

# Culturas nacionales y gestión. La experiencia multicultural de las empresas africanas

---

Evalde Mutabazi\*



## RESUMEN

El presente propone una reflexión en tres etapas sobre los vínculos entre la multiculturalidad social y los Modelos de Gestión occidental de las empresas africanas; la primera etapa ubica el enfoque específico del autor respecto de esta problemática, así como del interculturalismo y de los mecanismos vigentes a los que se enfrenta África, incluso desde la esclavitud; en la segunda etapa, y a partir de un caso particular, examina los mecanismos de este factor multicultural y la interacción entre los diferentes actores en el centro de los disfuncionamientos observados en todas las empresas estudiadas en África. La tercera etapa concluye señalando las condiciones de dichas empresas, y las de otros países, que se enfrentan a situaciones similares producto del choque de las culturas locales con los modelos de gestión importados de países faros en términos económicos.

---

\* Dr. en Sociología, profesor en la Escuela de .Management, Lyon-Francia.

## ABSTRACT

The present document proposes a reflection in three stages on the bonds between the social multiculturalism and the models of western management of the African companies; the first stage locates the specific approach of the author with respect to this problematic one, as well as of the interculturalism and the effective mechanisms, which Africa faces, from the slavery; in the second stage, and from a particular case, it focus on the mechanisms of this multicultural factor and the interaction between the different actors from the dysfunctions observed in all the companies studied in Africa. The third stage concludes indicating the conditions of these companies, and those of other countries, that faces similar situations product of the shock of the local cultures and the models of management concerned of developed economies.

---

**Palabras clave:** Multiculturalidad, Reglas de sociabilidad compartidas, Regla de reciprocidad y Primus inter pares  
**Key words:** Multiculturalism shared rules of sociability, Rule of reciprocity and Primus inter even

En África, dado que la empresa mantiene una relación particular con la sociedad, la cuestión de los vínculos entre **Culturas y Gestión** necesita que previamente se aclaren los fenómenos ligados, por una parte, a la diversidad cultural interna de los países africanos y, por la otra, a los choques sucesivos de sus comunidades por los diferentes modelos de gobierno o de gestión importados de Occidente. Este requerimiento previo resulta tan necesario que, desde la colonización hasta nuestros días, el mal tratamiento de este tema se traduce en un multiculturalismo con efectos perversos tanto para la vida de las instituciones políticas como de las empresas africanas.

Dicho de otra manera, en el plano macrosociológico, el mal tratamiento del choque de culturas y de modelos diferentes provoca fenómenos que perturban a numerosos países africanos y se traducen, particularmente, en conflictos en los cuales la violencia supera generalmente el entendimiento humano. Por otra parte, las empresas locales se encuentran tanto más seriamente afectadas que sus disfuncionamientos sociales se acumulan junto a los efectos igualmente perversos de la creciente conjunción actual provocada por la mundialización de las rivalidades geoclánicas locales y geoestratégicas internacionales.

Existen numerosas razones por las que el tema de los vínculos entre Culturas y Modelos de Gestión se presenta tan espinoso para las empresas africanas. De hecho, ¿cómo dar cuenta de estos diferentes fenómenos vinculados con la doble multiculturalidad de las sociedades y las empresas africanas? Dado que la mundialización actual obliga a las empresas de todas las regiones del mundo a cooperar con otras que tienen culturas y preferencias manageriales distintas, ¿qué sucede con las sociedades

africanas y qué aprendizajes se pueden extraer de su experiencia multicultural específica?

Con el fin de aportar algunos elementos que den respuesta a estas preguntas, proponemos una reflexión estructurada en tres partes. La primera tiene por objetivo ubicar nuestro enfoque específico respecto de esta problemática y, en particular, de los fenómenos ligados al multiculturalismo que se encuentra en el centro de los fenómenos observados de manera personal en nuestro país de origen, Ruanda, pero que fueron analizados recientemente de manera más distante y sistemática en el marco de una investigación realizada en empresas multiculturales, en Francia y en otros cinco países africanos.

Dicho sea de paso, esta primera etapa nos permitió ubicar a la empresa africana entre las dinámicas culturales locales e internacionales y, más precisamente, poner en evidencia los mecanismos que generalmente se encuentran vigentes en el multiculturalismo con el que África se confronta desde la esclavitud; contaremos con un marco de análisis con el que, en la segunda parte y a partir del caso concreto de una empresa ubicada en un país, examinaremos los mecanismos de este multiculturalismo en el centro de los disfuncionamientos análogos observados en todas las empresas estudiadas en África.

En un tercer momento, concluiremos poniendo finalmente el acento en las principales condiciones de las que las empresas africanas, y hasta las de otras regiones del mundo que se enfrentan a fenómenos similares o análogos vinculados al multiculturalismo propio de sus modos actuales de gestión de los fenómenos que se desprenden del choque de culturas locales con los modelos importados de países faros en términos económicos, pudieran sacar provecho de sus diferencias.

## El estudio de los vínculos entre culturas y modelos de *management* en África: un desafío metodológico

Tal como lo mencionamos antes, la reflexión propuesta se apoya en nuestra experiencia personal respecto de diferentes tipos de fenómenos vinculados con el choque de culturas y de modelos de gestión o gobierno, en principio, en nuestro país de origen, y luego, en varios países occidentales, primero como estudiante y posteriormente como consultor y profesor en la Escuela de Management de Lyon. Por otra parte, nos apoyamos en el resultado de una investigación profunda y sistemática llevada a cabo en varias empresas francesas y en seis países diferentes de África (**Congo, Costa de Marfil, Nigeria, Ruanda, Senegal** y la **República Popular del Congo, ex-Zaire**), con el fin de completar las enseñanzas extraídas de nuestra experiencia personal, a veces agobiante, de los fenómenos multiculturales y de obtener una comprensión más imparcial y más fina.

A pesar de que una parte de nuestra investigación transcurre en numerosos establecimientos y sucursales franceses de empresas cuyos orígenes nacionales son distintos (europeas y estadounidenses), el objeto de este trabajo nos lleva a privilegiar la parte africana y a centrar nuestra reflexión esencialmente en los resultados de nuestra investigación en **36 empresas diferentes** implantadas en este continente. En lo que concierne a trabajos cuyos autores se interesan fundamentalmente en las diferencias entre

culturas nacionales, profesionales o empresariales, el objetivo de esta investigación no es ni comparar las culturas o los modelos africanos y occidentales de gestión, ni identificar sus diferencias<sup>1</sup> sino dar cuenta del multiculturalismo que a menudo está presente en el funcionamiento de las instituciones y las empresas africanas. Obviamente, nos interesamos más en **la interculturalidad que en la multiculturalidad** de las empresas o, más precisamente aún, en las dinámicas sociales ligadas a las **interacciones** entre los actores, en los fenómenos vinculados con los choques de sus culturas y sus distintas preferencias manageriales y con sus efectos concretos sobre el funcionamiento de las empresas multiculturales.

Por otra parte, dado que en África el tema de los vínculos entre culturas y modelos nunca fue estudiado de manera particular, no podíamos sin embargo inspirarnos en los trabajos realizados en Occidente, y sobre todo en aquellos cuyos resultados se resumen por medio de relaciones matemáticas que definen a los países como si las culturas y las mentalidades de sus pueblos estuvieran estereotipadas y fueran completamente homogéneas. Frente a trabajos como los de Geert Hofstede<sup>2</sup>, por ejemplo, la comprensión de las dinámicas sociales ligadas a las interacciones y a la experiencia de las relaciones de trabajo en una empresa entre asalariados surgidos de culturas diferentes, nos interesa más que la comparación de sus diferencias y la ubicación de sus países de origen en un

<sup>1</sup> África y Occidente son tan diferentes que la mayor parte de los estudios comparativos o de los reportes de numerosos expertos delegados vigilantes de los ministerios o las empresas africanas llegan a confirmar las carencias de África con respecto a los países faro. Esta constatación, efectuada desde la colonización hasta nuestros días, generó clichés negativos que esconden lo esencial de las realidades culturales, económicas, sociales y religiosas africanas.

<sup>2</sup> Hofstede, G., *Cultures consequences*, Sage Publications, Londres, 1990.

mapa a partir de correlaciones estadísticas.

Por estas razones, las 36 empresas estudiadas no se eligieron mediante los criterios utilizados de manera clásica sobre todo en gestión (tamaño, sector de actividad, estatuto jurídico o total de ventas) para construir una muestra de investigación. Estas empresas fueron elegidas por su oportunismo heurístico y no por su representatividad estadística de la realidad económica de África o de los países o regiones de su establecimiento. Conociendo de hecho la suerte frecuentemente reservada al cuestionario, sobre todo el que ha sido enviado por un desconocido en África, pero también el limitado grado de confiabilidad de los datos económicos de los países estudiados, decidimos aplicar **309 cuestionarios** cuyo tratamiento informático nos permitió identificar los principales fenómenos y precisar las hipótesis de investigación a partir de las cuales desarrollamos un proceso esencialmente cualitativo. Por otra parte, sabiendo que las empresas africanas son multiculturales por esencia –a la manera de todos los países que las cobijan- simplemente verificamos que estuvieran repartidas de manera equitativa entre los sectores público y privado, con la inclusión en este último de tantas filiales de multinacionales occidentales como de empresas autóctonas creadas y dirigidas por africanos.

