qué valores son más importantes para mí como principios que guían mi vida y qué valores son menos importantes para mí?”. El autor utiliza la escala siguiente: Como principio guía en mi vida este valor es: -1 (opuesto a mis valores), 0 (nada importante), 1, 2, 3 y 4 (importante), 5, 6 y 7 (de suprema importancia). El número elegido en la escala se coloca al lado de cada valor que aparece, por ejemplo: ___ Leal (fiel a sus amigos, a mi grupo) ___ Elijiendo mis propias metas (seleccionando mis propios objetivos) (Gouveia y Clemente, 1998).

Puede presuponerse que quienes sostienen que es verdad que respetan las decisiones de sus grupos, perciban además que es frecuente que la gente haga caso de la opinión de sus pares, evalúen mal a alguien que no lo haga y crea que ser leal es un valor importante en su vida. Sin embargo, como es evidente, las personas pueden valorar mucho creencias poco frecuentes, o puede que sus creencias personales difieran de las creencias dominantes - real o supuestamente - en su medio social (véase en el Capítulo 10 la Ignorancia Pluralista) así como pueden compartir valores contradictorios o diferentes (valorar mucho ser “leal” junto con “poder elegir sus propias metas”). Estos valores no tienen porque ser aplicados en la práctica de forma dominante; basta con que sean deseables o preferidos de forma mayoritaria para que caractericen a una cultura. Además, se considera que para definir a una cultura es más importante el acuerdo con los valores o creencias normativas y evaluativas más abstractos que las creencias, roles y normas predominantes más concretas y descriptivas.

La concepción de la cultura en cuanto creencias subjetivas abstractas o síndromes de valores compartidos se basa en los siguientes argumentos:

- a) Los valores son abstracciones de lo que es importante y deseable y sirven para juzgar y orientar las acciones y en cambio, las conductas tienen significados con gran variabilidad cultural. Por ejemplo, en una cultura la frecuencia de contacto físico entre hombres puede ser alta con un significado homo-erótico (como en algunos lugares de Polinesia) mientras que en otras la frecuencia puede ser también alta (p.ej., en África Norte) y al mismo tiempo la homosexualidad ser reprimida. Dado que los significados de las conductas son muy variables, para explicar las grandes tendencias es mejor hacer referencia a constructos abstractos que trascienden los contextos - como es el caso de las normas y valores.
- b) La definición de la cultura como un conjunto de creencias, sentimientos y conductas la transforma en un concepto demasiado global y sin poder explicativo. Es lo que se denominó como el riesgo de Tautología en la explicación culturalista. La tautología de las explicaciones culturales ha sido objeto de fuertes críticas puesto que a la pregunta ¿Por qué existen diferencias de pensamiento, sentimiento y conducta entre el grupo A y B? Se respondía “porque tienen una cultura diferente” (valores y normas diferentes predominan en A y B); pero ¿cómo se sabe que tienen una cultura diferente? “porque tienen conductas diferentes” lo que, como es evidente, es una demostración circular y una falsa explicación.

Para escapar a esta tautología en la investigación actual se especifica el "factor explicativo", como los valores predominantes en una cultura, que en tanto causa tienen un efecto. En vez de utilizar un concepto global de cultura, se separan las creencias y rituales de los valores y se explora cuál es la relación específica entre estos aspectos analíticamente diferenciados (Smith y Bond, 1998).

Dimensiones de Valores ante Dilemas Sociales que Definen a las Culturas

Hofstede (1991) definió a la cultura como la programación cultural de la mente que diferencia a un grupo de otro. Este autor ha postulado, sobre la base de su estudio de los valores colectivos asociados al trabajo en 53 grupos culturales, la existencia de las siguientes dimensiones que diferencian a las culturas (véase el Cuadro 1, columna de la izquierda), que coinciden con las tareas que debe resolver toda sociedad, según el análisis de Inkeles y Levinson (citado en Hofstede, 1991).

Cuadro 1: Dimensiones Culturales de Hofstede

Dimensiones de Cultura	
<i>Problemas básicos a todas las sociedades</i>	<i>Valores de Hofstede</i>
1. Relación ante la autoridad	Distancia al Poder
2. Concepción de Sí mismo: a) relación individuo-grupo b) diferencias hombre/mujer	a) Individualismo/colectivismo b) Masculinidad/femineidad
3. ¿Cómo enfrentar el conflicto, controlar la agresión y la expresión de las emociones?	Reducción de la incertidumbre

Inkeles y Levinson (1969 citado en Hofstede, 2001) plantearon que hay cuatro problemas básicos que todas las culturas han de afrontar: a) la relación con la autoridad; b) la concepción del yo o de la persona, que incluye la relación entre la persona y la sociedad y la concepción de la masculinidad y feminidad y c) los conflictos y su resolución (expresión versus inhibición de las emociones, incluyendo el control de la agresión).

Siguiendo este modelo, Hofstede (1991) en su trabajo sobre valores ha identificado empíricamente¹ cuatro dimensiones a través de las cuales pueden ordenarse los valores dominantes de las diferentes naciones: *Distancia de poder*, *Individualismo-Colectivismo*, *Masculinidad-Feminidad* y *Evitación de la Incertidumbre*.

1) La *Distancia de Poder* plantea hasta qué punto los miembros menos poderosos de los grupos aceptan las desigualdades de poder. Países de baja distancia de poder son Dinamarca y Nueva Zelanda, países de alta distancia de poder serían Malasia y Guatemala.

2) La dimensión de *Individualismo-Colectivismo* se refiere a la prioridad dada a la persona o al grupo o colectivo (a menudo a la familia extensa). Países colectivistas son Guatemala, Indonesia y Taiwán y países individualistas son Estados Unidos y los países de Europa del oeste.

3) La *Masculinidad-Feminidad* referida al grado en que las culturas marcan la máxima distinción entre hombres y mujeres. Las culturas masculinas enfatizan las conductas estereotípicas de género y los valores masculinos dominantes como el éxito, el dinero, la competición y la asertividad. Las culturas femeninas no enfatizan las diferencias de rol de género, no son competitivas y valoran la cooperación y el cuidado de los débiles. Países masculinos son Japón, Austria y México, países femeninos son los países escandinavos, Países Bajos, Chile y Costa Rica.

4) La *Evitación de la Incertidumbre* se define como el grado en que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas, que intentan evitar por medio de códigos y creencias estrictas. Las naciones de alta evitación de la incertidumbre, como Grecia y Portugal, buscan la seguridad y son intolerantes ante la incertidumbre. Las naciones con baja evitación de la incertidumbre, como Jamaica y Dinamarca, son más relajadas, aceptan más los riesgos y son más tolerantes.

A pesar del hecho de que las encuestas se realizaron hace ya más de 20 años y de que algunas naciones cambian su posición en estas dimensiones (por ejemplo, Chile cambia su puntuación de feminidad), las puntuaciones de Hofstede muestran una alta validez concurrente con la investigación transcultural actual (Bond y Smith, 1996; Fernández, Carlson, Stepina y Nicholson, 1997).

El capítulo sobre aspectos transculturales de la 4ª edición del Handbook de Psicología Social también concluye que el individualismo y la distancia de poder serían dos dimensiones culturales importantes que influyen sobre los procesos psicológicos (Fiske, Markus, Kitayama y Nisbett, 1998).

¹ Por medio del análisis factorial colectivo con las naciones como unidad de análisis y las medias como puntuaciones a partir de datos obtenidos en una encuesta a empleados de IBM. Las puntuaciones medias o agregadas de muestras nacionales sobre valores del trabajo son un indicador macro-psicológico que representa el constructo colectivo de cultura subjetiva y que Hofstede (2001) ha validado mediante su correlación con indicadores macrosociales objetivos, subjetivos y macro-psicológicos.

Las Culturas como Creencias Compartidas y Distribuidas Diferencialmente

Las concepciones subjetivas de la cultura suponen el carácter compartido de las creencias o significados. Se considera cultural una conducta que aunque no sea practicada por un gran número de individuos es juzgada como apropiada por una mayoría social. Se ha criticado la homogeneidad o el fuerte consenso de creencias que esta concepción presupone pues, de hecho, las investigaciones en sociedades simples han mostrado que las creencias o rasgos que son compartidos por una mayoría de dos tercios son escasas (Ember y Ember, 1997).

Una alternativa a aquella limitación es considerar a la cultura como conocimiento distribuido que no todo el mundo comparte, pero que las personas más "expertas" dicen que son más importantes y que tienden a co-ocurrir. Por ejemplo, aunque el acuerdo sobre cuáles son las enfermedades contagiosas o que comida hay que evitar porque es impura no sea total, o los atributos de un mito no los repitan todos los sujetos, se puede esperar que las repuestas de los informantes (mucho más los de alta experiencia e información) tiendan a coincidir. Además, los sujetos con mayor rol e implicación en la cultura mostrarán un mayor acuerdo con la tendencia general de respuesta - aunque sus respuestas no coincidan 100% con la media o moda general .

