

Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones*



IZTAPALAPA
Agua sobre lajas

*Philippe d'Iribarne***

Resumen

¿Cuál es la influencia de la cultura de un país en relación con las herramientas administrativas de carácter internacional que emplean las organizaciones? ¿Hasta qué punto las reflexiones acerca de la cultura comprometen la heterogeneidad de ésta en determinada nación respecto a las funciones administrativas de las empresas? ¿Cómo lo local y lo universal se combinan? Son algunas de las reflexiones que se plantean en el siguiente artículo, mostrándonos además la importancia de la cultura entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido.

Palabras clave: cultura, organización.

Abstract

Which is the cultural influence of a country in regards to the international administrative tools employed by organizations? Up to which point, do considerations concerning culture engage its heterogeneity in a determined nation regarding the administrative functions of enterprises? How do local and universal issues merge? These are some topics set forth on this article. They also show the importance of culture understood as the context where organizational actions acquire sense.

Key words: culture, organization.

* Traducción realizada por Marcela Rendón Cobián y Luis Montaña Hirose.

** Profesor titular de la Escuela Politécnica y doctor por la I'IEP de París. philippe. iribarne@wanadoo.fr

La influencia de las culturas nacionales sobre el funcionamiento de las organizaciones es objeto de intensos debates dentro de la sociología de las organizaciones y de las teorías de la administración. Para toda una corriente de investigación que se consagra al análisis de tal influencia, ésta es considerable, y la adaptación de la administración al contexto cultural es una cuestión esencial. Pero la posición contraria, según la cual la operación de las organizaciones y la administración son independientes de la cultura, es dominante. Ésta permanece la mayor parte del tiempo implícita; es el caso cuando se construyen teorías administrativas que, en cualquier dominio (control de gestión, proceso de calidad, ética de la empresa), no evocan el aspecto cultural, ya que no lo juzgan pertinente. En ocasiones, dicha postura es explícita: ha sido defendida vigorosamente en los años ochenta por quienes han criticado las interpretaciones culturales del éxito japonés; la encontramos también entre los que afirman que esta dimensión no es importante en las cuestiones de la ética en la empresa. Ello conduce a interrogarse sobre la amplitud y los límites del papel que juegan las culturas nacionales en el funcionamiento de las organizaciones y su administración: ¿cuál es la parte de éstos que está sometida a la influencia de las culturas y cuál que es universal? ¿Cómo lo local y lo universal se combinan?

El objetivo de este texto es aportar respuestas a estas preguntas, para lo cual extraeremos enseñanzas de un conjunto de observaciones etnográficas realizadas en empresas industriales situadas en países muy diversos por sus culturas. El análisis del funcionamiento de algunas de estas empresas, caracterizadas por una fuerte influencia de la cultura del país y por la utilización intensiva de herramientas administrativas correspondientes a estándares internacionales, ha sido de gran ayuda para precisar cómo se establece la relación entre estas dos dimensiones.

I. Intensos debates

Numerosos trabajos han destacado el papel de las culturas nacionales en la operación y administración de las organizaciones, desde finales de los años cincuenta

e inicios de los sesenta, en investigaciones sobre Japón (Abeglen, 1958) y Francia (Crozier, 1963), así como en los estudios de Hall (1965), que oponen de manera primordial las culturas, como la americana, en la cual el lugar de lo implícito es relativamente reducido (*low context*), con aquellas, como la japonesa, en la que éste es mucho más amplio (*high context*). Hemos visto surgir, a partir de los años sesenta (Haire *et al.*, 1966), comparaciones internacionales que han mostrado la diversidad de estilos de liderazgo y que han conducido a afirmar que los métodos americanos de administración, ampliamente exportados alrededor del mundo, se basan en una concepción del hombre poco compartida fuera de los Estados Unidos. Las investigaciones de G. Hofstede, llevadas a cabo entre 1967 y 1978, marcaron con la publicación de *Cultures's Consequences* (Hofstede, 1980) un avance decisivo de esta corriente. Apoyándose en la evidencia de las diferentes actitudes según las culturas, sobre todo en materia de relaciones jerárquicas y de control de la incertidumbre, se afirmó que todos los aspectos de la administración y del funcionamiento de las empresas son afectados por la diversidad de las culturas nacionales. Así, G. Hofstede señala que

...en países con una fuerte aversión a la incertidumbre, los sistemas contables contendrán reglas más detalladas para manejar situaciones diferentes; en sociedades con menor aversión a la incertidumbre, habrá más discreción de la organización o incluso del contador. Los sistemas contables en países con alta aversión a la incertidumbre se sustentarán más en bases teóricas, pretendiendo derivarse de principios económicos generales y consistentes (1980: 383).