Finalmente, la reflexión propuesta se apoya en la verificación de las informaciones recabadas mediante este cuestionario con el análisis del contenido de las **1226 entrevistas semi-directrices y a profundidad** realizadas a los asalariados de 36 empresas, y también por fuera del trabajo a **63 “expertos”** (emigrados occidentales, sociólogos, psicólogos, jefes de aldeas, antropólogos, personalidades religiosas), es decir, se trata de una muestra

de personas escogidas en función de su conocimiento de África y de los valores y reglas vigentes en la gestión y regulación de las relaciones de coexistencia y de trabajo en el seno de las empresas y de las comunidades locales.

Esta diversificación de las fuentes de información resultaba tanto más necesaria considerando que estábamos –como africanos que ejercen en Europa- expuestos a un juego complejo de representaciones mentales a partir de las cuales los emigrados occidentales y los africanos entrevistados nos percibían, le daban sentido a nuestra investigación, formulaban respuestas a nuestras preguntas, se comportaban durante las entrevistas...

## El multiculturalismo en el centro del funcionamiento de las sociedades africanas

Una vez planteadas estas precisiones metodológicas, volvamos a los fenómenos macro-sociológicos vinculados al mal tratamiento de las preguntas suscitadas por la diversidad de culturas africanas y, particularmente desde la esclavitud, por el choque entre valores y reglas de sociabilidad de las comunidades locales y aquellos, a veces muy contradictorios, vehiculizados por los modelos importados disponibles.

Vale la pena recordar que la esencia de los fenómenos ligados al desconocimiento o mal tratamiento de los efectos de esta doble multiculturalidad golpea tanto a las instituciones políticas como a las comunidades clánicas y a las empresas africanas. De hecho, desde la esclavitud, el mal tratamiento de la problemática de los vínculos entre culturas y modelos de gobierno o de gestión

se traduce en el descuido del hecho de que África **es en esencia multicultural**. De hecho, el desconocimiento o el rechazo de las diferencias que se encuentran en el centro de esta experiencia lamentable de relaciones entre África y Occidente se mantuvieron a lo largo de toda la época colonial y sobre todo en el momento del establecimiento de los actuales estados-nación, operación por la cual los países colonizadores no tuvieron para nada en cuenta el hecho de que, de un extremo al otro, África es un mosaico de pueblos y comunidades diferentes.

Dicho de otra manera, los administradores coloniales a menudo olvidaron que en sus 29'630.000 km<sup>2</sup>, África alberga a **800 Millones** de ciudadanos que hablan **1250 lenguas diferentes**, es decir más de un cuarto de las lenguas que en la actualidad se hablan en el mundo, pero también que la multiculturalidad africana supera en mucho esta diversidad lingüística. Efectivamente, aunque la lengua constituya una de las fronteras más importantes entre los pueblos, en África igual que en los demás continentes, la multiculturalidad interna en éste es mucho más compleja, puesto que los 55 países se consideran diferentes tanto en los planos geográfico, climático, económico, político, demográfico y religioso, como en el nivel de sus comunidades internas. De hecho, el número de éstas va de tres (en Ruanda) a 450 comunidades clánicas distintas en la República Democrática del Congo. Varía entre 50 y 80 en los otros cinco países donde se desarrolló nuestra investigación.

Frente a esta diversidad, la primera idea que surge en la mente de cualquier observador desprevenido confirma el discurso y las imágenes estereotipadas acerca de África difundidas por muchos medios. Un observador de este tipo

vislumbra un África dibujada por la mirada a la vez **exótica y etnocéntrica** de los primeros exploradores occidentales, un África con su cohorte de peligros y miserias, de enfermedades y carencias de todo tipo: Sida, genocidios, corrupción, endeudamiento, flojera, mimetismo, canibalismo, serpientes, brujos, etc. En suma, este observador ve un África repugnante de la cual se desprende, solamente por una ínfima minoría de occidentales "civilizados", la imagen creativa y alegre transmitida desde hace poco por el arte africano, ubicado recientemente entre las "artes primitivas" por la música, la danza y los futbolistas africanos, cada vez más apreciados en el mundo entero.

En realidad, esta imagen reduccionista esconde varios elementos que están en el centro de las relaciones entre África y Occidente. De hecho, al ignorar que muchos países africanos (ex-Zaire, Congo, Gabón, Angola, Nigeria, etc.) contienen cantidades considerables de recursos minerales (oro, diamante, uranio, petróleo, cobalto, tungsteno, etc.), la mayoría de los estadounidenses, europeos o asiáticos, encuentran normal que África esté marginado de todas las decisiones que se toman en el seno del triángulo actual de la mundialización económica ocupado por América del Norte, Asia y Europa.

Por otra parte, algunos hechos históricos y de la actualidad política y económica reciente muestran que las comunidades africanas contribuyen desde hace más de un siglo al desarrollo de la economía mundial. De hecho, ¿cómo negar el aporte de miles de esclavos africanos al desarrollo de América Latina y de América del Norte? ¿Cómo negar que sus actuales descendientes –pese a que sean, igual que otros inmigrantes de color, generalmente

bloqueados en posiciones subalternas y miserables- buscan activamente esta contribución a la economía-mundo y, particularmente, a la de Estados Unidos de América? ¿Cómo no recordar que, desde el establecimiento de las primeras factorías de explotación de sus recursos naturales (madera, marfil, minerales, especias), África alimenta la economía de numerosos países de Europa?

Cuando agregamos el hecho de que varias empresas occidentales continúan controlando los sectores minero y petrolero, así como los cultivos rentables (café, té, algodón, cacao, cacahuates, etc.), nos damos cuenta que a pesar de los clichés arcaicos con los que generalmente se la cubre, África aparece entre las apuestas geoestratégicas más importantes de las grandes potencias. Desde hace mucho tiempo, África constituye de hecho una reserva de recursos para numerosas industrias europeas y también un mercado importante para varios de sus productos. Así, por ejemplo, y por no citar más que algunas cifras en dólares estadounidenses, las exportaciones de Francia hacia el África subsahariana y austral se elevan a 6,5 mil millones, las importaciones a 86 mil millones de dólares, es decir, el 80% del excedente del saldo comercial francés en 1999. Y Francia no es el único país interesado en este continente. A diferencia de las empresas europeas que, seducidas por los mercados de los ex países comunistas de Asia y Europa Central o del Este, dejaron este continente a principios de los años 90, Estados Unidos se interesa cada vez más y sus empresas buscan reforzar su presencia sobre todo en las ex colonias francesas.

Existen tantos elementos que hacen aparecer la marginalización actual de África como una nueva táctica al servicio de las rivalidades entre algunas grandes potencias

que desean mantener realmente el control económico y político.

Ahora que se terminó la guerra fría, esta hipótesis pone en evidencia el eje principal del mecanismo que desde hace mucho se encuentra en el centro de las relaciones entre África y Occidente igual que en los fenómenos acumulados vinculados a los choques sucesivos de las comunidades africanas por los modelos importados desde la esclavitud. De esta manera, en todas las circunstancias históricas que los hayan puesto en contacto, el modo de gestión desarrollado de las relaciones entre África y Occidente generalmente se caracteriza por el **multiculturalismo**, es decir, por un conjunto de actitudes y comportamientos, de estilo de comunicación y modos de gestión- sobre todo de las relaciones entre copartícipes- por el **conjuntamente indiferente** y unilateralmente interesada, el universalismo o el imperialismo, **la ausencia de confrontación real de culturas y modelos** africanos y occidentales de gobierno, **la negación de las diferencias** o la voluntad de borrarlas, fundamentalmente, a través de operaciones que algunas potencias trataron generalmente de sustituir por las propias, las creencias, los valores y las reglas de sociabilidad heredadas de sus ancestros por los africanos.

Pero ¿qué hubieran hecho los africanos, qué actitudes hubieran adoptado si los papeles se hubieran invertido? ¿Qué modo de gestión de las diferencias hubieran desarrollado si hubieran sido militar y técnicamente más poderosos que los occidentales?

Más allá de la respuesta aportada generalmente por la historia de las conquistas territoriales, de la dominación política o religiosa, el actual estado económico de África

muestra que los africanos no se beneficiaron en absoluto de las ventajas de su contribución –que sin embargo fue muy costosa en recursos materiales y en vidas humanas- a la economía mundial. Fascinados por el éxito material de los países ricos y esperando convertirse en tan poderosos como los “blancos”, varios dirigentes del África negra – particularmente los de la época colonial– pecaron de mimetismo. Su intento de adoptar idénticamente los modelos de gobierno o de gestión a la occidental acabó en un fracaso de manera global, en una decepción mutua y en una pérdida de confianza. Cegados por la luz de los países faros y contribuyendo –algunas veces bajo el terror y la manipulación- a la imposición en las poblaciones locales de modelos que transmiten reglas de sociabilidad contradictorias a las suyas. De esta manera, la mayoría de sus dirigentes propició el nacimiento y desarrollo del “África ambigua”, estigmatizada por Georges Balandier<sup>3</sup>; el “África estrangulada”<sup>4</sup> o “enferma de management”<sup>5</sup> que, frente al fracaso de los Programas de Ajuste Estructural planteados por los socios capitalistas de los fondos internacionales, “rechazaría el desarrollo”<sup>6</sup> o tendría necesidad de un “programa de ajuste cultural”<sup>7</sup>.