Otra alternativa es tomar en cuenta las creencias normativas, es decir aquellas que no sólo son frecuentes sino que se consideran idealmente deseables y que cuando se quebrantan producen castigo al desviado. Ahora bien, en muchas culturas los rasgos ideales (p. ej., el casamiento con la prima hija del tío paternal en el caso árabe) aunque las personas los enuncian como deseables, se realizan de forma minoritaria. En otros términos, hay diferencias entre las normas prescriptivas ideales y la frecuencia de conducta o normas descriptivas. En estos casos es importante tomar en cuenta la desviación de las normas ideales de la práctica social - y es incorrecto caracterizar a la cultura sólo a partir de las primeras -.

Una visión realista implica tomar en cuenta cuáles son las creencias de los grupos dominantes que imponen (al menos parcialmente) las normas ideales en la sociedad - p. ej. el 30% de trabajadores asalariados estables y la clase alta en Japón -. Además, implica tomar en cuenta cuáles son las creencias que dominan el discurso público y que se retransmiten, ya que estas son las creencias que muestran mayor capacidad de diseminación y de mantenerse en las conciencias subjetivas.

Las Culturas como Procesos Organizados, Dinámicos y Contradictorios

Las culturas subjetivas se caracterizan por estar organizadas en torno a temas o elementos centrales. Las normas y patrones de conducta, los valores y las instituciones están interrelacionados; si uno cambia los otros también.

Las culturas subjetivas, en tanto que síndromes de valores, no son un fenómeno homogéneo y estático que se imponen a seres pasivos. Las culturas emergen de la interacción social, son un producto de adaptaciones a condiciones pasadas que deben afrontar los desafíos del presente. Siempre hay una tensión entre la cultura, como norma a la que se tiende, y la práctica social.

Además, debemos evitar el "fundamentalismo cultural": la cultura no es una entidad estable, inmutable, inconmensurable. Una cultura no es un sistema estable y equilibrado, sino que es un sistema en tensión, dentro del cual existen normas contradictorias (Ross y Nisbett, 1991). Por ejemplo, el individualismo norteamericano

(auto-confianza, prioridad de los fines individuales) se asocia simultáneamente con un gran conformismo, maleabilidad y una gran capacidad de adaptación a los otros.

Es frecuente que en las culturas haya aspectos contradictorios, que tratan de regular normativamente situaciones conflictivas. Estas normas contradictorias (individualismo versus adaptación flexible al entorno social, por ejemplo) se reflejan en el hecho de que, en general, las personas de cultura anglosajona individualista puntúan más alto que los colectivistas asiáticos en auto-vigilancia (véase más adelante). Las personas de alta auto-vigilancia se caracterizan por una alta variabilidad conductual debido a una orientación de adaptación al entorno social (las personas de alto auto-monitoraje funcionan de acuerdo al lema "allí donde fueres haz lo que vieres") (Church, 2000). En las culturas individualistas las personas deben relacionarse con personas de diferentes grupos y la conducta pública se supone una expresión del sí mismo privado real y, por ende, las personas son más sensibles a ella (Goodwin, 1999). En síntesis, el fuerte individualismo va de mano con un fuerte conformismo interpersonal, reflejando las demandas contradictorias de las normas culturales.

Las Culturas como Sistemas de Valores Normativos

Los valores culturales son normativos, moldean y determinan la conducta social deseable. En cuanto normas sociales, designan lo deseable o como se espera que sea la realidad. Los valores deseables se refieren a la ideología y al ideal. Por ejemplo, en muchas culturas se tiene un ideal de familia o de matrimonio que sólo caracteriza a una minoría pero que la mayoría afirma que es deseable o como deberían ser las cosas. En algunos casos estos patrones ideales están desfasados – por ejemplo, en la década de los 50 en los países anglosajones se rechazaba el sexo prematrimonial como indeseable, aunque lo practicaba ya una mayoría de la población -. En otros casos, los patrones ideales no han sido reales nunca sino que representan a lo que las personas les gustaría como conducta ideal.

Los valores, en cuanto normas sociales, se aplican en todas las áreas. Por ejemplo, en el dominio de la familia, una cultura que legitima las diferencias de status se reflejará en el alto grado en que los adultos controlan y castigan a los niños. El funcionamiento familiar también dependerá de la masculinidad cultural: Una cultura masculina enfatizará las diferencias de rol entre padres y madres. Igualmente, la importancia de la lealtad familiar y del carácter más o menos extenso de la familia dependerá del grado de colectivismo de una cultura. Por otro lado, las normas sociales se refieren a la relación dentro de los endogrupos importantes. Inglaterra aparece como una cultura de baja distancia jerárquica, aunque al mismo tiempo es una sociedad en la que las diferencias de clases son importantes. Algo similar se puede decir sobre Alemania y Austria. En todos estos casos la norma de poca diferencia entre "jefes" y "subordinados" se da dentro del mismo grupo social, aunque haya fuertes diferencias jerárquicas entre clases sociales. La lealtad y dependencia dentro del endogrupo del colectivismo no se proyectan hacia una orientación cooperativa y de sociabilidad general fuera de él. Por ejemplo, el compromiso con las organizaciones laborales era menor en los países colectivistas comparados con los países individualistas y la importancia de las amistades era mayor en culturas individualistas. Dado que la tonalidad de las relaciones laborales y amistosas están predeterminadas por los lazos con los endogrupos naturales y por el contexto social en las culturas colectivistas, la importancia de éstos para las personas es menor. En una cultura individualista las relaciones laborales y de amistad son más voluntarias y por ende son objeto de mayor

inversión afectiva (Hofstede, 2001). En qué medida las normas sociales intra-grupales se reproducen a nivel inter-grupal es un problema a examinar empíricamente.

Cultura y Aprendizaje Social

Se ha postulado que son culturales los atributos que no son heredados genéticamente ni son una respuesta directa al medio ecológico. Estos atributos deben ser objeto de imitación, comunicación e instrucción directa. Para explicar esta aproximación, los estudios realizados con primates superiores nos aportan buenos ejemplos.

Durante un total acumulado de 150 años, en siete proyectos se ha observado a los chimpancés, especie que, dentro de las 180 que existen, es la especie de primates más próxima a la especie humana - humanos y primates superiores comparten el 98% de la herencia genética -. Aunque la afirmación de que primates superiores como los chimpancés tienen culturas diferentes puede parecer sorprendente, recordemos que: a) tienen autoconsciencia - se reconocen delante de un espejo o reflejo; b) fabrican y utilizan herramientas, c) cazan y recolectan alimentos, y d) utilizan llamadas o expresiones vocales con significados diferentes. Y aunque hay discusión sobre las implicaciones, se ha logrado enseñar símbolos (lenguaje de señales de los sordomudos) a chimpancés y estos han aprendido centenares de símbolos y los han utilizado para comunicarse. La cooperación, caza y recolección, la actividad sexual potencialmente permanente y el emparejamiento estable, así como el lenguaje vocal diversificado, parecen ser las características distintivas de los primates superiores – humanos, chimpancés, gorilas, etc. - (Kottak, 1994). De este modo, los estudios con chimpancés han demostrado que:

- a) hay diferencias de conducta entre dos grupos de la misma especie;
- b) que éstas no se pueden explicar por diferencias en el entorno en que viven, es decir, ausencia de explicación ecológica y
- c) que no hay diferencias genéticas entre los animales que aprenden una conducta y los que no lo hacen.

Concretamente, se han observado diferencias en conducta de forrajeo o recolección de alimento como el uso de herramientas y preparación de alimentos, en conducta comunicativa como el cortejo, y en orientación corporal como en el caso del cuidado corporal. Por otro lado, existen patrones de conducta habituales en unos grupos y no en otros. Por ejemplo, de seis grupos de chimpancés observados, tres practican la recolección de hormigas o termitas y tres no, teniendo en un caso una explicación ecológica (los recursos no existen en el entorno en que viven los chimpancés) pero, en dos casos no.

Otro ejemplo que ilustra estas variaciones de conducta es el siguiente: los chimpancés de la Costa de Marfil de un lado del Río Sassandra-Nizo cascan y consumen nueces, mientras que los del otro lado no, aunque existen nueces y objetos con que romperlas en ambos lugares y la densidad de chimpancés en ambos sitios es similar (Boesh y Tomasello, 1998).

También se ha constatado que esos patrones de conducta diferenciales se transmiten de una generación a otra. En Japón, por ejemplo, se constató que una joven macaca lavó batatas sucias o embarradas antes de comerlas, costumbre que enseñó a sus pares y que se transmitió a las siguientes generaciones .

Finalmente, que existan patrones regulares de conducta aprendidos y

retransmitidos no implica la ausencia de variación intra-cultural: algunos sujetos no aprenden las conductas y otras veces, conductas características de una población en comparación con otra sólo son practicadas por una minoría - por ejemplo una conducta comunicativa distintiva de la "cultura de los monos del río Tai", como hacer ruidos con hojas para atraer la atención, la practicaban sólo un 10% de la población, los chimpancés machos adultos - (Boesch y Tomasello, 1998).