En los últimos veinte años, innumerables investigaciones han sacado a la luz elementos que demuestran la diversidad de las culturas nacionales y su influencia en la operación y la administración de las organizaciones. Algunos han derivado en nuevas encuestas (Trompenaars, 1998; Schwartz, 1994), distintas a las de G. Hofstede, conduciendo a comparar actitudes entre países. Muchos han retomado los resultados obtenidos por este último para un conjunto de países y los han relacionado con diferencias de funcionamiento en las organizaciones, por ejemplo el uso de sistemas de control (Chow *et al.*, 1996) o la noción de equipo de trabajo (Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001).

Paralelamente, otros estudios, sobre los que se apoyará este texto, han desarrollado un enfoque etnológico del funcionamiento de las organizaciones y de su administración (Iribarne, 1989 y 2003; Iribarne *et al.*, 1998); intentan destacar que el sentido que los actores asignan a las situaciones que viven dentro de su empresa, las cuales resienten y a las que reaccionan, depende de la dimensión

propriadamente nacional del contexto cultural. El interés ya abordado por la sociología de las organizaciones, relativo a cuestiones de sentido y de contexto cultural, en el cual las situaciones adquieren significado (Schein, 1985), tiene ahora un lugar importante en la disciplina; pero conduce con frecuencia a concentrarse en rasgos de una cultura que son específicos de una organización (un servicio o un grupo profesional particular), dejando de lado el aspecto nacional de las culturas. Éste es tratado de manera fundamental en los trabajos basados en la construcción de escalas de actitudes. Por el contrario, las investigaciones en cuestión asocian un enfoque interpretativo a la importancia de las culturas nacionales; enfatizan la diversidad de universos de sentido que uno halla en cada país y los efectos de esta diversidad en el funcionamiento de la organización y las prácticas de administración.

A pesar de la variedad de investigaciones, la visión dominante de la operación de las organizaciones y de su administración continúa ignorando la influencia de las culturas nacionales. Como lo demuestran las revistas y los libros dedicados a estos temas, se habla legítimamente de control de gestión, políticas de motivación del personal o de calidad sin siquiera aludir a su adaptación a la diversidad cultural. Además, se afirma explícita y frecuentemente que las culturas nacionales no producen efectos significativos sobre el funcionamiento y la administración de las organizaciones, y en particular de las empresas. Esta afirmación se encuentra tanto en el campo de la administración como en el de la sociología de las organizaciones. Diversos argumentos han sido presentados para fortalecer este punto de vista.

Una primera línea de argumentación se encuentra en los teóricos de la administración. Consiste en aseverar que las recetas de una buena administración son universales, que la verdadera oposición se sitúa entre una buena y una mala administración y destacar la influencia de las culturas nacionales no es sino un pretexto utilizado por aquellos que defienden una mala administración. El acento es entonces puesto sobre el aspecto racional de esta disciplina.

A principios de los años noventa, toda una corriente de investigación ha tomado el camino opuesto a las explicaciones culturales de cómo funcionan las empresas japonesas. Un vasto estudio de la industria automotriz en el mundo ha conducido, por ejemplo, a defender una interpretación de este funcionamiento exento de toda referencia a la cultura (Womack *et al.*, 1990). Es una forma de organización de la producción –producción adelgazada (*lean production*)– que ha adquirido relevancia, asegurando que podía ser aplicada en cualquier punto del planeta. Es necesario, afirman estos autores: “retirar del espíritu de los productores en masa occidentales todas las explicaciones culturales de porqué la otra manufacturera está triunfando” (Womack *et al.*, 1990: 257).