Uno de los principales resultados de nuestra investigación es que esta larga experiencia de la **fascinación y la ambigüedad** de los modos de gobierno o de gestión basados en reglas contradictorias y, a menudo, impuestas y mal comprendidas por los africanos, engendró disfuncionamientos endémicos y desacelerados conforme el fracaso repetitivo de las importaciones de modelos

occidentales. El cúmulo de consecuencias a veces desastrosas de ese multiculturalismo alteró considerablemente las relaciones de coexistencia entre comunidades africanas. Por otra parte, en la totalidad de los países en que llevamos a cabo investigaciones, los africanos progresivamente perdieron sus referentes culturales y, lo que es aún más grave, la confianza en la capacidad de sus dirigentes para gobernarlos y administrar con éxito las instituciones públicas, las economías nacionales y las empresas locales.

Cuando numerosos países se están agrupando en uniones regionales (Unión Europea, Mercosur) y se están apoyando en la convergencia de sus esfuerzos frente a la apuesta de la mundialización, el multiculturalismo que se desarrolló de esta manera en África desde la esclavitud, acaba en disfuncionamientos políticos hasta por los genocidas cuya violencia supera el entendimiento humano. En lugar de servir al desarrollo de las economías nacionales, los recursos locales son cada vez más intercambiados por armas mortales y la contribución de los ciudadanos es malversada en provecho de sus propios clanes por parte de algunos dirigentes locales, de lo cual surge el círculo vicioso del fracaso de las importaciones de modelos extranjeros y la miseria de las comunidades africanas. Dado que las rivalidades clánicas locales y geoestratégicas entre potencias están cada vez más imbricadas, los conflictos se vuelven cada vez más repetitivos y mortales, a la manera de los que ensangrentaron durante los últimos años varios países de la región de los Grandes Lagos, a partir de los sucesos

<sup>3</sup> Balandier G., *Afrique ambiguë*, Union générale d'éditions, París, 1957.

<sup>4</sup> Dumont L. y Mottin M. F., *L'Afrique étranglée*, Le Seuil, París, 1980.

<sup>5</sup> Bourgoin H. y Bollinger D., *L'Afrique malade du management*, Editions J. Picollec, París, 1984.

<sup>6</sup> Kabou, A., *Et si l'Afrique refusait le développement?*, Editions Fayard, París, 1991.

<sup>7</sup> Etounga, Manguelle D., *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'Ajustement culturel ?*, Nouvelle Edition du Sud, París, 5ta. edic., 1993.

de Ruanda en 1994.

Contrariamente a estos fenómenos de sociedad a través de los cuales África se presenta generalmente al mundo como un continente incapaz de salir del tribalismo y de los genocidas clánicos, uno de los principales resultados de nuestra investigación es que **la unidad cultural** del África trasciende **la diversidad** de sus comunidades. De hecho, varios testimonios aportados por nuestro estudio en seis países, que sin embargo, son muy distintos, confirman esta tesis. La primera constatación es que, a diferencia de las rivalidades y de los conflictos clánicos actuales, las 600 comunidades que habitan en estos seis países forjaron y desarrollaron, durante siglos, modos de gestión de sus relaciones de coexistencia y cooperación más bien tolerantes y solidarios. Si se cree en el número del último genocidio ruandés, por ejemplo, estas comunidades ya habrían desaparecido de la faz de la tierra si hubieran dedicado su tiempo a aplastarse, como sucedió durante la última década en la región de los Grandes Lagos.

El segundo elemento que verifica la información recabada en los seis países -recordemos que, ciertamente, son muy diferentes en los planos climático, económico, demográfico y religioso- es que existe **un fondo cultural común**, es decir, un sistema de creencias, valores y **reglas de sociabilidad compartidas** y lo suficientemente difundidas en la vida de las comunidades locales. Sin distinguir entre los seis países, este fondo común aparece como un **modelo organizador** heredado de sus ancestros por las comunidades de estos países, un modelo rechazado y combatido desde la colonización y sobre el cual se pegaron, en diversas ocasiones, modelos occidentales de gobierno y de gestión. En realidad, varios modelos externos,

como la centralización burocrática a la francesa por ejemplo, no surgieron haciendo tabla rasa con todas las estructuras de organización social sino sobre formas y reglas ancestrales de gestión de las sociedades desarrolladas por las comunidades de estos países. Así, en el caso de Ruanda, por ejemplo, la centralización burocrática a la alemana se pegó sobre un modelo más bien federal de organización y de gestión de las relaciones de cohabitación entre las tres comunidades clánicas ruandesas. La oposición bipolar de los Bahutu y de los Batutsi (dos de las tres comunidades que alberga Ruanda) es la resultante del multiculturalismo y del enfoque etnocéntrico con los cuales, creyendo que actuaban de manera correcta, los administradores alemanes concentraron el poder en manos de un rey surgido de un solo clan. La alianza estratégica entre este rey y los sucesivos administradores coloniales permitió que su clan monopolizara el poder y abusara de él a través de un régimen tiránico y esclavista sufrido por los otros clanes hasta la revolución popular de 1959.

Así, el **marcaje histórico de las mentalidades** por el odio rival creado en esta época, se encuentra en el centro del mecanismo de reactivación de las heridas del pasado mediante las comunidades locales son sistemáticamente divididas y dramáticamente opuestas en cada evento de la historia ruandesa. En lo que se refiere al fondo cultural o al modelo organizador común africano, antes de la época colonial Ruanda estaba -igual que los otros seis países africanos donde llevamos a cabo la investigación- organizado en pequeños reinos autónomos que eran únicamente interdependientes en caso de ataque por parte de un enemigo común exterior a su territorio.

Aunque actualmente esté recubierto o contaminado

por formas contradictorias importadas de gobierno social, el tercer resultado en orden de importancia de nuestra investigación es que **este modelo permanece latente** del mismo modo que los principales valores y reglas que lo definen de manera sorprendentemente idéntica en los seis países se traducen en expectativas de roles, actitudes y comportamientos análogos desarrollados en el ámbito laboral por los trabajadores de las empresas locales. Incluidos en países alejados geográficamente, como Ruanda y Costa de Marfil, o muy diferentes por sus climas o religiones dominantes, como Ruanda y Níger, un mismo **modelo organizador impregna las mentalidades** y, de esta manera, las expectativas de los asalariados frente a la empresa, sus responsables, los modos de decisión y las relaciones de trabajo en los talleres. Por otra parte, ¿cómo no subrayar el hecho de que estas mismas expectativas generalmente son contrariadas por el management a la occidental, particularmente en las empresas públicas y las filiales locales de las multinacionales lo que se traduce en las mismas actitudes de retiro de los asalariados de sus empresas?

Indudablemente, las circunstancias tan similares (trata de esclavos, colonización, privatización...) y la brutalidad con la cual la mayoría de los modelos occidentales se introdujeron en estos países explican en gran medida la analogía y hasta la identidad de las formas de resistencia de los trabajadores africanos a los valores y normas contradictorias transmitidas por los modelos de gestión importados en sus empresas. Por otra parte, debido al hecho de que sus comunidades de origen fueron defraudadas globalmente por el sucesivo fracaso de los

proyectos y de las empresas públicas administradas a la occidental, la vivacidad de los principales valores y reglas heredadas de sus ancestros se explica igualmente por el hecho de que todavía se encuentran vigentes en la vida familiar, las asociaciones campesinas, las diversas cooperativas, pero también en las empresas autóctonas.

¿Pero cuáles son las características de este modelo que las comunidades africanas heredaron de sus ancestros?

Confirmando el análisis realizado por algunos autores<sup>8</sup>, el cuarto resultado de nuestra investigación en los seis países señala que los africanos se encuentran profundamente marcados por dos tipos principales de formas de gobierno que se practicaron durante varios siglos antes de la época colonial: "las estructuras centralizadas y segmentarias"<sup>9</sup>.

Ya sea que se haya entrevistado a trabajadores o a expertos, sus discursos en este sentido se unen para decir que **las estructuras centralizadas** implican tres formas de gobierno que en otros tiempos se practicaban en África. **La monarquía central**, desarrollada en los grandes reinos de Mali, Ghana, Benin y también en los pequeños reinos clánicos del Congo antes de la colonización, se caracteriza por el hecho de que sólo el rey detentaba todos los poderes sobre el conjunto de clanes de su país. Igual que en las formas menos centralizadas de gobierno que proponemos analizar en las siguientes líneas, el monarca mismo debía -para poseer una autoridad real y duradera sobre el conjunto de los ciudadanos- respetar determinado número de principios y de reglas de sociabilidad diferentes y hasta opuestas a las introducidas en esos países por los administradores coloniales.