Considerando por una parte que entre los chimpancés existen comportamientos comunes a una población y no a otra - aunque estas conductas están distribuidas diferencialmente dentro de ella y no caracterizan a todos sus miembros -, que los grupos que muestran variaciones de pautas de conducta no difieren en el entorno en el que viven ni genéticamente y que dichas pautas se aprenden entre sus miembros y se transmiten a los descendientes, los estudios con primates sugieren una buena definición minimalista de cultura. Así, se han definido como culturales, en el caso de primates, las conductas comunicativas y de consumo que no dependen directamente del entorno (p.ej., que no coman hormigas porque sencillamente no hay) y que muestran variabilidad entre colectivos ocupando entornos ecológicos similares (p.ej., que unos coman pocas hormigas a puñados y otros monos grandes cantidades utilizando "instrumentos" como largos trozos de arbustos). Estos patrones diferenciales de conducta son aprendidos y caracterizan a grupos, como una pauta diferencial de conducta caracteriza a una persona.

Cultura, Aprendizaje Social y Cohorte Generacional

En el caso del ser humano, la cultura es al colectivo lo que la personalidad es al individuo - un patrón relativamente estable de creencias, emociones y conductas que caracterizan y definen a una entidad -. Tanto la cultura como la personalidad son producto del aprendizaje - son fruto de la socialización o recepción de la información recibida del conocimiento acumulado por otras generaciones -, sin olvidar que el acervo cultural también es típico de ciertos periodos. Además de este aspecto de transmisión trans-generacional, la cultura que un grupo comparte también es producto de la experiencia social de una cohorte o generación. Mannheim postuló que el conocimiento biográfico o personal y semántico importante era el que se adquiría durante la adolescencia tardía y el inicio de la juventud. En estos años las personas estarían formando su identidad y se contactarían por primera vez con el mundo social más extenso. Las experiencias personales, políticas, ideológicas y estéticas de estos años, en particular si la cohorte comparte experiencias específicas, conformarían una sub-cultura generacional (el mítico Mayo del 68 en muchos países, p.ej.,).

Estudios de recuerdo autobiográfico, de preferencias musicales y de recuerdo de hechos colectivos políticos, confirman que las personas sobre-recuerdan los hechos que les ocurrieron entre los 12 y 25 años - recuerdan más que personas que no los vivieron, aunque también más que las personas que los vivieron en edad más avanzada -. Las actividades rituales de recuerdo también suelen ser frecuentes en ciclos de 25 años y entonces, cuando las personas elaboran e impulsan estas conmemoraciones o reflexiones tienen alrededor de 45-55 años (p.ej., la transición española 75-79). Evidentemente, hay hechos que comparten todas las personas porque se transmiten por la escuela y mass media (la Guerra Civil o la II Guerra Mundial). También hay hechos muy impactantes y que duran un largo periodo de tiempo, que son recordados por todos los que estaban vivos en el momento que ocurrieron, aunque no haya habido un proceso manifiesto de mantenimiento de esta memoria (la represión estalinista de los años 30 en Rusia, p.ej.).

Aunque no hay que presuponer una homogeneidad en una cohorte (la generación

del 68 en EEUU, con el movimiento pacifista, por ejemplo, se dio en un contexto en el que solo un 10% de los estudiantes se integró en organizaciones sindicales y políticas), podemos suponer que la cultura subjetiva que una persona mantiene durante su vida estará fuertemente marcada por las experiencias que vivió de forma intensa en los años formativos de la identidad. La cultura española de las personas que llegaron a la juventud en los años de la transición en España (1970-1980), tendrá un fuerte matiz político (se recuerdan más hechos como la violencia política y ETA, el fin de la dictadura franquista, la crisis del petróleo y la reconversión industrial). Esta generación será más izquierdista - aunque no homogéneamente evidentemente - que las anteriores y posteriores. Dada su preponderancia en la elite educacional, intelectual y política, impregnará durante un periodo la cultura subjetiva dominante en la sociedad (Pennebaker, Páez y Rimé, 1998). Finalmente, el reemplazo generacional y el cambio social objetivo, hacen que esta cultura dominante sea cuestionada o evolucione.

La Cultura como un Proceso Superior a los Componentes Individuales

La cultura, como cualquier otra unidad de análisis colectiva que se tome, no puede ser concebida únicamente como agregados de respuestas individuales. Por otro lado, hay que evitar el antropomorfismo: una cultura no consiste en una personalidad, actitud o emoción modal, no es una personalidad, actitud o emoción de tamaño gigante (Hofstede, 1994). Sin embargo, también hay que evitar la cosificación de la cultura y el holismo determinista. La cultura es tanto un efecto de la acción, como un determinante de la acción posterior.

La cultura es una abstracción a largo plazo de los rasgos que caracterizan a una sociedad. Existe información relativamente consistente que muestra como algunas naciones muestran ciertas características culturales estables durante largos periodos - los rasgos típicos del individualismo de EEUU fueron ya descritos en el siglo XVIII y XIX y siguen siendo válidos, pese a ser además una nación de inmigrantes (Hofstede, 2001). Esto es comprensible: Sherif demostró experimentalmente que una norma grupal se podía mantener aunque se renovaran todas las personas que originariamente la habían elaborado. Después de varias "generaciones" de personas, en las que todos los individuos que habían establecido una norma perceptiva había desaparecido, ésta seguía siendo reproducida por los nuevos sujetos que se integraban en el grupo. Un proceso similar ocurre con las normas culturales.

La cultura no es solo la agregación de actitudes y creencias individuales, sino que la agregación de creencias que los sujetos tienen sobre los otros. Dado que las personas tienden a sobre-evaluar la medida en que otros comparten sus opiniones y creencias, tienden a crear un falso consenso. Esto es, aunque el consenso no sea real, las personas tienden a creer que su versión de la cultura es homogéneamente compartida.

Se sabe también que con cierta frecuencia las personas tienen una visión incorrecta de las normas sociales dominantes. Tienden a sobre estimar la popularidad de creencias que imponen minorías activas, muy salientes en el discurso público, o grupos dominantes. La ignorancia pluralista es frecuente: Las personas, pese a tener una actitud negativa ante un tema, creen equivocadamente que la mayoría tiene una visión positiva - y dada esta visión, tienden a actuar en función de esta creencia supuestamente mayoritaria -. Por ejemplo, la mayoría de los españoles percibe a sus compatriotas como racistas, pese a que la actitud personal racista es minoritaria. Debido a esto, se inhiben en criticar las respuestas racistas anti-gitanas y éstas se siguen manteniendo.

Las Formas Externalizadas y Objetivas de la Cultura

Concebir la cultura como el conocimiento subjetivo compartido no implica ignorar las formas externalizadas (escenarios conductuales y ritos institucionales) y objetivadas (conocimiento inserto en técnicas, instrumentos y textos) del conocimiento social. Es muy importante destacar la idea que el conocimiento cultural no sólo está presente en la mente, sino que también en las situaciones y artefactos simbólicos. La cultura no reside únicamente en las creencias comunes y distribuidas en una sociedad, sino que generalmente está inscrita prácticamente en costumbres, rituales y escenarios de conducta institucionalizados (Páez y González, 2000). Dicho de otro modo, el Individualismo y Colectivismo cultural están inscritos en situaciones y no son sólo en creencias dominantes. En las culturas individualistas norteamericanas los profesores enjuician benévolamente los desempeños de sus alumnos y los recompensan favorablemente, generalmente en privado. Al contrario, en las culturas colectivistas asiáticas los profesores supervisan rigurosamente el desempeño de los alumnos y los critican por sus errores en público (Fiske, Markus, Kitayama, y Nisbett, 1998). Por ejemplo, los profesores de EE.UU., país que valora al individuo más que al grupo, hacen más preguntas individuales y refuerzan a los alumnos sin relación con el desempeño. Los profesores japoneses, país en el que se valora el trabajo grupal, hacen preguntas al grupo y la recompensa está asociada a una vigilancia puntillosa de un desempeño exigente. En el primer caso se socializa al sujeto en un sesgo de valoración positiva del sí mismo, en el segundo en un sesgo de modestia.

Dado que las culturas no se pueden reducir a un conjunto de conocimientos compartidos en la mente de los miembros de una sociedad, algunos autores plantean que lo esencial para el funcionamiento de una cultura es la existencia de constricciones y refuerzos institucionales. Se oponen una visión institucional o situacional y de roles de la cultura, a una visión más psicológica o internalizada. Según la primera *concepción*, la *institucional*, la cultura actúa mediante la presencia de cierto tipo de escenarios que sancionan y refuerzan determinadas conductas. Cuando esas regulaciones externas desaparecen o cambian, lo mismo ocurre con los patrones de conducta. Según la segunda *concepción*, *subjetiva o psicológica*, las personas internalizan valores, actitudes y creencias que les disponen a actuar de determinada manera (Hofstede, 2001).