De igual manera, encontramos en las instituciones al servicio del desarrollo ciertas reticencias concernientes a tomar en cuenta la diversidad de las culturas. Así, una nota relativa a los programas anticorrupción, difundida por el Banco Mundial en una serie orientada a sintetizar las buenas prácticas (Berstein y Arvis, 2002), no reconoce el papel de esta diversidad. En ella se señala que “la investigación no apoya las demandas en las que el estilo de los sistemas de conformidad americanos encuentran serias resistencias en otras culturas”. Existen, en efecto, concesiones realizadas a una visión más tendiente a tomar en cuenta las culturas, pero su contenido es de inmediato minimizado: “Los sistemas básicos de conformidad requieren frecuentemente una adaptación significativa, pero es mucho lo que es igual en las compañías alrededor del mundo”. Y cuando la nota concluye: “*Benchmarking* y las experiencias compartidas son mecanismos primarios para diseminar las mejores prácticas en los esfuerzos de anticorrupción”, lo que parece reconocer es que estas mejores prácticas pueden ser consideradas de manera exclusiva en su aspecto universal.

Una variante apunta que la cultura del país no es relevante y que sólo cuenta la de la empresa. Les toca a los directivos crear, cuando es necesario, una cultura de empresa, eventualmente distinta de aquellas que dominan en los países en los cuales operan. En los Estados Unidos, una de las maneras de contradecir la afirmación acerca de los méritos de la cultura japonesa fue indicar, a principios de los ochenta, que había empresas estadounidenses con una cultura propia tan cooperativa como la nipona y que ése (no el japonés) era el ejemplo a seguir (Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1982).

Los sociólogos de las organizaciones tienen otros argumentos. Una parte enfatiza las distintas formas de organización que se encuentran en el interior de un país y la presencia de otros factores, además de las culturas nacionales, que explican esta diversidad. Esto les conduce a negar, o al menos a minimizar, la influencia de estas culturas. Este enfoque es heredero de los trabajos de la escuela de Aston sobre la contingencia organizacional (Pugh, 1976; Pugh y Hickson, 1976), los cuales caracterizan el funcionamiento de una organización por parámetros tales como la centralización de la autoridad y la estructuración de las actividades. Muestran, apoyándose en comparaciones internacionales, que son esencialmente elementos del contexto distintos a la cultura (por ejemplo, el tamaño de la organización o la naturaleza de sus actividades) los que determinan el valor tomado por esos parámetros en una organización. Ellos han conducido al surgimiento de la tesis de la independencia de la cultura (*culture free thesis*) que, ciertamente, ha suscitado críticas (Child y Kieser, 1979) pero que ha sido, sin embargo, ampliamente aceptada. Una argumentación parecida ha sido desarrollada por los autores de

la escuela francesa de análisis estratégico (Friedberg, 2000; Bourrier, 1999). Si, señalan estos últimos, observamos organizaciones dedicadas a actividades similares en dos ambientes culturales distintos, éstas no difieren entre sí de manera significativa; es decir, encontramos mayores diferencias entre organizaciones dentro de un mismo contexto nacional, aun si realizan actividades semejantes, que entre diferentes contextos.

Junto a posiciones tan tajantes, en uno u otro sentido, se expresan posturas más matizadas y un deseo de acercamiento entre las dos tesis. Así, Koslowsky, Sagie y Stashevsky (2002) concluyen su presentación de un conjunto de artículos sobre el debate entre partidarios del relativismo cultural y del universalismo resaltando que:

A pesar de que todos estos artículos adoptaron la mezcla del enfoque universalista y relativista, la principal cuestión permanece todavía: ¿hasta qué punto se puede asumir el universalismo y establecer hipótesis acerca de los efectos de las relaciones interculturales y hasta qué punto está justificada la estrategia contraria? Sólo confrontando estos dos enfoques y, posiblemente, la aproximación intermedia –en la cual tanto la cultura como el universalismo son considerados como hipótesis–, podremos arrojar alguna luz sobre este debate.

II. Las enseñanzas de empresas atípicas

Existen empresas que, aun teniendo acceso a la importación de prácticas de gestión conforme a los estándares internacionales, funcionan a la vez de manera muy atípica con relación a aquellos que predominan en los países donde se encuentran y que están profundamente enraizados en la cultura local (Iribarne, 2003). El análisis de su funcionamiento es rico en enseñanzas.