<sup>8</sup> Potholm, C., *La politique africaine, théories et pratiques*, Editions Nouveaux Horizons, París, 1981.

<sup>9</sup> Bourgoin, H. y Bollinger, D., *L'Afrique malade de Management*, Ed. Jean Picollec, París, 1984.

La **monarquía piramidal** desarrollada en los reinos de Baluba y Bakongo de la ex-Zaire, se distingue de manera fundamental de la forma precedente de centralización del poder por el hecho de que el rey se encontraba sistemáticamente rodeado de un consejo de sabios (los representantes de los otros clanes) en quienes se apoyaba para gobernar y quienes necesariamente lo aconsejaban antes de tomar las decisiones que se aplicaran en todo su territorio. En cuanto a la tercera forma de gobierno central, utilizada en otros tiempos en el caso de los Mandes y los Sénoufos de la costa de Marfil, la **monarquía asociativa** difiere de las dos anteriores particularmente porque el rey, investido sin embargo de una autoridad reconocida por toda la población de su país, no controlaba las decisiones periféricas. Las decisiones, una vez que eran tomadas por los sabios elegidos en el seno de las comunidades en el nivel de los clanes, según los criterios de legitimidad y las reglas específicas locales, eran irrevocables. Dicho de otra manera, el rey era informado de ellas para, eventualmente, apoyarlas como poder central pero sin tener posibilidad alguna de volverlas a poner en consideración.

En realidad, los tres modos de gobierno centralizado cuyas principales características acabamos de presentar no se habían desarrollado más que en una parte de los 55 países del vasto continente africano. De hecho, sólo algunos reinos grandes (Mossi y Bambara de Ségou, por ejemplo) abarcaban superficies importantes sobre las cuales habitaban numerosos clanes diseminados desde el establecimiento de las fronteras nacionales actuales. Por otra parte, algunas comunidades surgidas de un mismo linaje ancestral en la actualidad viven en regiones distantes

por varios cientos de kilómetros.

De hecho, la historia de África implica fuertes movimientos migratorios a través de los cuales se transmitieron varios valores y reglas de una región a otra y más allá de las fronteras actuales, sobre todo por parte de los clanes nómadas o en ocasión de las guerras, las epidemias o las grandes sequías regionales. Así, a través de las tradiciones orales y de los ritos ceremoniales se mantuvieron y difundieron los principales valores y reglas de sociabilidad en distintas regiones africanas, de donde surge una segunda forma de gobierno que antes de la época colonial era más frecuente que la anterior: **la estructura segmentaria**.

Frente a los tres tipos de monarquía presentados, esta estructura se caracteriza por la **descentralización del poder** así como por **la forma en que se comparte** entre los jefes de los clanes que viven en una misma región. Mucho más que en la monarquía asociativa examinada antes, los jefes de los clanes tienen un poder de decisión real y una autoridad mucho más legítima que la del jefe central sobre los miembros de las comunidades que dirigen. Es sólo en caso de urgencia o de necesidad extrema que se reúnen para designar por **consenso**, un **Primus inter pares**, encargado de conciliar las posiciones eventualmente divergentes y de coordinar las acciones colectivas que resulten necesarias.

Por otro lado, el modelo segmentario que se practicaba en otros tiempos en Kenya, en Tanzania, en el Sur del Zaire, en Uganda, en Ruanda y también en el caso de los Baoulés y los Ibos de Costa de Marfil, se caracteriza en distintas regiones por lo que Dominique Desjeux llama

la “cooperativa del poder”<sup>10</sup>. Dicho de otro modo, en numerosos reinos clánicos de África, uno de los principios vigente de gobierno consiste en redistribuir el poder de manera rotativa entre los representantes de las diferentes comunidades clánicas, básicamente para evitar el abuso del *Primus inter pares* o su atribución de privilegios sólo a su clan de origen en detrimento de los demás.

Frente a las prácticas relativas al modelo democrático a la occidental, la duración en el poder del *primus inter pares* en las estructuras segmentarias africanas –e incluso en algunos reinos grandes- no depende de los términos electorales decididos con antelación, sino de la capacidad efectiva del jefe para asumir su papel respetando un cierto número de principios y reglas dentro de los cuales aparece la **primacía del interés colectivo**. Un colegio de “sabios” –compuesto por representantes de los clanes, generalmente ancianos, socialmente experimentados y que tienen capacidad **de escucha, de tomar en cuenta a los otros y de defensa de los intereses comunitarios**- vela por que la conducta del *Primus inter pares* se corresponda con los criterios de legitimidad a partir de los cuales fue electo. En caso de ausencia, el consejo puede proceder mucho más fácilmente a su despido que éste, a diferencia de lo que sucede con los actuales jefes de los estados, no dispone de ninguna vigilancia cercana cuya tarea primordial sea protegerlo.

## La empresa africana entre los modelos circulatorios locales e importados de Occidente

Ahora nos proponemos reunir los principales elementos que nos permitan analizar la experiencia multicultural de las empresas africanas y extraer enseñanzas frente a cuestiones que generalmente se plantean por el choque de culturas y de modelos diferentes de gestión en el contexto mundial actual.

En principio, en el conjunto de los seis países donde llevamos a cabo nuestra investigación, la negligencia y la supresión forzada de las estructuras ancestrales que acabamos de revisar explica suficientemente la resistencia de los africanos al establecimiento de modelos centralizadores occidentales. En el plano político, estos modelos fueron se impusieron de manera efectiva, sobre todo durante la colonización **sin que exista ninguna confrontación** entre los valores y las reglas que transmiten y los que están vigentes en la vida de las comunidades locales. Del mismo modo, una vez establecidos los estados-nación y el acceso a las independencias, la implementación de pesadas burocracias administrativas se realizó negando las formas ancestrales de organización y de gobierno analizadas antes, pero también sin considerar las preocupaciones reales de las comunidades africanas.

La resistencia identitaria creada de este modo se

<sup>10</sup> Desjeux, D., *Stratégies paysannes en Afrique noire. Le Congo; Essai sur la gestion de l'incertitude*, L'Harmattan, París, 1987.

fortaleció a medida que se desarrollaron los enfoques etnocéntricos generalmente sólo en pos de modelos occidentales, encerrando de manera progresiva las relaciones entre el Occidente en el multiculturalismo sin el cual no se puede dar cuenta en la actualidad de la “imposible descentralización de las empresas africanas”<sup>11</sup>, de las dificultades encontradas y de los fracasos sufridos en distintas oportunidades por los expertos occidentales delegados vigilantes de los gobiernos, sobre todo a través de los famosos Programas de Ajuste Estructural o de privatización de las empresas públicas locales.

En el fondo, se trate del establecimiento de los estados-nación, de las primeras empresas a la occidental, del impuesto *per cápita*, de la evangelización e incluso de la escolarización, este multiculturalismo a menudo se caracteriza por el descuido o el rechazo de los valores y las reglas de sociabilidad transmitidas de generación en generación en el seno de las comunidades africanas, propiciando solamente los aportes de los países faro. Además, en la actualidad comprobamos que, a pesar de los numerosos efectos perversos sobre la economía y la vida de las poblaciones africanas, este multiculturalismo aún no ha sido abandonado. De hecho, desde la época de la esclavitud hasta nuestros días, su conservación se explica, por un lado, por la fascinación que a veces se ubica en el centro de las relaciones entre los africanos y los occidentales, pero por el otro, también por la convergencia de las apuestas de algunos actores locales y externos.

Sea que se trate de administradores coloniales, de misionarios, de exploradores, de comerciantes, de numerosos expertos internacionales pero también de las

“guías esclarecidas” locales, sus acciones generalmente se realizan bajo la cubierta de intenciones civilizadoras y de proyectos de desarrollo cuyo resumen global muestra que las comunidades locales en realidad no les han sacado provecho para progresar. Y con razón. La mayoría de los reyes africanos y hasta algunos jefes más recientes otorgaron su apoyo a modelos importados -de los cuales, sin embargo, percibían las contradicciones con los valores y las reglas de sociabilidad heredadas de los ancestros- como intercambio por su consagración o por mantenerse en el poder.

Dicho de otra manera, nuestras observaciones se unen a las de muchos otros autores<sup>12</sup> para decir que algunos jefes de estado africanos, enceguecidos por las luces de los países faros, abusaron de esta manera de los bienes de su pueblo, por ejemplo, como Bokassa o Mobutu. Sus comportamientos son aun más condenables porque en realidad estaban igual de apegados a y eran igual de beneficiarios que los demás miembros de sus comunidades de diversos principios y reglas siempre vigentes en la vida campirana e incluso en las ciudades de los países que ellos dirigían.

Frente al análisis precedente de los modos ancestrales de gobierno, una de las principales expectativas de las poblaciones locales que los dirigentes políticos defraudaron es que los poderes centrales y periféricos deben estar equilibrados. Como lo subrayamos anteriormente, se trata de una de las condiciones para la obtención de la cohesión social y la convergencia de esfuerzos de los miembros de las comunidades africanas. A excepción de algunas monarquías centralizadas, este equilibrio se obtiene

<sup>11</sup> d'Iribarne, Ph., *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines*, R.F.G, Sept-Oct 1990, pp. 28-39.

