



# Rituales corporativos



## Los rituales corporativos

Las organizaciones muestran muchos modos de alinear a sus integrantes, algunos son explícitos, concretos y específicos como los instrumentos normativos y los de gestión del conocimiento y otros son implícitos, ambiguos y simbólicos como los rituales internos.

¿Qué es un ritual? Es una actividad frecuente repetida de manera similar con alto contenido simbólico que expresa expectativas vinculadas a la pertenencia social y la administración del poder.

[Gómez García](#) dice *“No sabemos con certeza si los humanos de hace cien mil años hablaban como nosotros, pero sí tenemos constancia de que realizaban ritos en momentos importantes de su vida, como ante una expedición de caza y al dar sepultura a un miembro del grupo.”*

En las tribus originarias el chamán o brujo actúa como intermediario entre las fuerzas desconocidas del cielo y de la tierra para asegurar la salud física, la paz espiritual y la suerte en la recolección de alimentos. El chamán protege contra los temores sobre lo que no se ve.

El cacique es el líder del poder militar que sostiene la seguridad frente al exterior de la tribu y el respeto por las normas tribales en el interior. El cacique protege contra los temores sobre lo que es visible.

Los rituales suelen organizarse alrededor de una estructura teatral fija que casi siempre incluye un escenario, un argumento central y un público espectador, junto con un contenido detallado que se renueva para cada ocasión o cada época.

El poder magnético del ritual se encuentra en la repetición de la estructura de la ceremonia y el simbolismo que evoca, pero a la vez debe incluir un contenido de detalle adaptado a cada circunstancia y cada época.

Cuando el ritual se repite textualmente en todos sus contenidos, llega un momento en el que pierde vigencia, queda desactualizado y desaparece de los hábitos sociales.

Cuando en cambio el ritual cambia su estructura frecuentemente, también pierde capacidad de adherencia y se transforma en una representación vacía de sentido.

Los rituales tienen un sentido educativo, y según sea la ocasión del rito generan una realidad consensuada sobre los orígenes de la comunidad, sobre la identidad del presente o sobre las proyecciones hacia el futuro.

Levi Strauss dice que el ritual tiene la función de integrar, de preservar la continuidad de las experiencias que aseguran la cohesión de la comunidad. Para incluir a todos, el relato del ritual debe organizarse sobre cierta dosis de ambigüedad que convoque sin exclusiones.

Los rituales no son únicamente aparatos sociales primitivos ni se desarrollan solamente alrededor de las creencias religiosas. La sociedad contemporánea se nota plagada de prácticas ritualistas generadoras de creencias colectivas, en muchos casos vinculadas a procesos de pasajes o transiciones de un estado a otro (niño/adulto; soltero/casado; elecciones democráticas; nuevo empleo).

[https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=ESwDIXXyh_Y)



## Rituales a la carta

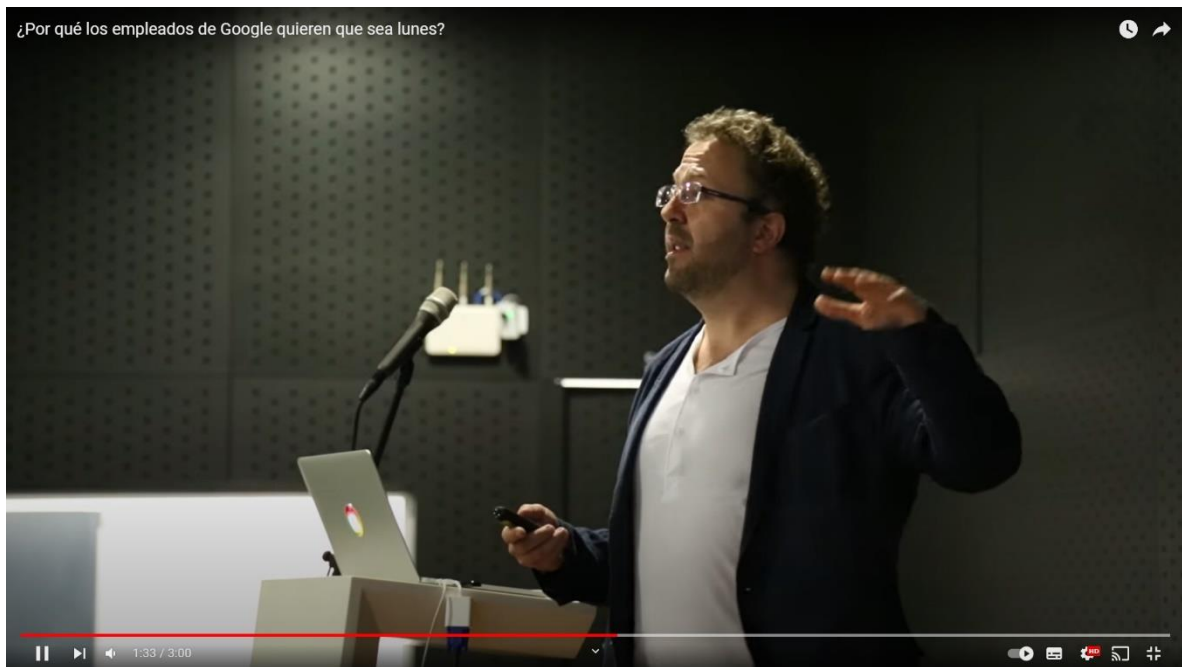
En las empresas operan infinidad de rituales formales o informales, en la selección, la inducción a los ingresantes, las mediciones de desempeño, las premiaciones y festejos, hasta en las desvinculaciones; todos los pasajes en el ciclo de vida de los colaboradores en la empresa incluyen rituales más o menos delineados, más o menos dotados de un sentido místico de pertenencia.