Tomemos el ejemplo de una de estas compañías, situada en México, filial de un grupo multinacional y cuya administración está bastante influenciada por éste (Iribarne, 2002a y 2003). En las escalas construidas por Geert Hofstede, México posee un índice de distancia de poder particularmente elevado (clasificado como segundo sobre 39 en la escala decreciente de poder) (Hofstede, 1980). Pero, por las particularidades de su administración, esta distancia no se encuentra en la empresa considerada. Es cierto que las declaraciones de los miembros del personal muestran una gran distancia de poder cuando se trata del pasado de la empresa o de otras en donde han trabajado. En los universos así evocados, el superior proviene de otro mundo: “dioses”, “tirano”, “intocable”, “está aparte”. No es

posible que éste entable un diálogo o que intercambie argumentos con sus subordinados. Frente a tal manera de ser, los subordinados tienen miedo, “tiemblan”. Pero, respecto al presente de la empresa, las mismas personas describen un mundo caracterizado por otro tipo de relaciones. Todo lo que señala de manera clásica la distancia de condiciones entre los diferentes niveles se encuentra sistemáticamente eliminado. El tuteo generalizado, el hecho de llamarse por su nombre, la facilidad de ver a sus superiores sin formalidades, ayudan a “romper las barreras”. Más allá de estos aspectos, las relaciones de trabajo se presentan como haciendo jugar a aquellos que dirigen y a los que son dirigidos papeles simétricos: tanto para unos como para otros, se trata de dar y recibir al mismo tiempo “ayuda” y “apoyo”. “Todos somos iguales”, expresan los miembros del personal. Se dejan a un lado las relaciones usuales entre superiores y subordinados, lo que a veces se expresa apuntando que las que se establecen entre éstos parecen más relaciones de amistad. Todo esto parece sugerir que una administración apropiada permite a la vez retomar los rasgos mejor establecidos de la cultura del país y adoptar en cualquiera las “buenas prácticas” de carácter universal: facultación del personal de base (*empowerment*), puesta en operación de una forma de gobierno que favorezca la transparencia y evite la arbitrariedad, desarrollo de una cultura de empresa igualitaria, entre otras.

¿Se podrían interpretar estas observaciones afirmando que las buenas prácticas de administración son las mismas en todas partes? ¿que si se encuentran diferentes funcionamientos de empresa en varios países, no es por razones culturales sino porque están más o menos avanzados en la adopción de estas buenas prácticas? ¿que la cultura no interviene más que para afectar la percepción que los actores poseen de éstas, para colorear subjetivamente la manera en cómo ellos las viven?

De hecho, una respuesta semejante rendiría malas cuentas de lo que se observa. La cultura afecta a las prácticas y no sólo a las representaciones.

Consideremos otra compañía, situada en Marruecos (Iribarne, 2002b y 2003), que también se diferencia bastante de su medio por la calidad de la cooperación que ahí se encuentra. En algunos aspectos, las dos empresas son muy parecidas: en ambas existen políticas particularmente eficaces de movilización del personal que corresponden, en sus grandes líneas, a los estándares internacionales y formas de administración mucho más democráticas que aquellas que dominan en los países considerados han sido puestas en marcha. Si nos detuviéramos ahí, podríamos pensar que la comparación de estos casos prueba que las culturas no tienen un efecto significativo. Pero, al observar las cosas más de cerca, vemos que no es así.

Existen, tanto en México como en Marruecos, imágenes de una buena comunidad, donde prevalece la confianza, el trato es respetuoso y cada quien actúa tomando en cuenta sinceramente el interés común; y hay otras de una mala comunidad, en donde se presenta la situación contraria. Es con referencia a tales representaciones que las prácticas de la administración adquieren sentido en estos dos contextos y son juzgadas como estando o no en armonía con aquello que conviene hacer en el interior de una buena comunidad. Pero esas imágenes no son semejantes; se distinguen por relaciones muy diferentes entre superiores y subordinados. En la figura mexicana de una buena comunidad, los primeros son considerados poco distintos de los miembros ordinarios; se establecen relaciones de ayuda mutua, las cuales toman un sentido análogo al de una familia poco jerarquizada, que representa un modelo ideal de integración. Al contrario, en la concepción marroquí de una buena comunidad, el superior, por respetar rigurosamente las reglas y toma decisiones justas, constituye la garantía de un orden moral. El restablecimiento de la igualdad se efectúa en el registro religioso de la sumisión igualitaria de todos a una ley identificada con los preceptos del Islam. La noción de referencia corresponde a la de una especie de cofradía animada por un hombre de Dios. En ambos casos, la transformación del funcionamiento de la empresa que ha permitido una nueva administración ha conducido a hacer penetrar en la organización formas de relaciones cooperativas usualmente extrañas a su mundo, pero que ya se encontraban presentes en la sociedad y formaban parte de su cultura.