<sup>12</sup> Bayart, J. F., *L'état en Afrique. La politique du ventre*, Editions Fayard, París, 1989.

a través del respeto a la **regla de reciprocidad** de los **derechos y obligaciones** entre miembros de las comunidades, pero también entre comunidades aliadas. Dicho de otro modo, en los seis países estudiados esto se traduce en el hecho de que los individuos generalmente están vinculados unos con otros al interior de cada clan mediante el parentesco, y también entre comunidades por el co-nacimiento y las **redes de relaciones**. Estas redes son tanto más densas que nadie puede dejarlas de lado y tiene el derecho y el deber de inscribirse ahí y de mantenerlas para su desarrollo personal por un lado, y para el de su comunidad por el otro.

En otros términos, estas redes forman parte de un conjunto de prácticas a través de las cuales se expresa la **relacionalidad** africana, uno de los ejes principales del modelo circulatorio africano de gestión ampliamente difundido en los seis países donde realizamos nuestro estudio. Dado que esta relacionalidad a menudo se desconoce, la mayoría de los inmigrantes occidentales luchan contra numerosas actitudes y comportamientos que brotan tanto de la administración pública como de las empresas, puesto que, generalmente, las encuentran contradictorias con los valores y normas que se hallan en el centro de la racionalidad managerial en la cual crecieron.

De esta manera, los inmigrantes encargados de misiones ante los responsables de las grandes administraciones públicas o de los Ministerios africanos a veces reaccionan violentamente contra las visitas a los centros de trabajo de estos responsables por parte de los miembros de sus ciudades o comunidades de origen. Refiriéndose a los modelos en los cuales se formaron, sobre todo en las escuelas anglosajonas, consideran estas visitas

únicamente como factores de pérdida de tiempo y de contra desempeños. De esta manera, ignoran que el tiempo dedicado a otra persona y sobre todo al miembro de su comunidad jamás es tiempo perdido en las sociedades africanas. Por el contrario, constituye una de las inversiones más seguras y más rentables para los hombres de negocios.

Sin embargo, sin negar el hecho de que la ignorancia o el rechazo del sentido de esta práctica por parte de los inmigrantes occidentales se traducen muy a menudo en el retiro de los trabajadores locales, es necesario saber que, en la mayoría de las comunidades africanas, el clan de origen puede compararse con una raíz de un árbol muy grande a partir del cual parten una multitud de redes de relaciones de linaje y amistosas, relaciones creadas y mantenidas de manera preferente por parte de las visitas regulares y el intercambio verbal entre los miembros de las comunidades que así se relacionan. Por otra parte, como cualquier rama del árbol, ningún miembro gana separándose de la sabia o impidiéndole circular hacia los demás.

Dado que, por otra parte, cada quien debe mantener y desarrollar esta red más allá del círculo familiar, las posibilidades de visitas son prácticamente proporcionales al número de miembros de clanes vinculados de este modo (varios cientos de personas). Además de esas visitas, cada miembro debe, finalmente, para beneficiarse plenamente y de manera duradera de la interasistencia comunitaria, participar en todos los acontecimientos felices o desafortunados (bodas, muertes, etc.) que afectan a los miembros de su clan y a sus aliados. Debido a que este principio de sociabilidad generalmente es ignorado o rechazado por los inmigrantes occidentales en las empresas

locales, el ausentismo frecuentemente es mal percibido por la racionalidad managerial o por los procedimientos elaborados en culturas que poseen una concepción generalmente distinta de los vínculos entre los miembros de un mismo conjunto familiar y sus relaciones con la empresa.

Frente al modelo desarrollado en Francia en la Edad Media, la jerarquización social procede de una lógica diferente que es muy coherente con la **relacionalidad, la circulación de bienes, de informaciones y de poder** en África, de las cuales acabamos de presentar algunos rasgos específicos. De hecho, la jerarquización social en este país generalmente se basa en **la edad y la experiencia de vida** y no en los oficios nobles y menos nobles (el Tercer Estado), ni en las clases sociales, en el sentido marxista del término. Incluso en las monarquías muy centralizadas (Béni, Togo, Congo, etc.) en las que la estratificación social se producía por la **diferenciación de linajes** (los orígenes ancestrales), no existía una clasificación completamente estanca entre comunidades. A diferencia de las culturas marcadas por la lucha de clases (Francia) y por la exclusión total (India), el modelo circulatorio **africano** conlleva **un eje transversal de socialización colectiva** alrededor del cual se crean vínculos entre clanes y comunidades antes de la colonización.

De manera más concreta, este eje transversal se corresponde, por un lado, con las **reglas de apertura, de hospitalidad y de intercambio complementario de bienes y de informaciones** entre clanes aliados y sus miembros. Más precisamente aún, la búsqueda de la cohesión social y del desarrollo de redes de alianzas o de amistad se traduce

mediante el intercambio del dar y el contra-dar pero también por medio de **la palabre**<sup>13</sup>. Como ya lo dijimos, ésta constituye la vía inexorable para acceder al **consenso**, buscado de manera sistemática no sólo entre los jefes de los clanes sino también al interior de cada clan por parte de sus miembros, particularmente para cualquier decisión que ponga en juego el interés comunitario. Si se considera la tasa actual de participación en las elecciones en numerosos países occidentales, el sistema de decisión democrática a la occidental parece insuficiente y hasta inadecuado para el gobierno de las sociedades africanas, y aún menos el voto por e-mail considerado en algunos países occidentales, ya que en las comunidades orales africanas, la relacionalidad y el consenso real pasan por el intercambio directo, la confrontación entre personas y no por la comunicación mediatizada.

Por otra parte, este eje de socialización colectiva y de intercambio de información entre clanes y generaciones se realiza por medio de reuniones de intercambio y **de aprendizaje mutuo** entre miembros de **grupos de pares**, es decir, reuniones regulares en las cuales las personas de la misma edad y generalmente del mismo sexo discuten problemas encontrados, intercambian información y se enriquecen mutuamente con el *savoir-faire* y las competencias que cada uno detenta. Este eje transversal, destinado a contrabalancear la verticalidad de las relaciones entre generaciones y a propiciar la apertura hacia las demás comunidades se completa con numerosas prácticas rituales que reúnen a todos los miembros de la comunidad, pero también con aquéllas que relacionan únicamente a los pares con sus mayores (ritos de iniciación).

<sup>13</sup> N. de la T.: *la palabre* remite a un africanismo y se refiere a un debate acordado entre los miembros de un poblado respecto de un tema que interesa a toda la comunidad.

Son tantos los valores y las reglas que se encuentran en el núcleo del modelo circulatorio sobre el cual se aplican los modelos contradictorios generalmente surgidos en Occidente. Pero para regresar a los efectos perversos sobre el funcionamiento de las sociedades africanas de dicho multiculturalismo, su modelo circulatorio se ubica en el extremo opuesto de los regímenes autocráticos desarrollados por algunos dirigentes africanos que, tras haber tomado el poder por medio de las armas y frecuentemente sin ningún respeto a los principios y a las reglas generales mencionadas anteriormente, se hacen pasar por los "Padres de la Nación", con el pretexto de que su objetivo es sacar a su país de la miseria o de la tiranía de sus predecesores. La historia muestra que su objetivo principal es, sobre todo, satisfacer su propia sed de ganancia material y de poder.

Otra enseñanza importante que deja nuestra investigación es que la actualidad reciente muestra, sin embargo, que sus comportamientos contrarios al modelo circulatorio implican, tarde o temprano, sanciones a veces dramáticas. En realidad, la capacidad para gobernar con éxito las comunidades africanas o para conseguir la movilización colectiva de sus miembros, pasa por los principios y las reglas de sociabilidad analizadas anteriormente y no por el desempeño o la acumulación individual de bienes. Para las poblaciones africanas, el éxito de un jefe pasa por sus competencias en lo que respecta a su capacidad de **escuchar a los demás y dialogar con ellos**, la aceptación del cara a cara y de la **confrontación real** con los representantes de los otros clanes, la capacidad para administrar la cohesión social y el desarrollo

comunitario mediante los mecanismos de socialización colectiva analizados previamente.

Forjados y probados a lo largo de su historia por las comunidades africanas, los principales ejes del modelo circulatorio que acabamos de presentar siempre se encuentran presentes en la vida rural y esto sucede a pesar de que en la actualidad estén cubiertos de manera superficial por valores y normas a veces muy contradictorias transmitidos por los modelos importados. Además del fracaso sucesivo de los proyectos, de las empresas y de las operaciones de cooperación organizadas por el multiculturalismo, este modelo circulatorio es más duradero porque siempre se transmite de generación en generación, pero también porque es utilizado de manera cotidiana en la vida comunitaria y se mantiene a través de numerosas prácticas sociales basadas en la relacionalidad entre la que se encuentran diferentes tipos de cooperativas<sup>14</sup>.