En esta última versión, los colectivistas preferirían, valorarían o tendrían una actitud personal favorable a permanecer en endogrupo y a cooperar. En cambio, desde una perspectiva institucional, los colectivistas permanecen en sus grupos y cooperan con ellos no porque compartan una actitud positiva, sino por un sistema formal e informal de evaluación, sanciones y recompensas de su conducta. Dado este fuerte sistema de evaluación y control social, las personas de cultura colectivista, en su propio interés, deben actuar de forma leal y cooperativa con su endogrupo. Cuando ese sistema de evaluación y sanción no exista, los colectivistas no manifestarán ni lealtad al grupo ni cooperación. Confirmando esta idea, cuando personas individualistas - de EEUU - y supuestamente más colectivistas - de Japón - debían participar en un grupo artificial, formado por desconocidos, en el que había "gorrones" (personas que obtenían recompensas sin hacer ningún esfuerzo) y debían pagar un coste por abandonar el grupo, eran los colectivistas quienes abandonan con mayor frecuencia el grupo, mientras que los individualistas tendían a permanecer más en el grupo. En otro estudio con grupos experimentales formados por desconocidos, los individualistas cooperaron más que los colectivistas. Finalmente, en un tercer estudio que describiremos más abajo en detalle, los sujetos japoneses actuaron de forma más explotadora o competitiva - se aprovecharon más de las oportunidades de ganar a costa de un interlocutor - que los individualistas

(Yamagishi, Cook y Watabe, 1998). En grupos formados por desconocidos, en los que no hay un compromiso a largo plazo, ni un sistema de evaluación y control social, los individualistas tienden a permanecer más en el grupo y cooperar más que los colectivistas, manifestando explícitamente que confían más en la gente en general.

Evidentemente, esto también se puede interpretar en un sentido disposicional: los colectivistas compartirían una actitud de mayor desconfianza general, y en condiciones de relaciones sin estabilidad a largo plazo serían más competitivos y menos cohesivos que los individualistas.

Por otro lado, estudios han mostrado que en la explicación de la cultura son razonables tanto la explicación situacional o institucional como la disposicional o subjetiva de la acción.

Finalmente, es poco probable que la socialización en una cultura no provoque cambios de actitudes, creencias y rasgos psicológicos. Ahora bien, aunque estos cambios sean relativamente perdurables no tienen porque ser permanentes para siempre, ni tampoco son monolíticos. Además, la relación entre valores y conducta, e inclusive entre conducta y valores internalizados bajo la forma de actitudes, no es muy fuerte. La Psicología Social ha demostrado que las características de la situación son los determinantes más fuertes de la conducta social. Es un error pensar que la conducta se explica o se deriva únicamente de las creencias que comparten las personas (Ross y Nisbett, 1991).

La Diferencia entre Estructura Social - Cultura y la Importancia de las Explicaciones Estructurales

La cultura, como conjunto de creencias cognitivas y evaluativas, se diferencia de la estructura en cuanto patrón persistente de relaciones sociales entre las personas que ocupan roles en un sistema social. Una explicación cultural de la conducta social relaciona a ésta con valores y creencias compartidas. Una *explicación estructural* explica la conducta social en relación a las constricciones y contingencias situacionales que la motivan. Una *explicación cultural* es normativa, ya que explica una conducta por el hecho que una norma social hace que esta sea valorada y se elija, aunque existan otras alternativas posibles en la situación. Una explicación estructural enfatiza que la conducta predominante es la que permite maximizar beneficios, disminuir costes, evitar castigos y conseguir recompensas, dadas la posición, relaciones y posibilidades de recursos de un actor social en una situación dada. La estructura de roles familiar, la estructura de clase, las relaciones de poder y status, el entorno ecológico, las tendencias económicas, son factores causales típicamente estructurales. El aprendizaje social, las creencias, valores y normas adquiridos en la socialización en una cultura nacional, de clase, familiar, organizacional, etc. son los factores causales típicos de las explicaciones culturalistas. Dado que las concepciones subjetivistas consideran a la cultura como un conjunto de creencias o valores y prácticas, esto puede dar la impresión equivocada que son las creencias las que generan la práctica, cuando muchas veces es a la inversa. Además, como hemos dicho, las conductas dependen en gran medida de constricciones situacionales.

Las explicaciones culturalistas tienen una serie de limitaciones que hay que tomar en cuenta para mejorar su carácter predictivo.

a) Una explicación culturalista tiende a atribuir una homogeneidad excesiva a los miembros de una cultura, ignorando tanto la variabilidad interna - de hecho los contrastes se hacen utilizando medias por país, lo que presupone que se analiza sólo la tendencia

central -. Las diferencias entre clases en lo referente a normas y conductas sexuales es un hecho que se puede constatar en todas las sociedades. Por ejemplo, la iniciación sexual es más temprana y el número de parejas sexuales es mayor en la sub-cultura negra de EEUU y en la denominada sub-cultura de la pobreza urbana en América Latina.

b) La explicación culturalista, con su énfasis en los valores y normas tradicionales, también tiende a ignorar el desfase entre lo normativo y la práctica. Por ejemplo, en un país de América Latina como Chile no existe ley de divorcio y la cultura católica dominante critica el divorcio. Sin embargo, mediante triquiñuelas legales se da una extendida práctica de separación y la multipaternalidad serial es común en las mujeres de clase popular urbana.

c) El culturalismo también lleva al error de confundir las prácticas o conductas sociales con lo que no es más que una ideología que refleja cambios culturales mediante normas que tienen una relación distante a la práctica. Por ejemplo, entre la clase media brasileña se constata un discurso "transgresor" y liberal sobre la sexualidad. Además, en esta cultura las manifestaciones de afecto son más intensas y la distancia corporal menor, comparada con las culturas anglosajonas y europeas (Kottak, 1994). Sin embargo, la frecuencia y variedad de las conductas sexuales no son muy diferentes a la de los países "mas fríos" y, el repertorio de conductas sexuales es muy convencional (Parker, citado en Bozon, 1995).

d) Otra limitación de la explicación culturalista es que ignora que muchas conductas son respuestas no dictadas por la tradición, sino que adaptaciones forzadas por circunstancias o constricciones situacionales no deseadas valóricamente, como cambios demográficos, ecológicos o socioeconómicos. Por ejemplo, el exceso de oferta de mujeres sobre los hombres con recursos va a provocar un aumento de las familias monoparentales o la generalización de situaciones de poliandria encubierta, el "deuxieme bureau" en el África francófona o la "casa chica" en América Latina. La alta tasa de personas con más de una pareja en Lesotho refleja no sólo valores culturales tradicionales, sino que responde al hecho que buena parte de los hombres debe emigrar para trabajar a Sudáfrica, por lo que tanto hombres como mujeres por motivos económicos y afectivos tienen más de una pareja para adaptarse a esas constricciones situacionales.

La Cultura como Fenómeno con Aspectos Ideal - Declarativo y Conductuales - Implícitos: Una Explicación Cultural Realista que Integra Aspectos "Emic y Etic"

Una explicación sociocultural especifica tanto los síndromes de valores, como los escenarios en que éstos se objetivan y que explican una conducta social. Además, el conocimiento cultural no se limita al contenido declarativo o capaz de ser hecho explícito verbalmente por los sujetos. Este conocimiento declarativo verbalizable sobre la conducta social constituye el punto de vista "indígena" o *émico* sobre la vida social. En ocasiones las respuestas de los sujetos sobre imagen de sí y actitudes no coinciden o coinciden sólo parcialmente con observaciones conductuales sistemáticas. Por ejemplo, preguntas sobre autoconcepto y actitudes diferencian débilmente a individualistas de colectivistas. En cambio, preguntas sobre escenarios en los que los sujetos deben elegir alternativas de conducta coinciden mucho más fuertemente con las descripciones etnográficas de esas culturas – por ejemplo, los colectivistas eligen conductas más vinculadas al deber y lealtad con el grupo que los individualistas -. Esto sugiere que hay un conocimiento implícito de procedimiento o acción que se refleja subjetiva y conscientemente de forma limitada. Ahora bien, no se debe llegar al extremo de pensar que no se refleja en absoluto, ya que esto es incongruente con el saber acumulado en Antropología, Sociología y Psicología.