Es así que estamos en presencia de un punto esencial, tomar esas imágenes en consideración no hace sino agregar un toque de color local a las representaciones abstractas que bastarían para definir cómo hay que actuar si se busca desarrollar un modo de funcionamiento más cooperativo. Estas imágenes, muy lejos de ser idénticas, han condicionado las estrategias que la administración ha puesto en marcha, en uno u otro lugar, para desarrollar tales relaciones. Así, la implementación de una política de ayuda de la empresa a los elementos de la comunidad circundante en dificultades, que ha ocupado un lugar preponderante en la estrategia de la empresa mexicana, no hubiera tenido nunca el mismo impacto en Marruecos. La ayuda mutua entre individuos, quienes aisladamente se sienten impotentes y comparten muchas responsabilidades, es un rasgo esencial de una buena comunidad en México, pero no en Marruecos. De manera inversa, un sistema de recompensas que tome en consideración las contribuciones de cada uno es muy importante en un contexto marroquí, donde el papel de los intereses individuales es bastante significativo, incluso cuando reina un cierto orden moral.

III. De lo universal abstracto a lo local concreto

El estudio del funcionamiento de las organizaciones y de su administración puede situarse en un nivel muy abstracto, hablando por ejemplo de *facultación* (*empowerment*) –crecimiento de poder otorgado a los empleados comunes de una empresa–, o en un nivel mucho más concreto, describiendo cómo el poder así acordado se ejerce, las áreas que le conciernen, los procedimientos implantados y la forma en que son efectivamente puestos en práctica. La influencia de la diversidad de las culturas varía según el nivel de abstracción elegido.

Siempre que se utilice un vocabulario abstracto y que no importe demasiado saber si se habla efectivamente de las mismas cosas, independientemente del idioma, cuando se utilizan palabras consideradas equivalentes (por ejemplo *liberté*, *freedom*, libertad y las que expresan la misma noción en los demás idiomas; o, todavía más, burocracia y sus equivalentes en otras lenguas), se pueden calificar como palabras de validez universal. Las teorías de la administración, al situarse en lo esencial a tal nivel, asumen esa característica universal, y lo mismo sucede con respecto a la sociología de las organizaciones. Así, cuando ésta utiliza un término como, por ejemplo, burocracia profesional, no es necesario preguntarse si la relación con la profesión es la misma en todos los contextos culturales. Parece legítimo efectuar una referencia a un tipo de esencia de la burocracia profesional, que trascendería las formas particulares susceptibles de adoptarse en diferentes contextos culturales, y buscar desprender, en este nivel, un determinado número de propiedades generales.

Por el contrario, cuando se incursiona más en lo concreto, este aspecto universal se desdibuja y aparece la influencia de las culturas. No es sólo que subsistirían las prácticas “arcaicas” más o menos ineficaces y resistencias culturales frente al establecimiento de prácticas modernas y eficaces, las cuales requieren ser adaptadas al contexto cultural. Entonces, si se pasa de las grandes orientaciones de un sistema de descentralización y de control a la manera en que éste es construido y en que funciona cotidianamente, no puede hacerse abstracción de las culturas. Se torna fundamental interesarse por el sentido que los procedimientos utilizados van a tomar en el universo mental de aquellos que deben ponerlos en marcha, y este sentido puede variar bastante de una cultura a otra (Henry, 2003).

Es en el pasaje de lo más abstracto a lo más concreto que la cultura interviene, especificando lo que implica, en la práctica, otorgar el poder o brindar confianza, tanto como tratar con respeto, ser justo, etcétera y, en consecuencia, qué modos de operación y qué procedimientos van a ser percibidos como otorgadores de poder, señales de confianza, etcétera.

Cualquiera que sea el aspecto de la administración concerniente, si se trata de delegación y de control, de motivación del personal, de ética, de procesos de calidad o de cualquier otro asunto, surge de nuevo lo universal y lo local. Como ya en 1774 lo marcara Herder (2000), no se encuentra lo primero más que encarnado bajo formas irremediabilmente particulares, que tienen una validez local. Las herramientas que la administración utiliza poseen una dimensión universal porque, para ser eficaces, deben responder a los imperativos generales de funcionamiento de las sociedades humanas, en situaciones en las cuales es necesario realizar tareas complejas, lo que involucra un gran número de individuos dentro de un ambiente cambiante. Es necesario entonces, de cualquier manera, asegurar un cierto equilibrio de poderes entre dirigentes y dirigidos, hacer funcionar sistemas efectivos de coordinación entre pares, extraer enseñanzas de los errores cometidos, etcétera. Pero, tomando en cuenta que en estos imperativos, lo relacionado con la administración de las cosas interfiere sin cesar con lo que corresponde al gobierno de los hombres, y que éste se encuentra marcado por la diversidad de concepciones de libertad, justicia, respeto y deber existentes sobre el planeta, puede apuntarse que la eficacia y la uniformidad no van de la mano.