Pero dejemos de lado por ahora esta dimensión macro-sociológica de nuestro análisis con el objetivo de centrar más la reflexión siguiente en los efectos concretos del multiculturalismo en la vida de las empresas africanas.

En el 75% de las empresas estudiadas en África, la ignorancia o el rechazo de los principales ejes del modelo circulatorio resultan en diferentes tipos de disfuncionamientos que van desde la polisemia de los mensajes al endeudamiento de las empresas, pasando por el ausentismo y el retiro de los trabajadores locales, así como por la incapacidad de los administradores para movilizarlos al trabajo. Además de las precisiones metodológicas ya señaladas, el caso que proponemos explotar se desarrolla en una empresa ubicada en la ex-

<sup>14</sup> Henri, A. et al., *Tontines et banques au Cameroun, Les Principes de la société des amis*, Ed. Karthala, París, 1991.

Zaire, país calificado de “escándalo geológico” al momento de la llegada al poder de Laurent Kabila y de la revelación, en esa ocasión, del juego de rivalidades entre varias potencias occidentales que pretendían controlar la explotación de las riquezas mineras de ese país.

Aunque se trate de la filial local de una multinacional occidental, esta empresa es muy representativa de muchas otras situaciones de trabajo o, más exactamente, de fenómenos observados particularmente en las empresas públicas y las filiales de las multinacionales occidentales, es decir, en 2/3 de las 36 empresas estudiadas en África. A partir de esta situación particular, nuestro objetivo es evidenciar algunos efectos perversos del multiculturalismo, así como las condiciones de aceptación o de rechazo por parte de los africanos de los modelos de gestión, generalmente importados, en detrimento de las competencias, de los valores y de las reglas de sociabilidad y de trabajo colectivo forjadas y probadas en la vida de las comunidades locales. De esta manera, demostraremos que los problemas de trabajo y de productividad provocados por dicho multiculturalismo pueden resolverse por medio de la conciliación inteligente del modelo circulatorio africano con los requerimientos productivos de la empresa.

Cuando realizamos la investigación en la República Popular del Congo, se nos presentó la oportunidad inesperada de asistir a la huelga que oponía la dirección general de la filial local de una multinacional occidental a la mayoría de los obreros a los que, con miras a incrementar su productividad, se acababa de imponer un sistema de otorgamiento de **primas individuales de desempeño**.

Como consecuencia de entrevistas llevadas a cabo

durante esta huelga que paralizó la producción de esta fábrica durante tres semanas, nos dimos cuenta que los propósitos sostenidos por los cuadros, los capataces y los obreros, huelguistas o no, se reunían para decir que *“esta individualización de los criterios de reconocimiento y de sanción de los resultados del trabajo era nefasta para el clima social y las relaciones entre colegas...”*.

Por diversas razones, de hecho, para la mayoría de los trabajadores locales entrevistados y particularmente para los obreros, se trataba de una verdadera “revolución cultural”. Después del establecimiento de esta filial en Kinshasa, capital de la República Popular del Congo, la remuneración de esos obreros no incluía primas individuales sino “recompensas colectivas” distribuidas bajo la forma de lotes de productos en especie por parte del P.D.G. de esta filial. Dicho de otro modo, este reconocimiento bajo la forma de gratificación material y cuya importancia variaba de acuerdo con el taller más productivo, se agregaba al salario fijo que se pagaba individualmente a cada trabajador. Sin embargo, al interior de cada taller de producción, es decir, en una misma comunidad de trabajo, todos los miembros, a excepción de los jefes de equipo, recibían un lote del mismo valor, compuesto esencialmente por productos alimenticios que ellos mismos habían fabricado y acondicionado.

Entonces, ¿cuál fue el motivo de esta huelga? ¿Qué cuestionaba el otorgamiento de primas de desempeño individuales? Y finalmente, ¿por medio de qué proceso y bajo qué condiciones esta empresa salió de la huelga?

A partir de unas cuarenta entrevistas realizadas en esta ocasión a todas las categorías del personal, incluidos algunos inmigrantes belgas a la cabeza, resulta que el

sistema de primas individuales de desempeño, que trataba de establecer un despacho norteamericano, corría el riesgo de quebrar el equilibrio previo de las relaciones de trabajo. De hecho, la huelga estalló al día siguiente de la presentación oficial de este nuevo sistema en los diferentes servicios y talleres de producción por parte de la Dirección de Recursos Humanos. Para detener esta huelga, en principio, la dirección de la empresa recurrió a un segundo despacho consultor, pero esta vez de origen europeo, cuyas recomendaciones se resumían esencialmente en la necesidad tanto para los dirigentes como para los responsables de los talleres de permanecer firmes: usted debe afirmar su autoridad y, en caso de ser necesario, sepárese de los recalcitrantes o recurra al poder político... es necesario que usted mantenga el mando, si no perderá en todos los cuadros... Aunque las presiones ejercidas posteriormente por los dirigentes fueron abrumadoramente apoyadas por algunos agentes del sistema político-administrativo local, la gran mayoría del personal rechazó regresar al trabajo y la producción se paró durante tres semanas.

Pero, ¿por qué razón estos obreros africanos –que tienen salarios más bajos y más bocas que alimentar que sus homólogos occidentales- resistieron tanto, mientras perdían su paga y corrían el riesgo incluso de ser despedidos?

Hacia el fin de la segunda semana de huelga, la dirección general comprobó los límites de su enfoque autocrático. Procedente de la misma cultura que los trabajadores, el Director del personal, quien no se había atrevido a oponerse a los directivos de las consultoras convocadas por parte de su dirección general, aprovechó

la ocasión para señalar que el despacho que acababa de asesorarlos no había entendido los mecanismos que operaban en esta resistencia colectiva de los obreros de los cuatro talleres de producción bloqueados por la huelga.

A la luz de este análisis, el Director General solicitó al responsable del personal que reuniera a algunos de los antiguos trabajadores, reconocidos por su influencia social tanto sobre los obreros en la fábrica como también en el barrio en que se estableció esta empresa, con el objetivo de comprender mejor lo que estaba sucediendo. El consejo de “sabios” instituido para esa la circunstancia y compuesto por personas muy apegadas a la empresa, concluyó en la identificación de las apuestas tanto económicas como identitarias por las cuales los trabajadores prefirieron perder tres semanas de salario y correr el riesgo de ser despedidos en lugar de aceptar la individualización de las primas de productividad.

Dado que en la actualidad esto sucede bastante seguido cuando existen transferencias tecnológicas y de modelos de gestión particularmente de los países faro a los menos avanzados, ninguno de los dos consultores que nos precedieron en esta filial consideró que la mayoría de los trabajadores en huelga habían tomado la iniciativa, desde hacía tiempo, de poner en marcha un sistema de organización del trabajo, basado en varios principios y reglas: **el aprendizaje mutuo y la complementariedad de competencias, la interasistencia y la solidaridad en el trabajo**, es decir, una organización basada en el modelo circulatorio y que es permitiera lograr colectivamente los objetivos asignados a cada quien en tiempos menores a los establecidos en las normas oficiales (ritmo, volúmenes, etc.) definidos por la oficina de métodos. Conocido por

los jefes de servicio y por los capataces, este sistema era ignorado en el nivel de la Dirección General. Sin embargo, mientras no afectara la productividad y mientras ningún obrero hubiera propuesto sus servicios a la competencia, el Director del personal, que también estaba al corriente, no consideró necesario denunciarlo ni combatirlo, propiciando así el alineamiento de los obreros en los estándares de trabajo decididos por la Oficina de Métodos de esta multinacional.

Después de tres años de funcionamiento de esta fábrica, los obreros comprobaron que sus salarios no alcanzaban para satisfacer las necesidades de sus familias. Como consecuencia, se organizaron para trabajar de manera complementaria y solidaria en la fábrica y, por otra parte, se asociaron para montar pequeños comercios o talleres artesanales que les permitieran llegar a fin de mes, sin por ello volver a cuestionar el nivel de productividad exigido por la fábrica.

Dicho de otro modo, en los cuatro talleres en huelga, las relaciones superaban en mucho al marco profesional. De hecho, las complicidades que se establecieron de esta manera y las relaciones que se tejieron en lo informal llevaron a cada miembro a permanecer muy solidario con los demás en caso de dificultad familiar o profesional. La huelga podía durar en tanto y en cuanto sus bajos salarios se completaran mediante los ingresos obtenidos por sus actividades paralelas. En caso de problema o de reducción de los ingresos, como sucedió durante esta huelga, la interasistencia funcionaba de maravillas y en un ambiente cálido y amistoso. En otras palabras, una especie de “cooperativa de fuerzas y de competencias” funcionaba bajo la forma de un intercambio de servicios mutuos y de

complementariedades operativas tanto en la fábrica como en la ciudad, según los problemas encontrados por unos y otros. Sólo después de haber analizado la situación y luego de haber abarcado los diferentes mecanismos puestos en marcha por el consejo de sabios, ampliado con algunas personalidades influyentes y reconocidas en el marco de la vida de las comunidades circundantes, pero también por los trabajadores reunidos inicialmente por el Director del personal, las soluciones pertinentes surgieron de su reflexión colectiva. Por lo tanto, se abrió un proceso de concertación a través del cual se encontraban representadas todas las categorías del personal y que tuvo como principio rector el considerar las respectivas apuestas de la empresa y de los obreros en huelga.