Además, las conductas concretas pueden y tienen generalmente un significado diferente en sociedades distintas, significados que deben ser inferidos de los valores y creencias subjetivas, al menos parcialmente. El conocimiento implícito inferido de las prácticas por observación sistemática, así como los escenarios valóricos o rituales conductuales descritos “desde fuera”, constituye la versión *ética* o externa y generalizada de una sociedad. Una explicación sociocultural satisfactoria debe combinar aspectos émicos o subjetivos y éticos o conductuales externalizados y ambos aspectos pueden ser complementarios, como ilustra el siguiente ejemplo. Los norteamericanos (individualistas) tienen una tendencia a tener mayor auto-estima que los japoneses (relativamente más colectivistas). Ante este efecto se pueden argumentar dos tipos de explicaciones:

a) *Explicación ética, institucional u objetiva*: las situaciones reforzantes norteamericanas lo son más que las japonesas: hay más escenarios de éxito que inducen grandes gratificaciones en la primera cultura que en la segunda.

b) *Explicación émic, subjetiva o psicológica*: los norteamericanos tienen una mayor disposición a sintonizar con y a reforzar su auto-estima en el éxito, así como a minimizar el fracaso.

La investigación ha confirmado que ambas explicaciones son correctas. Por un lado, las situaciones de éxito o aumento de la autoestima extraídas de una muestra japonesa (p.ej., recordar que se logró terminar con éxito un trabajo difícil) provocaban menos aumento de la autoestima que sus equivalentes norteamericanas (obtener un 10 ó matrícula de honor en un examen o curso). Y esto, tanto en la evaluación de japoneses como norteamericanos. Es decir, al margen de la cultura de la persona que evaluaba, las situaciones de éxito de Estados Unidos producían una sensación subjetiva de mayor refuerzo de la buena opinión que se tenía sobre sí mismo/a. Por otro lado, se estimó la diferencia entre el aumento de la autoestima en situaciones de éxito, menos la disminución provocada por fracasos para cada persona. Por ejemplo si yo estimaba que como media aumentaba dos puntos en éxito y disminuía uno en fracaso, obtenía una puntuación de más uno. Se encontró, acorde con la explicación subjetiva, que los sujetos norteamericanos aumentaban más su estima en éxito, de lo que la disminuían en fracaso. Lo opuesto ocurría entre los japoneses. En otras palabras, los japoneses "inflaban" menos su estima, y los norteamericanos hacían lo contrario (Markus, Kitayama y Heiman, 1996).

Cultura Internalizada: Reacciones Psicológicas y Personalidad

Una cultura no produce un sólo tipo de orientación o reacción psicológica (rasgo de personalidad, actitud, etc.), como se piensa equivocadamente en la tradición del carácter nacional. En algunos casos, se da la relación de forma sencilla: por ejemplo, las personas de cultura masculina declaran un auto-concepto más instrumental. Ahora bien, ya las investigaciones clásicas de cultura y personalidad mostraron que aún en sociedades "simples" no existían unos rasgos de dominantes y compartidos de forma homogénea por los miembros de una cultura. Lo que existía eran rasgos modales, es decir, algunos rasgos evaluados por pruebas de personalidad, que caracterizaban a una minoría importante, aunque al mismo tiempo se constataba una fuerte variabilidad o diferenciación interna (Bock, 1987).

Una cultura también puede producir tipos de reacciones psicológicas alternativas y complementarias: por ejemplo, en las culturas autoritarias o de alta distancia jerárquica es más frecuente que las personas se describan como dominantes y al mismo tiempo como sumisas - es decir, en esas culturas hay personas más fuertemente dominantes y

también más sumisas -. La relación individual entre ambos atributos es sin embargo negativa individualmente. Es decir, lo que caracteriza a un colectivo es diferente de lo que caracteriza a una persona. En una cultura coexisten personas con características complementarias y a veces opuestas, que muchas veces no coinciden en un solo individuo.

También se pueden producir reacciones conflictivas: en las mismas culturas autoritarias, al jefe se le ama o se le odia, es decir, se produce o mayor dependencia o mayor contra dependencia afectiva. En las culturas colectivistas, se da una mayor tendencia a depender y mantener la lealtad hacia los endogrupos y al mismo tiempo, se manifiesta una actitud competitiva, fuertemente egocéntrica o de búsqueda de recompensa individual, probablemente fuera de los grupos estables. Al dependerse más de los endogrupos, sólo se confía en las relaciones personalizadas con esos miembros, y fuera de esas relaciones se establece un clima de lucha competitiva.

Por otro lado, y de forma complementaria con lo antes dicho, a nivel colectivo o de la sociedad, ciertos rasgos macro-psicológicos pueden asociarse, lo que no ocurre a nivel individual. A nivel colectivo o societal una norma descriptiva de percibir un clima en el que se teme expresar las críticas al jefe se asocia con otra del estilo percibido de actuación de los jefes de tipo autocrático o paternalista y, con una norma connotativa o ideológica de preferir un liderazgo autocrático, persuasivo paternalista (congruente con la norma descriptiva) o democrático (como una valoración de lo que escasea). Sin embargo, a nivel individual, no hay relación entre las tres respuestas: es decir, no son las personas que perciben a sus colegas con miedo de expresar sus opiniones, los que perciben que los jefes se caracterizan por un liderazgo autocrático o paternalista persuasivo ni los que prefieren estos estilos autoritarios de liderazgo. Estos rasgos son un indicador de lo que caracteriza a una sociedad, no a una personalidad autoritaria.

La Cultura no coincide con la Nación, la Etnia, la Raza ni con el Lenguaje

Finalmente, una cultura no se debe confundir ni limitar a una serie de categorías como la nación, la etnia, raza y lengua, como frecuentemente se hace.

A este respecto, no debemos caer en el error de equiparar una determinada cultura con una nación, ya que dentro de la misma nación pueden coexistir diferentes culturas - la cultura indígena mapuche y la chilena mestiza en el caso de Chile, o la cultura gitana y las diferentes subculturas regionales payas en España -. Mientras existen sólo alrededor de 200 naciones, se ha estimado el número de culturas como superior a dos mil. Sólo un 17% de los estados existentes se aproximan al ideal de Estado-nación - una sola etnia constituye el 90% o más de la población -. Sólo 28 etnias de las 575 examinadas constituían una nación-estado homogénea (Lamo de Espinoza, 1995 en Páez, 1995).

La cultura tampoco hace referencia única y exclusivamente a etnias o grupos étnicos y geográficos o a localidades. La etnia es generalmente un grupo diferenciado geográfica, social y políticamente dentro de una unidad política mayor. La etnicidad se caracteriza porque un grupo: a) se refiere a ciertos orígenes (p.ej., los inmigrantes latinos en EEUU o España), b) se diferencia de otros grupos y c) interactúa con otros grupos, dentro de una unidad política. Que sean la cultura, la religión o los elementos políticos los que diferencien a un grupo étnico de otro depende del azar histórico.

Hay culturas profesionales, de clases, de género y de generaciones, entre otras. Estudios sobre socialización han mostrado que hay mucha mayor diferencia entre clases que entre naciones: la forma de educar a los niños era más parecida entre clases altas

americanas, europeas y asiáticas que entre compatriotas de la misma nacionalidad (Lambert en Guimón, 1998). Si bien hay diferencias en individualismo entre naciones (Australia e Indonesia) hay mayores diferencias de valores entre clases altas y asalariadas que entre naciones (Marshall, 1997).

La cultura tampoco se puede atribuir a una homogeneidad o componente racial: existe mayor variabilidad genética dentro de los grupos que entre ellos y la base genética del concepto de raza se ha ido progresivamente abandonando desde mediados de este siglo. Se distinguen tres grandes razas: negroide, caucasoide y mongoloide – si bien algunos autores diferencian hasta 37 - (Matsumoto, 2000). En cambio, se diferencian entre 8 y 9 grandes áreas culturales – sin hablar de las culturas nacionales -. Por lo demás, que ciertos rasgos fenotípicos o ciertos indicadores genéticos se den con mayor frecuencia en ciertos grupos culturales no implica que la conducta social típica de estos se explique por rasgos genéticos.