La dificultad para diferenciar los dos niveles proviene de que los mismos actores no los distinguen. Cuando ellos aluden por ejemplo a las relaciones humanas se refieren simultáneamente a lo que éstas son como principio y a la manera específica en que son concebidas en la sociedad a la cual pertenecen (a lo que constituye una manera "normal" de actuar en las relaciones entre humanos, tal como está determinado por la cultura en donde se encuentran inmersos).

Tener en cuenta esta forma en que lo universal y lo local se combinan permite otorgar un lugar justo a los argumentos de quienes asignan un valor a la influencia de las culturas, como de aquellos que la niegan, o al menos la minimizan. Cuando estos últimos destacan la oposición general entre administración eficaz e ineficaz, tienen razón en cierto sentido, pues se oponen a una perspectiva según la cual las resistencias culturales impedirían la transferencia de un contexto a otro de herramientas de gestión (procesos de calidad, ética de la empresa), utilizadas con éxito en un determinado lugar. Pero están equivocados cuando afirman que esta transferencia puede hacerse descuidando, o al menos considerando como secundaria, la adaptación al contexto cultural. Además, aquellos que enfatizan la diversidad de funcionamientos de las organizaciones ubicadas en un mismo contexto cultural, y deduciendo que la cultura no tiene influencia significativa sobre éstos, tienen razón al oponerse a la idea de una cultura que condicionaría mecánicamente toda forma de acción. Pero no están en lo correcto si creen que un funcionamiento organizacional puede perdurar sin tomar un sentido aceptable para

aquellos que lo viven. Aún más, quienes señalan que pueden encontrarse en dos culturas diferentes organizaciones con funcionamientos idénticos y que la cultura casi no influye, tienen razón en algún sentido. Basta con emplear criterios suficientemente abstractos, tales como la importancia de las responsabilidades confiadas a la base, la calidad de cooperación entre los servicios, la formalización de los procedimientos, entre otros, para desentenderse de la cultura de manera legítima. Pero cometen un error si olvidan que estos funcionamientos dejan de parecer idénticos cuando se avanza hacia lo concreto.

IV. La persistencia de concepciones inapropiadas de la cultura

¿Cómo explicar que los puntos de vista de los dos campos –aquellos que subrayan la importancia del papel de las culturas en el funcionamiento de las organizaciones, por un lado, y aquellos que lo niegan o minimizan, por el otro–, no se hayan aproximado? Parece que esta situación se debe en gran medida al lugar que ocupa una visión antigua de la cultura, la cual impide concebir correctamente las relaciones entre cultura y acción.

Una corriente de investigación relevante que ha marcado a la escuela culturalista americana y que se ha desarrollado en el transcurso de los años sesenta, ha concebido a la cultura como productora de individuos que pueden caracterizarse por una determinada mentalidad, definida por un conjunto de rasgos psicológicos: emprendedores, pasivos, fatalistas, etcétera. Algunos estudiosos han buscado explicar el desarrollo económico con base en las actitudes de iniciativa y de apertura al cambio, ligadas a una necesidad de logro (*need for achievement*) (Mc Clelland, 1961). Otros se han inclinado por las cuestiones de colaboración y han opuesto las culturas que, afirman, favorecen las actitudes más o menos cooperativas (Banfield, 1958). El interés por los factores culturales de la calidad de la cooperación en las empresas obtuvo gran popularidad a principios de los años ochenta, debido al éxito de las compañías japonesas, por lo que han sido relacionados con el papel de la cultura japonesa como factor de desarrollo de actitudes favorables a una buena colaboración en las empresas. Esta manera de percibir la cultura permanece entre aquellos interesados en sus efectos sobre el funcionamiento de las empresas y de las economías. Así, F. Fukuyama retomaba todavía hace algunos años estos argumentos en un exitoso libro que oponía las culturas que veía como productoras de confianza a aquellas creadoras de desconfianza (Fukuyama, 1995). En estos trabajos, la cultura supone tener efectos mecánicos

sobre el funcionamiento de las empresas y las economías. Ninguna consideración es realizada con respecto a cómo la acción de los hombres, ya sea que se trate de la administración de empresas o de la organización de las economías, se adapta, toma partido de sus potencialidades y neutraliza las desviaciones que ella porta.