Al cabo de varias reuniones, este trabajo concluyó en el acuerdo de la dirección general para aumentar los salarios de todos los obreros siempre y cuando hubiera un volumen de producción ligeramente superior al habitual. La Dirección general aceptó de buena gana y ese trabajo evidenció el hecho de que la huelga podía durar mucho tiempo, pero también que los obreros podían incrementar su productividad más fácilmente ya que previamente habían ajustado métodos eficaces de trabajo colectivo, a espaldas de la Oficina de Métodos.

## **Del multiculturalismo al management intercultural de las empresas y de las relaciones entre comunidades humanas**

En el fondo, este caso muestra que el principal límite de los modelos importados por los dos consultores –que

intervinieron respectivamente en esta empresa, el primero para establecer el sistema de primas individuales y el segundo para colaborar con la Dirección General en la resolución del problema creado por su predecesor- radica en el hecho de que percibieron el comportamiento de los trabajadores africanos a través de la única racionalidad managerial de la que ellos mismos eran portadores, sin tomar en cuenta la **doble regulación** sobre la que funcionan la mayoría de las empresas públicas y de las filiales locales de multinacionales occidentales.

Si hubieran integrado también en su enfoque los principios que se encuentran en el centro del modelo circulatorio presentado anteriormente, hubieran percibido esta situación de manera distinta y hubieran considerado no sólo el bajo nivel de los salarios que obligó a los obreros a asociarse para crear negocios paralelos, sino también la apuesta identitaria que se percibió a través del sistema de primas individuales de desempeño. Vale la pena subrayarlo, la individualización de las primas se basa en una visión diferente de la vida en sociedad así como en reglas sociales y en criterios de legitimidad igualmente distintos y hasta contradictorios de aquellos que se encuentran vigentes en las sociedades africanas. Dicho de otro modo, este procedimiento de origen norteamericano se basa en una gestión de las relaciones sociales en la cual **el individuo prima sobre la comunidad**, mientras que en las sociedades africanas, la plenitud de la persona pasa por su pertenencia a esta última así como por su inserción activa en redes relacionales generalmente muy densas y conectadas unas con otras.

Pero, más allá de este caso localizado y singular,

surgen globalmente algunos aprendizajes del conjunto de situaciones muy similares y de los fenómenos muy recurrentes observados en los otros cinco países de África estudiados, vinculados esencialmente con el multiculturalismo de los procesos de importación de los modelos occidentales presentes.

De manera general, los africanos ven la individualización del trabajo como una práctica que se opone a su búsqueda casi permanente de cohesión social y consenso, así como un factor potencial de destrucción de la **relacionalidad** que se halla en el centro de su identidad cultural. Sin embargo, se debe tener cuidado ya que esto no quiere decir que el individuo se encuentre consagrado en el altar de la comunidad. De hecho, el africano aprovecha numerosas ventajas que se relacionan particularmente con las **reglas de reciprocidad y de interasistencia** presentadas previamente.

A diferencia de los comportamientos anormales adoptados por una minoría de africanos occidentalizados particularmente en las ciudades, el modelo circulatorio es tan persistente que las actitudes individualistas generalmente son rechazadas, no sólo por los obreros sino también por sus superiores jerárquicos. Dicho de otro modo, cualesquiera que sean los estatus y los niveles de formación, los trabajadores africanos apoyan los principales valores y reglas de sociabilidad internas a ese modelo, razón por la cual surgen fenómenos de resistencia identitaria análogos, observados de manera recurrente en los seis países.

En cuanto al fenómeno de los empleos paralelos observados en el caso anterior, existe tanto en África como en Occidente, pero el "retiro del trabajo"<sup>15</sup> es provocado,

<sup>15</sup> Sainsaulieu, R., *Sociologie des organisations et de l'entreprise*, Presses Nationales de Sciences Politiques y Dalloz, París, 1997.

sobre todo, por el multiculturalismo analizado en el curso de la reflexión precedente. Recordemos de paso que la gran mayoría de los países de África se caracterizan aún hoy por la ausencia de medios de satisfacción de las necesidades más elementales mientras que sus habitantes sufren –igual que los occidentales- la contaminación publicitaria de los promotores de productos importados, frecuentemente demasiado caros para la gran mayoría de las poblaciones africanas. La conjunción de estos dos elementos explica de manera muy amplia por qué tanto los cuadros como los obreros recurren cada vez más a los empleos paralelos.

Por otra parte, si nos unimos a Emmanuel Kamdem en lo que respecta a “... *la necesidad de reforzar la eficiencia productiva y el crecimiento económico por medio de la acumulación de recursos, el desarrollo de la competencia y el mejoramiento de la productividad del trabajo en África*”<sup>16</sup>, nuestro análisis muestra que se puede lograr respetando las reglas que se encuentran en el centro de las mentes africanas y, más precisamente, en el centro del modelo circulatorio del cual son portadores los trabajadores locales tanto en lo laboral como en su vida campirana.

Frente a las consecuencias de por sí demasiado dramáticas de las rivalidades clánicas presentes en diferentes países africanos, la cuestión de saber si se debe desarrollar un management que ponga por delante la competencia interindividual no debiera siquiera plantearse. A menos que los dirigentes africanos no quieran contribuir a la destrucción de su continente, el caso japonés muestra que existen otras maneras de administrar las empresas y de

movilizar a los hombres sin tener que necesariamente apoyarse en la competencia instituida entre individuos.

Desde el momento en que el modelo estadounidense que vehiculiza esta competencia produce ciertamente una sociedad de abundancia de bienes materiales pero también de desigualdades y de violencias sociales, África –que ya estaba consumida por las rivalidades geoclánicas locales y geoestratégicas internacionales- ¿acaso no corre el riesgo de desmoronarse al adoptar este modo que contradice los principios y las reglas más solidarias con las que cuentan sus comunidades?

Al añadir la competencia interindividual a las rivalidades políticas y de negocios ya presentes y cargadas de consecuencias sociales y políticas, África corre el riesgo además de reforzar, en detrimento de la mayoría de sus poblaciones, las “intrigas y las maniobras” ya desarrolladas, particularmente, por algunos dirigentes cuyos comportamientos son estigmatizados por numerosos autores, entre los cuales se encuentra Jean-Francois Bayart (1989) con una de sus obras: “L’état en Afrique”<sup>17</sup>.

Sin embargo, frente a aquéllos que creen que África integrará la competencia en sus modos habituales de gestión de las relaciones sociales, la realidad es que la regulación africana no es para nada el hecho de actores solos corruptos o sospechosos sobre los cuales este autor dirige el proyector dejando en la sombra su identidad cultural real y las virtudes de la competencia de equipos, mucho más coherente con el modelo circulatorio del cual son más profundamente portadores y respetuosos en sus relaciones comunitarias.

<sup>16</sup> Kamdem, E., “Temps et Travail en Afrique”, en Chanlat J. F. et al., *L’individu dans l’organisation, Les dimensions oubliées*, Editions Montréal, PUL y Eska, 1990, p. 243.

<sup>17</sup> Bayart, J. F., *L’état en Afrique, La politique du ventre*, Editions Fayard, París, 1989.

Pero para concluir nuestra reflexión de manera más global, ¿cuáles son los aprendizajes clave de la experiencia multicultural de las empresas africanas?

- ◆ Varios elementos de nuestra investigación muestran que las perturbaciones políticas observadas en África durante estos últimos diez años no siempre se basan en diferencias reales entre las culturas de las comunidades locales opuestas (caso del genocidio ruandés, por ejemplo), sino más bien en el multiculturalismo que se encuentra frecuentemente en el núcleo de los sistemas locales de gobierno y de los modos de gestión de sus relaciones con los socios locales o externos que tienen apuestas económicas y políticas en el país o en la región en cuestión. Este multiculturalismo se caracteriza por el etnocentrismo y por la fascinación a partir de los cuales los modelos contradictorios se aplican a los principios y las reglas de sociabilidad que están en el centro de la mentalidad de las poblaciones de los países involucrados.
- ◆ A diferencia de sus lecturas monocausales y tribalistas presentadas frecuentemente por los medios de comunicación, las perturbaciones políticas que últimamente afectaran la región de los Grandes Lagos africanos por ejemplo, se encuentran, en realidad, mucho menos localizadas y reservadas en África. Mientras que en la actualidad la guerra fría ya se terminó, la conjunción –acentuada hoy por la mundialización– de las rivalidades geoclánicas africanas y geoestratégicas entre ciertas potencias favorece la amalgama de las diferencias de diversa índole (raciales, económicas, políticas, religiosas, culturales, etc.) y su

explotación con fines particularmente políticos y económicos por parte de corrientes xenófobas, de fanatismos ideológicos, religiosos o económicos. Estas corrientes operan cada vez más en la escala planetaria, sin importar qué región del mundo puede verse afectada del mismo modo que el Medio Oriente, los Grandes Lagos en África, los Balcanes en Europa, etc.