Se ha documentado la existencia de 5-6 mil lenguas o idiomas, aunque la mitad los hablan menos de 10 mil personas – frente a alrededor de dos mil culturas -. El mandarín o chino es hablado por alrededor del 20% de la humanidad, el inglés por el 10% y el español por el 6% (MacLachlan y Plummer, 1999). Si bien podemos postular una cierta homogeneidad cultural en el ámbito chino-parlante, en el caso del inglés y del español coexisten países con cierta cercanía cultural (EEUU, Canadá y Australia o España y el Cono Sur, p.ej.) con otros con grandes diferencias (países africanos angloparlantes o hispanohablantes con fuerte impronta cultural indígena como Guatemala, Bolivia, Perú y Ecuador). Finalmente, la mitad de la población mundial es bilingüe, sin que podamos presuponer que sea bi-cultural (Unesco, 1999)

Adaptación y Cambio Cultural

En general, se presupone que las culturales son funcionales, es decir, son estrategias que son o fueron adaptativas, responden y se adaptan a los cambios socioestructurales y ecológicos. Por otro lado, las culturas evolucionan según cambia el entorno social. Es ingenuo pensar que primero cambian los valores y luego las conductas. En general, los cambios tecnológicos, ecológicos, económicos y sociopolíticos importantes preceden y causan los cambios de valores (Hofstede, 2001). Las cohortes juveniles japonesas (Inglehart, 1991) y chilenas (Fernández et al., 1997) muestran mayor individualismo que sus padres y abuelos, por ejemplo. Los datos longitudinales de Hofstede sugieren que el aumento de la riqueza, y probablemente, de la urbanización, industrialización y del trabajo extra-familiar, así como la disminución de la familia extensa, van a redundar en un aumento de recursos, opciones y decisiones personales, reforzando los valores individualistas (Hofstede, 1991). Ahora bien, supongamos un momento histórico en el que las condiciones y situaciones que objetivan una cultura desaparecen. ¿Qué sucede?, pues que los sujetos se adaptan a la nueva situación rápidamente. Recuerde el lector los años de posguerra en Alemania: jóvenes soldados de las potencias victoriosas intercambiando medias, cigarrillos y comida por favores sexuales con mujeres alemanas, estraperlo, especulación desenfrenada, etc. Todo muy lejos de la famosa "cultura cívica" alemana, pero explicable por el escenario objetivo, muy similar al que existe hoy en Angola, Somalia o cualquier otro país del Tercer Mundo que sufre una situación de pobreza y posguerra.

Factores Causales de las Culturas y la Cultura como Causa

Los factores causales del Individualismo han sido el desarrollo social y el

económico. Por un lado, la industrialización, urbanización y el desarrollo del mercado y, por otro, las tradiciones jurídico-políticas republicanas, así como procesos culturales como la Reforma Protestante. El predominio de estructuras agrícolas con grandes diferencias de riqueza, la baja urbanización, un pasado histórico imperial y colonial, así como religiones con dioses autoritarios y creencias ortodoxas, son factores explicativos de la alta Distancia Jerárquica. El predominio de religiones monoteístas, que enfatizan una verdad única, ha sido postulado como un factor causal de la Alta Evitación de la incertidumbre (Hofstede, 2001).

Pero los factores causales que se recaban para explicar las dimensiones culturales pueden a su vez ser consecuencia de ellas. Una cultura política autoritaria también puede actuar como un obstáculo a la modernización, al reflejarse en una política educativa elitista o en una economía de redistribución muy desigual del ingreso. Además, ciertas "causas" pueden ser en realidad una acomodación a estructuras culturales previas. Por ejemplo, que las religiones que enfatizan una verdad se asocien a la evitación de la incertidumbre implica obviar que todas las religiones, ya sean monoteístas o no, tienen versiones más y menos dogmáticas. Que predomine una u otra versión puede ser el resultado de la cultura previa, más que el predominio de una versión dogmática reforzar la evitación de la incertidumbre.

Como Hofstede (2001) argumenta, las ideologías deben adecuarse a la cultura. Así tenemos un Islam duro o masculino en el Norte de África y un Islam "blando" en Indonesia, en una cultura más femenina. Desde este punto de vista, las religiones serían en parte un efecto de la cultura previa, aunque una vez instauradas reforzarán o modificarán a la misma cultura. Pero, por otro lado, la capacidad de un factor para reforzar un rasgo cultural depende de sus competidores y circunstancias. El Islam parece más igualitario que el Hinduismo con su ideología de castas y de hecho jugó ese rol en India (Bodley, 1997). Sin embargo, en comparación con otras religiones monoteístas que enfatizan menos la obediencia a los dirigentes religiosos, puede ser un factor de refuerzo de distancia jerárquica.

La Cultura es Utilizada Creativamente

La cultura es como una caja de herramientas que se utiliza creativamente. Aún en culturas patriarcales, jerárquicas y machistas las personas recrean y utilizan los patrones culturales para obtener sus fines. Por ejemplo, el burka si bien se asocia a un control y subordinación de la mujer, también le permite a ésta circular por la calle sin temer ser reconocida. Un ejemplo clásico es el siguiente: una chica, María, en una cultura latinoamericana pobre y machista es vista por la mujer de su hermano, Josefa, flirteando con un potencial novio. Sabe que ésta le va comentar a su marido Pedro, hermano de María, lo ocurrido. Con toda certeza Pedro, junto con el padre, la reprenderán fuertemente por no ser "honrada" y ensuciar el nombre de la familia. También sabe que defenderse directamente no lleva a nada. Entonces, va y le comenta a su madre que su nuera (la mujer de su hermano Pedro e hijo de la señora en cuestión) está siendo dominado y manejado por su mujer. A su madre no le gusta su nuera porque la ha alejado de su hijo. Va la señora y a su vez le calienta la cabeza a su marido que su hijo Pedro está siendo influenciado negativamente por su mujer Josefa. Cuando el hijo viene a comentarle al padre que María estuvo flirteando con un chico, el padre lo despide con cajas destempladas, diciéndole que hasta cuándo se va a dejar manejar por su mujer.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS

Marta Rodríguez

Pedro M. Apodaca

Las Definiciones de Cultura Organizacional

Una revisión del contenido de la gran variedad de definiciones de cultura organizacional permite identificar una serie de aspectos comunes en todas ellas. Siguiendo, en parte, las valoraciones de Hofstede (1999) consideramos que “La cultura organizacional es *holística*, en referencia a un todo que es más que las partes; está *históricamente determinada*, refleja la historia de la organización; está *relacionada con* cosas que estudian los antropólogos, como los *símbolos* y los *rituales* y que *se construye socialmente*, la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización ...”. Con objeto de enmarcar el constructo, a continuación presentamos una definición de cultura organizacional que, consideramos, establece adecuadamente su contenido y reúne los rasgos señalados:

“El conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización, los cuáles determinan una identidad específica y diferencial tanto de cara a los propios miembros como respecto al entorno, en el cual la organización está inmersa” (AECA, 1997).

Por lo tanto, en la cultura organizacional se aprecia una cualidad *dinámica* ya que los elementos culturales se aprehenden, se transmiten, se modifican ante las nuevas experiencias y por lo tanto, evolucionan con el paso del tiempo; es decir, son sensibles al cambio. Esta cualidad se presenta con distinta intensidad, *penetración*, entre los miembros de la organización, por lo que se puede observar que en una organización hay más de una unidad social definible, estable, con experiencias compartidas e historia significativa (Louis, 1985). Por consiguiente, es necesario considerar que existen “subculturas” en diverso grado de dispersión y homogeneidad en toda organización, pese a que exista una cultura dominante.

En conclusión, la cultura influye en el modo que la organización tiene de percibir y relacionarse con el entorno, *adaptación externa*, y en el entendimiento entre los miembros de la misma sobre las formas de relación que posibilitan la supervivencia, *integración interna* (Schein, 1988). Estas funcionalidades se observan en la consecución de consenso respecto a ciertos aspectos. Algunos ejemplos en relación con la adaptación externa son: la misión y la estrategia, las metas correspondientes, los medios para alcanzarlas, los sistemas de evaluación y las estrategias correctoras. Respecto al proceso de integración, cabe destacar: la formación de un lenguaje común y de categorías conceptuales, los límites del grupo y sus criterios para la exclusión e inclusión, los criterios para delimitar el poder y la jerarquía, la relación entre iguales, las recompensas y los castigos y por último, la ideología y la religión.

Otra funcionalidad de la cultura *es la reducción de la incertidumbre y la ansiedad que los integrantes de la organización sienten ante situaciones de cambio*, facilitando reacciones de rechazo y cohesionando la organización (Schein, 1988).

Los Elementos de la Cultura Organizacional

Con la pretensión de clarificar un poco más el tema, seguidamente presentamos brevemente una relación de los elementos más significativos de la cultura organizacional y su correspondiente acepción:

1. *Los artefactos*: incluyen todas las producciones o creaciones de los integrantes de la organización respecto al entorno físico y al social. Ejemplos de artefactos materiales son los informes, memorando, folletos, trípticos, logotipos o la declaración de la misión; de artefactos físicos son la arquitectura, la distribución del espacio de la organización en todas sus unidades, los elementos decorativos y su disposición; y de artefactos visuales uniformes, blasones, divisas.

Como artefactos intangibles se consideran el lenguaje organizacional, la jerga, las metáforas, las historias, los mitos o leyendas, las bromas o chistes, así como toda manifestación conceptual-verbal; en el caso de los centros educativos son las declaraciones de metas y objetivos, el currículo y la estructura.

2. *Los valores, las creencias y las actitudes*: los dos primeros elementos proporcionan las razones por las cuales la gente se comporta como lo hace. (Ott, 1989). Los valores hacen referencia a aquello que la gente piensa sobre lo que debería ser; están estrechamente vinculados con los códigos éticos y morales. Las creencias hacen referencia a lo que la gente piensa que es verdad y lo que no es verdad, es decir, qué es la realidad y qué no es la realidad.