Es por reacción a estas concepciones culturalistas que una corriente de pensamiento antagónica ha rechazado con firmeza cualquier explicación cultural, tanto de la operación y del desempeño de las empresas, como del desarrollo económico. Esta corriente plantea la existencia de empresas que triunfan de forma distinta en un mismo contexto cultural, por lo cual la cultura no tiene un papel trascendente en su funcionamiento. Este argumento adquirió importancia, a principios de los años noventa, para aquellos que han contradicho las interpretaciones culturales del éxito japonés. Lo que entonces se rechaza es una concepción de la cultura como productora de comportamientos (Iribarne, 1992).

Además, los sociólogos de las organizaciones que toman posiciones anticulturalistas parten también de una visión de la cultura como directamente productora de comportamientos. A partir de este hecho, tienen problemas para concebir cómo la solidez de una cultura puede combinarse con el hecho de que ella no determina mecánicamente los comportamientos.

Tal persistencia en los campos de la administración y de la sociología de las organizaciones de una visión de la cultura asociada a las actitudes, una mentalidad (Chapman, 1986), resulta más sorprendente después del “viraje lingüístico” que han conocido las ciencias sociales hace aproximadamente medio siglo, en el que una manera muy diferente de ver se ha impuesto en los antropólogos. Retomando una orientación ya anterior (Durkheim, 1912; Sapir, 1927), la antropología cultural contemporánea estudia las propiedades de los universos de sentido, busca comprender qué interpretación propone una cultura acerca de los sucesos y situaciones; no ve la cultura como “algo con lo cual los eventos sociales, comportamientos, instituciones o procesos puedan ser casualmente atribuidos”, sino como “algo en lo cual ellos pueden ser inteligiblemente descritos” (Geertz, 1973: 14); no busca cómo se espera que actúen aquellos que provienen de una cultura, cualesquiera que sean las circunstancias, conforme a las actitudes que les han sido inculcadas; se interesa, al contrario, en que ellos cambian de actitudes y conductas de acuerdo con las circunstancias, teniendo en consideración el sentido que asignan a los eventos y a las situaciones. Comprender una cultura es saber cómo aquellos que la conforman dan sentido a las situaciones, a los acontecimientos, a la acción de aquellos con quienes se encuentran, así como a la de ellos mismos, y, por ende, los resienten y reaccionan.

Conclusión

Es posible, finalmente, rendir cuentas de la verdad que contienen tanto los análisis que acentúan la influencia de las culturas nacionales, como aquellas que la niegan o, al menos, la consideran marginal. Es en la medida en que se observa a la cultura como creadora de hábitos que estos puntos de vista parecen incompatibles. No se puede, en efecto, afirmar a la vez que la cultura determina los comportamientos produciendo hábitos y que los humanos pueden libremente cambiar estos últimos en nombre de imperativos de alcance universal (éticos, políticos o económicos). Pero si se observa a la cultura como un contexto en el cual las situaciones y las acciones toman sentido, esta oposición desaparece. El hecho de que las imágenes de referencia y los esquemas narrativos que permiten interpretar y dar sentido a las situaciones se modifican sólo de manera muy lenta en un contexto determinado no implica de manera alguna que los hábitos jueguen un papel determinante en las conductas. Una acción apropiada de la administración es susceptible de originar cambios de hábitos espectaculares en pocos años. Sin embargo, para que tal acción sea eficaz, debe conducir a transformaciones juzgadas positivamente por todos los involucrados, y este juicio depende en gran medida del contexto cultural en el cual las situaciones adquieren sentido.

Esta comprensión de relaciones entre acción y cultura que observa esta última, no como una competidora de la acción sino como el contexto donde toma sentido, es primordial cuando se trata de hacer que los actores tengan más claridad; permite comprender finamente las resistencias culturales, denunciadas con frecuencia, en los planes mejor concebidos; disuade la intención de imponer en cualquier lugar las mejores prácticas que, habiendo hecho pruebas en su terreno de origen, corren un alto riesgo de suscitar sólo decepción bajo otros cielos, y esclarece las vías de una acción eficaz atenta a las sendas de progreso que se abren realmente en cada contexto cultural.