El proceso de reunión semanal de los equipos con su líder en todos los niveles es probablemente el ritual más rico en información sobre las prácticas y costumbres en la organización.

¿Qué enseña la reunión de equipo a la mirada antropológica? Ofrece lecciones prácticas de cómo se asigna y cómo se ejerce el poder informal; entrega clases de colaboración y competencia; aporta casuística de autonomía y delegación; define las zonas grises que los participantes prefieren evitar; ejemplifica los alcances y los límites de lo que se considera éxito y fracaso y también de qué se premia y qué se castiga en ese microclima organizacional.

Obviamente la falta de un ritual para las reuniones también es significativa. En los casos en que las reuniones de equipo no cumplen con los requisitos de un ritual porque cambian constantemente su formato, su horario y su dinámica, también ofrecen información relevante para entender la subcultura vigente en ese entorno.

<https://www.youtube.com/watch?v=YBFzg4Djngg>



Es importante recordar al tratar la cultura organizacional lo expresado en [¿Dónde está la cultura de productividad minera?](#) que “Desarrollos recientes en la sociología de la cultura sugieren que este campo debe ser entendido como un poliedro complejo y no como una línea recta. Esto es así porque diversas perspectivas buscan dar cuenta de la complejidad y carácter multidimensional de lo cultural (Alexander, 2003; Calhoun y Sennett, 2007; Kaufman, 2004; McLean, 2007; Peterson y Anand, 2004; Swidler, 2001); Santos (2012).”

Cada cultura organizacional tiene sus propios patrones de clasificación y tratamiento de lo que se considera éxito.

Aunque la mayoría de las culturas incluye rituales de reconocimiento del éxito, en algunas organizaciones el éxito es un atributo exclusivamente gerencial, que no se identifica ni se premia en los niveles operacionales, mientras que en otras culturas no se percibe la existencia de éxitos, se sobreentienden como una parte obvia del trabajo.

También algunas culturas organizacionales definen de maneras muy particulares lo que podría considerarse como fracasos u objetivos no alcanzados. En algunos casos los fracasos se vinculan a responsabilidades puntuales y casi nunca se entienden como la confluencia de variables independientes que se combinan fortuitamente para provocar un daño o un fiasco.

Todas las culturas muestran rituales referidos a los fracasos. En algunas se generan medidas drásticas como el relevo de toda la línea gerencial, mientras que en otras el fracaso no se considera como tal. Llegado el momento de las conclusiones, en el balance se omiten los fracasos y las consecuencias quedan borrosamente asignadas junto a otros eventos en los pasivos del cierre del ejercicio fiscal.

En las culturas donde los fracasos no se tratan, las comunicaciones internas no incluyen las complicaciones, desvíos o metas no alcanzadas publicando únicamente los aspectos meritorios de los proyectos internos. Esta política editorial de la agenda interna suele provocar una robusta pérdida de credibilidad en las comunicaciones corporativas.

Otros rituales que entregan mucha información sobre la cultura organizacional son las prácticas de solicitar apoyo interno o externo para resolver el tratamiento de un problema complejo en el trabajo.

Mientras que en el hemisferio Norte generalmente se considera una falla en la gestión no solicitar apoyo de otra mirada para el diseño de programas o la resolución de problemas productivos, en algunas culturas del hemisferio Sur se suele considerar una falla de gestión buscar apoyo interno o externo para tomar decisiones sobre problemas productivos relevantes.

Estos últimos casos son ejemplos extremos reflejados en esta nota a fines ilustrativos, aunque de ningún modo representan las prácticas habituales en el mercado, porque cada cultura organizacional es idéntica a sí misma y necesariamente irrepetible. ©