Las actitudes se definen como “una predisposición aprendida, no innata, y estable, aunque puede cambiar, a reaccionar de una manera valorativa, favorable o desfavorable, ante un objeto, individuos, grupos, ideas, situaciones, etc. (Morales, 1988).

3. *Las presunciones básicas*: conforman el nivel más profundo de la cultura organizacional. Schein (1988) plantea que éstas son la esencia de la cultura y definen la percepción que la organización tiene de sí misma y de su entorno.

Cuando la aplicación repetida de un valor como solución ante un problema es exitosa, resuelve el problema o reduce la ansiedad, el grupo organizacional percibe dicho éxito. Si su uso continúa siendo exitoso se conseguirá, progresivamente, la validación social del valor. En este punto, el valor inicia un proceso de transformación cognoscitiva en creencia y posteriormente, en presunción. Paralelamente se produce un proceso de desgajamiento de la conciencia hasta convertirse en inconsciente y automático.

Los Fundamentos de la Cultura Organizacional

Los orígenes de la cultura organizacional se encuentran en la *cultura nacional o social* existente en la ubicación física de la organización, el *tipo de actividad* que realiza la organización y la *naturaleza del ámbito* característico de su actividad (industria-servicios, mercado-producto, público-privado,...) y la cultura del líder.

Según los estudios realizados, entre otros por Deal y Kennedy (1982), organizaciones que realizan la misma actividad y que se desenvuelven en iguales o parecidos entornos sectoriales, presentan similitudes en sus respectivas culturas organizacionales. Algunas de estas similitudes se pueden explicar por factores como: tipo de profesionales implicados así como su perfil cultural, características de los

“*stakeholders*” (clientes, accionistas, financiadores, asociaciones profesionales,...), la tipología de interacción condicionada por la actividad, el grado de riesgo exigido por el mercado o la rapidez de reacción impuesto por el mismo.

En el marco educativo, las organizaciones presentan una serie de diferencias sustanciales en comparación con otras organizaciones. Siguiendo a Simons (2000) las principales características se centran en:

- a) un aprendizaje con “doble vertiente” (el del alumnado y el del profesorado)
- b) unos clientes de tipos diversos (alumnos, empleadores, gobiernos, sociedad, etc),
- c) unas necesidades diferentes dependiendo de los clientes,
- d) una mezcla difusa entre el servicio y los resultados de producto.

Además, Simons distingue otras seis características que define como secundarias al ser consecuencia de las anteriores: 1) funcionamiento del centro sin una influencia de la dirección en el proceso desarrollado en el aula entre profesor y alumnos; 2) falta de tradición de trabajo en grupo, colaboración y cooperación; 3) falta de una visión compartida como organización, o de darse no es aceptada por todos; 4) resistencia al cambio por posiciones de permanencia estables – funcionariado -; 5) carencias de la profesión educativa respecto a las características propias del profesionalismo (conjunto de conocimientos permanentes, organización profesional, requisitos de admisión, asociaciones, etc) que generan una falta de innovación, experimentación, feedback, intercambio de opiniones,... y 5) la tendencia de las escuelas a tener sistemas separados de aprendizaje, de la organización por un lado y del individuo o grupo por otro.

Por otro lado, la influencia de los líderes en la cultura organizacional es importante ya que los “cabecillas” iniciales de una organización son quienes sientan los bases de la cultura. Pero, a su vez, la cultura organizacional genera al líder, o por lo menos condiciona las habilidades que éste ha de poseer para que sea considerado “líder eficaz” por los miembros de la organización ante las exigencias del entorno (Schein, 1988). En el caso de los centros educativos, se observa la necesidad de disponer un liderazgo de transformación que motive el compromiso y la colaboración de todos los integrantes del centro en la consecución de una visión compartida.

Contenido y Forma de la Cultura Organizacional

A continuación, presentamos dos modelos, uno referido al Contenido de la Cultura organizacional y otro a la forma de la misma, que posibilitan la identificación de respectivas tipologías culturales:

Contenido Dimensional y Tipologías de la Cultura

El término *dimensión* hace referencia al conjunto de magnitudes que definen, en este caso, la cultura de una o varias organizaciones. Esta propiedad del término contiene la cualidad de medir o comparar el objeto de estudio. Por lo tanto, la importancia de identificar las dimensiones de la cultura organizacional estriba en que a partir de ellas se puede determinar la cultura y la relación existente entre sus componentes.

Presentamos el modelo de Quinn (1988) por ser una propuesta integradora con suficiente validez empírica y altamente positiva para el proceso de identificación de los elementos culturales de la organización susceptibles de cambio o mejora.

El Modelo de Valores en Competencia (Quinn, 1988)

Esta propuesta tiene su origen en los trabajos de Campbell et al. (1974) y de Quinn y Rohrbaugh (1983). El modelo contempla dos dimensiones; la primera se caracteriza por contener los criterios referidos a *flexibilidad, discreción y dinamismo* por un lado y por otro, *estabilidad, orden y control*. La segunda dimensión recoge los criterios relacionados con la *integración*, la *unidad* y la *orientación interna* por un lado y la *diferenciación*, la *rivalidad* y la *orientación externa* por otro.

La representación gráfica de las dos dimensiones muestra cuatro cuadrantes en los que se representan las presunciones básicas, las orientaciones y los valores característicos de cada tipo de cultura organizacional. Según Cameron y Quinn (1999) las características de cada tipo de cultura son, a grandes rasgos, las siguientes:

1. *La cultura Jerárquica*: El espacio de trabajo está formalizado y estructurado; los procedimientos rigen las acciones de las personas. Lo importante es mantener el funcionamiento fluido de la organización. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsión y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas son las que hacen que la organización funcione. Los líderes eficaces son buenos coordinadores y organizadores.
2. *La cultura racional o de Mercado*: El espacio de trabajo está orientado a los resultados. Lo importante es superar a la competencia y ser el líder en el mercado. Las metas de la organización a largo plazo son las acciones competitivas y la consecución de los objetivos y las metas de mayor nivel. El énfasis en ganar es lo que hace que la organización funcione. Los líderes eficaces son fuertes y exigentes, productores duros y competitivos.
3. *La cultura de consenso o de Clan*: El espacio de trabajo es amistoso y las personas que trabajan en él comparten mucho de sí mismos. El compromiso con la organización es alto por lo que la meta a largo plazo es el beneficio del desarrollo individual con una elevada moral y cohesión. La lealtad y la tradición hacen que la organización funcione. Los líderes son como mentores y, quizás, se ven como figuras paternas.
4. *La cultura de desarrollo o Adhocracia*: El espacio de trabajo es dinámico, emprendedor y creativo. Lo importante es “el estar al día” con el conocimiento, los productos y/o servicios; también es importante estar preparado para el cambio y asumir nuevos desafíos. La experimentación y la innovación hacen que la organización funcione. La meta a largo plazo es el crecimiento rápido y la adquisición de recursos. El líder efectivo es el visionario, el innovador, el que asume riesgos.

Aunque el *Modelo de los Valores en Competencia* se fundamenta en la identificación de cuatro tipos de cultura, también considera que en la realidad organizacional no existen tipos puros sino más bien culturas organizacionales híbridas con mayor o menor presencia de algunos valores u otros. Así mismo, el modelo contempla que la cultura puede variar en el tiempo por lo que en un momento dado en una organización pueden encontrarse evidencias sobre una orientación cultural existente en el pasado y relegada en la actualidad por otra.

Los resultados del estudio de Cameron y Ettington (1988) evidencian que en la mayoría de las instituciones universitarias estudiadas existe una cultura organizacional híbrida; sólo el 14% presentan el mismo tipo de cultura organizacional respecto a todos los aspectos estudiados. En este grupo, la cultura mayoritaria es la de Clan (54%)

seguida de la Jerárquica (25%) mientras que la cultura de Mercado es casi inexistente (2%).

Formas y Tipos de Cultura Escolar

A partir de la identificación de las pautas de relación entre el personal de la escuela se puede diagnosticar la cultura o subcultura existentes en la misma. Seguidamente, presentamos la propuesta de Armengol por ser una proposición actualizada e integradora, que posibilita el diagnóstico de la cultura del profesorado en un centro educativo a partir de las formas de relación. A este respecto, recordamos lo importante de desarrollar modelos globales e integrados que contemplen las formas de cultura relativas a todos los colectivos del centro, y no sólo del mayoritario.

El Modelo de Armengol (1999, 2001)

Considerando la Clasificación de Tipos de Cultura de Bolívar (1993) y de Hargreaves, McMillan y Wignall (1992), Armengol (1999, 2001) elabora una propuesta de Tipologías culturales de la Enseñanza (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Tipologías Culturales de la Enseñanza

	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE LA COORDINACIÓN	CULTURA COLABORATIVA
Finalidades/Valores	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales. Cada cual actúa según su propio criterio.	Los valores del centro son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.	Valores institucionales aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución.	Valores institucionales aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que éstos realizan tienen coherencia con estos valores.
Curriculum	El profesorado planifica individualmente sus enseñanzas.	El profesorado llega a acuerdos sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.	El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión.	El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículum.
Asignación de Tareas	Distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que sirven para asignar a cada profesor a una tarea concreta.	La dirección del centro realiza una prospección y asigna a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.	El claustro decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica de trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.	Las intervenciones voluntarias del profesorado para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.	Intervención activa y voluntaria de los miembros por conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.