Bibliografía

- Abeglen, J. C.
 1958 *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- Banfield, E. C.
 1958 *The Moral Basis of a Backward Society*, The Free Press, Glencoe.
- Berstein, Ronald E., y Jean-François Arvis
 2002 *Implementing Anticorruption Programs in the Private Sector*, The World Bank, Prem notes, núm. 66.

Bourrier, Mathilde

1999 *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Presses Universitaires de France, París.

Chapman, Malcolm

1986 "Social Anthropology, Business Studies, and Cultural Issues", en *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, núm. 4, pp. 3-29.

Child, John, y Alfred Kieser

1979 "Organizational and managerial roles in British and West German companies: an examination of the culture free thesis", en Cornelis J. Lammers y David J. Hickson, eds., *Organizations Alike or Unlike*, Routledge & Kegan, pp. 251-271.

Chow, C. W., Y. Kato y K. A. Merchant

1996 "The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: A Japan vs. US comparison", en *Accounting Organizations and Society*, vol. 21, núms. 2-3, pp. 175-192.

Crozier, Michel

1963 *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, París.

Durkheim, Émile

1912 *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, F. Alcan, París.

Friedberg, Erhard

2000 "Societal or systems effects", en Marc Maurice y Arndt Sorge, eds., *Embedding Organizations*, Benjamins, Amsterdam, pp. 57-70.

Fukuyama, Francis

1995 *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, Londres.

Geertz, Clifford

1973 *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, Nueva York.

Gibson, Cristina B., y Mary E. Zellmer-Bruhn

2001 "Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 46, pp. 274-303.

Haire, Mason, Edwin E. Ghiselli y Lyman W. Porter

1966 *Managerial Thinking: An International Study*, Wiley, Nueva York.

Hall, Edward

1965 *The Silent Language*, Fawcet, Greenwich [1959].

Henry, Alain

2003 "La révolution des procédures au Cameroun", en Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit*, Le Seuil, París, pp. 95-132.

Herder, Johann Gottfried

2000 *Une autre philosophie de l'histoire*, Flammarion, París [1774].

Hofstede, Geert

1980 *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Londres.

Iribarne, Philippe d'

1989 *La logique de l'honneur*, Le Seuil, París.

1992 "Contre l'anticulturalisme primaire", en *Revue française de gestion*, núm. 91, pp. 132-137.

2002a "Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana", en *Gestión y Política Pública*, vol. XI, pp. 187-213.

2002b "Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations", en *Journal of Organizational Behavior*, núm. 23, pp. 1-14.

2003 *Le Tiers-Monde qui réussit*, Le Seuil, París.

Iribarne, Philippe d', et al.

1998 *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, París.

Kim, Joo Yup, y Sang Hoon Nam

1998 "The concept and dynamics of face: implications for organizational behavior in Asia", en *Organization Science*, núm. 9, pp. 522-534.

Koslowsky, Meni, Abraham Sagie y Shmuel Stashevsky

2002 "Introduction: cultural relativism and universalism in organizational behaviours", en *International Journal of Cross Cultural Management*, núm. 2, pp. 131-136.

Mc Clelland, C. D.

1961 *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.

Ouchi, William

1981 *Theory Z*, Avon, Nueva York.

Peters, T. J., y R. H. Waterman

1982 *In Search of Excellence*, Harper and Row, Nueva York.

Pugh, D. S.

1976 "The 'Aston' approach to the study of organizations", en G Hofstede y M. S. Kassem, eds., *European Contributions to Organization Theories*, Van Gorcum, Assen, pp. 62-78.

Pugh, D. S., y D. J. Hickson

1976 *Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I*, Saxon, House, Londres.

Sapir, Edward

1927 *The Unconscious: A Symposium*, Dummer, Nueva York.

Schein, Edgar

1985 *Organizational Culture and Leadership*, Josey-Bass, San Francisco.

Schwartz, Shalom H.

1994 "Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values", en U. Kim *et al.*, *Individualism and Collectivism*, Sage, Londres, pp. 85-119.

Trompenaars, Fons, y Charles Hampden-Turner

1998 *Riding the Waves of Cultures. Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, 2a. ed.

Womack, James P., *et al.*

1990 *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates/Collier Macmillan Canada/Maxwell Macmillan International, Nueva York-Toronto.