Cuadro 2. Tipologías Culturales de la Enseñanza (continuación).

<i>Interacción entre profesionales</i>	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.	Centro dividido en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre el profesorado hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.	Interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
<i>Gestión de los directivos</i>	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupo.	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Responsabilidades compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
<i>Coordinación pedagógica</i>	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación. Los profesores cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre como enseñar en el aula.	Las reuniones acaban igual que empiezan, con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobretodo de los alumnos y del trasfondo familiar; de ellos mismos o de otros compañeros y de las grandes demandas que la sociedad impone a las escuelas.	Coordinación rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra a hacer su seguimiento.	Coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
<i>Innovaciones</i>	No existe costumbre de impulsar innovaciones.	Las resistencias provocan las innovaciones de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente, pocas iniciativas de cambio	Innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos, un grupo más activo. Los cambios son poco estables.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
<i>Conflicto</i>	El profesorado no percibe la existencia de problemas y, por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlos.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.	Aunque el profesorado percibe las discrepancias a menudo prefiere no intervenir y esperar a que el tiempo lo solucione.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
<i>Formación del profesorado</i>	Formación ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.	Hay formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.	Aprendizaje profesional compartido. Formación basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
<i>Clima</i>	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marchar lo más rápidamente posible.	Actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. Puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.

Como síntesis de los resultados del estudio de Armengol (1999) podemos señalar que el perfil del profesorado con mayor tendencia a la cultura colaborativa corresponde con un profesional con más de 39 años de edad, con más de 20 años de experiencia como docente, que en algún momento ha ocupado algún cargo directivo y que trabaja en un centro ubicado en municipios de más de 100.000 habitantes. Respecto al profesorado encuestado, el 83% presenta una Cultura coordinada; en lo que respecta a los Centros encuestados, el 93% presenta una Cultura coordinada.

Cultura Organizacional y Cambio en Centros Educativos

En el marco de la LOGSE, los centros educativos deben realizar unas actividades que requieren la existencia de ciertos valores y prácticas. Asimismo, la presencia de dichos elementos culturales propician unas formas de relación concretas que, a su vez, garantizan el cumplimiento de las actividades de modo adecuado y efectivo.

Tal y como expresa Armengol (2001), con quien estamos de acuerdo, la nueva reforma iniciada con la LOGSE implica un cambio respecto a la estructura del Sistema educativo y a las competencias organizativas y pedagógicas. En definitiva, supone un profundo cambio en las formas de organizar y trabajar en el centro con objeto de conseguir la mejora. Esto supone que “el centro educativo debe aprender a capacitarse como organización para ir mejorando cotidiana y continuamente.” (Armengol, 2001)

Sin embargo, este tipo de cambio debe estar en sintonía con el tipo de cultura existente en el Centro. La experiencia organizacional indica que la realización de modificaciones en los procedimientos o en las estrategias de una organización no implican cambios en la cultura organizacional (valores, normas, creencias,...). Los primeros son cambios que afectan en un nivel superficial de la organización y de corta duración en el tiempo. Si éstos cambios son los únicos que se producen y, además no se mantienen en el tiempo, se generarán procesos de frustración y desánimo internamente así como desorientación ante las demandas del entorno externo.

En consecuencia, el diagnóstico de la *cultura actual* de un centro educativo es una pieza clave para identificar las fortalezas y debilidades del centro educativo. Para ello es importante recoger información sobre las percepciones de todos los miembros del centro –personal docente, administrativo, de servicios- de modo que permita identificar la cultura y subculturas presentes en el mismo. En esta línea, también es necesario recoger informaciones sobre las percepciones del personal respecto a lo que considera “debería ser” el funcionamiento organizacional o *cultura ideal*. De este modo, el perfil cultural resultante asegura la identificación de: los aspectos favorables y desfavorables de la cultura respecto al cambio; las estrategias más adecuadas para promoverlo en los elementos culturales que no encajen con las nuevas necesidades; y las posibles alternativas de adaptación del entorno a las características del centro.

Por otro lado, la aplicación de este procedimiento legitima y da credibilidad al proceso de cambio ya que se fundamenta en la participación de todos los implicados y promueve el compromiso efectivo de los mismos en el proceso. Sin embargo, como ingredientes esenciales debemos apuntar la necesaria existencia de compromiso incondicional y manifiesto de la dirección de la organización y, por ende, de los líderes del centro educativo con el cambio. Igualmente, la *negociación* entre las partes afectadas promoverá mayores garantías para cambio organizacional pretendido.

Resumen

➤ *Las culturas contienen los siguientes aspectos:*

✓ *Conductual-cognitivo*: Son conjuntos y pautas de conducta, de creencias y significados simbólicos.

✓ *Estructural*: Los significados están estructurados, integrados y pautados en torno a temas, valores y visiones del mundo que dan respuesta a dilemas de coordinación y organización social relevantes.

✓ *Compartido*: Los significados son consensuales dentro de cada sociedad o grupo social, aunque estas creencias y significados no son compartidos de forma homogénea por todos los miembros del grupo.

✓ *Dinámico*: Las culturas no son estáticas ni inmutables, sino que son dinámicas, flexibles, cambiantes y contradictorias.

✓ *Normativo*: Los valores definen lo que es deseable y aceptable, moldeando la conducta social, si bien no suelen corresponderse directamente con la práctica social. Generalmente son sistemas de creencias compartidos por las clases dominantes y subordinadas de mayor peso social.

Las *grandes dimensiones de valores* en las que difieren las naciones son el *Individualismo-Colectivismo* y la *alta-baja Distancia Jerárquica*.

✓ *Transmisión*: Son aprendidas y transmitidas de generación en generación.

✓ *Histórico Grupales*: Se encarnan diferencialmente en cada cohorte generacional sin olvidar que en una cultura cada cohorte está caracterizada por ciertos hechos y valores (p.ej., la generación del 98; de la Guerra Civil, etc.).

✓ *Supra-orgánico*: Son conjuntos de significados holísticos, superiores a las creencias y conductas individuales.

La cultura es una abstracción o inferencia de conductas individuales y no una realidad ontológicamente diferente de éstas. Es decir, no se trata de una esencia o una entidad superior a las conductas de las personas que conforman una sociedad.

Las normas pueden sobrevivir a los individuos que las crearon.

Las personas proyectan sus creencias en un consenso social percibido.

Las personas muchas veces tienen una visión de la opinión pública que no es coherente con las actitudes privadas reales, pero es esta visión compartida de las creencias mayoritarias la que determina la conducta.

✓ *Externalidad*: Además de “estar en la mente” de las personas, las culturas están objetivadas en artefactos simbólicos y rituales o escenarios públicos; las culturas regulan extra-somáticamente el tiempo, el espacio y los flujos de información.

✓ *Diferentes de la estructura social*: Estructura social y cultura son aspectos distinguibles analíticamente de la realidad social.

✓ *Ideal- verbalizable y conductual-implícito*: Las personas reproducen y recrean subjetivamente la cultura, aunque existen regularidades de comportamiento y conocimientos implícitos diferentes de las creencias subjetivas que las personas pueden verbalizar.

✓ *Mental*: Están internalizadas, determinan el contenido y la forma de los procesos psicológicos.

✓ *La cultura no coincide con la raza, la etnia, la nación o el lenguaje.*

✓ *Funcional*: Son estrategias que son o fueron adaptativas, es decir, responden y se adaptan a los cambios socioestructurales y ecológicos.

✓ *Consecuentes y antecedentes*: Aunque son consecuencias de hechos históricos, socioestructurales y ecológicos, las culturas en ocasiones sobreviven al contexto en que se originaron y actúan como factores mediadores y causales de fenómenos psicosociales.

✓ *Contexto utilizado creativamente*: La cultura es una caja de herramientas que las personas utilizan activamente para actuar, crear y recrear significados.

➤ ***La Cultura a nivel Organizacional:***

✓ En la mayoría de las universidades existe una cultura organizacional híbrida; el 14% presenta un mismo perfil, siendo la mayoría de tipo Clan.

✓ En las escuelas de secundaria predomina una cultura de coordinación caracterizada por interacciones puntuales entre profesores para tareas concretas a corto plazo, intervenciones limitadas e innovaciones basadas en minorías.

✓ En las escuelas de secundaria, los directivos asignan las tareas a cada profesor según su percepción de capacidades; se perciben conflictos y se espera que se solucionen sin intervención. Existe una actitud favorable hacia la formación sobre necesidades concretas y un clima positivo con tensiones entre grupos.