- ◆ El hecho de que la actual búsqueda de complementariedades entre países de muchas regiones del mundo se desarrolle de manera paralela a la resurgencia de esas corrientes terroristas, de las luchas independentistas y de los genocidios entre comunidades se explica, no por las diferencias culturales, sino por la imbricación actual de los negocios del mundo y del mundo de los negocios, ante la ausencia de un modelo probado de gestión de las relaciones entre diferentes culturas y regiones del mundo.
- ◆ Sin embargo, las desigualdades que de todos modos no dejan de crecer entre países y sus ciudadanos ricos y pobres, ¿acaso no corren el riesgo de alentar el resurgimiento de conflictos y la frecuencia de perturbaciones sociales y políticas?
- ◆ Frente a quienes sostienen que la mundialización eliminará las diferencias entre culturas, modos de gestión de las empresas o de gobierno de los pueblos, nuestro análisis demuestra de manera muy evidente, por último, que cada vez que se impongan, directamente o no, modelos portadores de valores y de reglas de sociabilidad contradictorios a los de las comunidades locales, se desarrolla el multiculturalismo y, como consecuencia de éste, se desarrollan graves disfunciones en el nivel de las empresas y de las sociedades.

En lo que respecta a la actual falta de modos más tolerantes y prósperos de gestión de las relaciones multiculturales, de modos más pertinentes para el tratamiento de los fenómenos ligados al choque de culturas y de modelos diferentes de gestión en el seno de las empresas y de las instituciones nacionales o internacionales, nuestra experiencia a partir de la investigación llevada a cabo en Francia y en seis países de África muestra que es extremadamente difícil para cualquier observador exterior, aislar los móviles geoestratégicos de las apuestas económicas e identitarias que se encuentran en el centro de las actitudes y de los comportamientos de los actores sujetos a los modelos que conllevan valores contradictorios como lo son los africanos desde la época colonial.

Dicho de otro modo, en el marco de las empresas africanas, como en el de los reagrupamientos actuales de empresas internacionales, cualquier inmigrante se enfrenta a la misma dificultad de decodificación de los comportamientos y de comprensión de los mecanismos sociales presentes en las relaciones sociales de vida o laborales externos a sus culturas nacionales, manageriales y profesionales cotidianas. De esta manera, por ejemplo, si el africano que desembarca en Occidente no entiende la marcha frenética de los occidentales que cuentan con muchos medios que les permiten ganar tiempo, el estadounidense que llega por primera vez a África (y hasta a algunos países latinos) se enfrenta a una dificultad del mismo tipo en lo que respecta a sus modos específicos de gestión del tiempo.

Por otra parte, varios elementos de la reflexión que acabamos de realizar muestran que las sociedades africanas

se confrontan desde hace mucho tiempo a la mundialización y a una doble multiculturalidad vinculada, por un lado, a la diversidad de las comunidades locales y, por el otro, a partir de la colonización, a su repetitiva experiencia del choque de culturas y de los modelos de gestión.

Pero también mostramos, mediante muchos hechos analizados en este trabajo, que el mal tratamiento voluntario o no de los fenómenos engendró el multiculturalismo, cuyas consecuencias se desarrollaron en el curso de la historia de las relaciones entre África y Occidente y de los fracasos sucesivos de proyectos llevados a cabo a la luz de lecturas monocausales, etnocéntricas o tribalistas. Las consecuencias a veces dramáticas de este multiculturalismo se desmultiplicaron a medida que se importaban los modelos: el Estado-nación, el comunismo o el capitalismo, el cristianismo pero también el concepto occidental de la empresa con sus modos frecuentemente precarios de gestión de las relaciones colectivas de trabajo.

Con respecto a las cuestiones planteadas de manera más global por el choque de Culturas y de modelos de Gestión en el contexto actual de la mundialización, la experiencia africana muestra que, a diferencia del sinfín de enfermedades, el éxito económico no es contagioso y no alcanza con adoptar determinado modelo procedente de una gran potencia para convertirse en tan rico o tan tecnológicamente avanzado como esta última. Dicho de otro modo, la experiencia africana muestra que el desarrollo supone un cierto número de condiciones en torno a **la confrontación real** –y no la imposición, el abandono o la adopción ciega- de modelos culturales y manageriales vigentes.

De hecho, como lo señalamos de manera particular a través de nuestro análisis de los efectos perversos del multiculturalismo acerca del funcionamiento de las instituciones políticas y de las empresas africanas, nunca se llevó rigurosamente a cabo una confrontación real de las culturas y de los modelos de gestión africanos y occidentales. Ésta es una de las razones por las que, mientras que muchos cuadros y dirigentes africanos saben cómo extraer de los aportes occidentales los elementos más coherentes y conciliables con sus valores y reglas de sociabilidad y hasta utilizar con éxito su mestizaje en la gestión de sus propios negocios o en las cooperativas, los modelos impuestos particularmente por medio de Programas de Ajuste Estructural de las economías o de privatización de las empresas públicas, generalmente se plantean como inoperantes y provocan disfuncionamientos a veces dramáticos.

Además, el hecho de que muchos africanos utilicen hoy en día las nuevas tecnologías o incluso contribuyan a su invención en los laboratorios más prestigiosos de Europa o de América del Norte, muestra que no son los aspectos técnicos o económicos de la mundialización los que se encuentran en el centro de la confrontación de culturas y modelos. De hecho, la experiencia africana prueba que los bloqueos provienen, más bien, de la ausencia de confrontación real de modelos, de racionalidades, de sistemas de valores y de modos de regulación social a veces contradictorios que ellos transmiten en el seno de las empresas. Asimismo, la experiencia de numerosas empresas occidentales y particularmente las de los sectores bancario, informático y mediático generalmente confirma el hecho de que los aspectos técnicos de la mundialización

son mucho menos complejos que las cuestiones relativas a la gestión de los hombres y de las relaciones colectivas de trabajo en contextos multiculturales.

Dado que esta realidad sociológica frecuentemente ha sido descuidada, muchas empresas occidentales aprendieron, al momento de sus recientes conquistas del mercado de los países ex-comunistas, a veces en su propio detrimento, que administrar la coexistencia y la cooperación implica la existencia de enfoques innovadores; por esta razón es que surge la cuestión de enfoques y de competencias manageriales nuevas para desplegar frente a la competencia mundial actual.

Frente a esta interrogante, la respuesta que resurge de la experiencia africana es que la relacionalidad siempre debería preceder a la racionalidad. Dicho de otro modo, en lugar de basarse únicamente en los elementos cuantificables o en las ventajas competitivas calculadas a partir de solamente los aspectos técnicos (tamaño de los mercados, número de patentes, proporción de acciones, etc.), las empresas ganarían más si se dotaran con los medios de (re) conocimiento de sus socios para realizar, de manera más serena e inteligente, la puesta en marcha de las complementariedades culturales y manageriales.

Muy probablemente, el enfoque positivo de las diferencias, sin el cual no es posible ninguna complementariedad máxima y duradera de las competencias específicas detentadas por los socios multiculturales –a diferencia de las desviaciones políticas y manageriales del multiculturalismo observadas en África– se impondrá con la generalización de la mundialización de las empresas y de sus recursos entre actores portadores de culturas y expectativas manageriales distintas.

De hecho, que los reagrupamientos (fusiones, adquisiciones, alianzas, etc.) internacionales de las empresas o las creaciones de filiales extranjeras sean estratégicos o especuladores no cambia absolutamente en nada el problema, ni las cuestiones concretas y algunas veces muy espinosas enfrentadas de cualquier manera por los miembros que deben cooperar con socios diferentes. Ciertamente, si algunas empresas producen aún hoy grandes beneficios sin por ello disponer de competencias interculturales, varios elementos de nuestra reflexión muestran que a medida que las economías se mundializan, la competencia se generaliza, aunque también lo hace la obsolescencia de los medios (fiscalidad, costo de la mano de obra, etc.) utilizados habitualmente para compensar los costos ocultos del multiculturalismo.

En esas condiciones, la obtención de ventajas comparativas buscadas en la escala planetaria dependerá cada vez más de la capacidad de las empresas a aprovechar la diversidad de las culturas y de los modelos de management, es decir, más concretamente, de las capacidades de sus miembros para transformar esta diversidad en factor de progreso personal y de éxito de las operaciones comprometidas en contextos multiculturales.

En esta perspectiva, nuestra experiencia personal de las relaciones multiculturales de trabajo en África y en Europa muestra que estas dos condiciones pasan no sólo por el conocimiento de las culturas y de las expectativas manageriales específicas de sus socios extranjeros, sino también por el conocimiento de las propias, es decir, más exactamente, de los valores y de las reglas que se encuentran en el centro de su propia identidad cultural. En otras palabras, el éxito de las empresas multiculturales pasará cada vez más por la capacidad de sus miembros, encargados de sus operaciones fuera de sus contextos culturales y manageriales habituales, para descubrir a sus socios sus propias culturas, sus propias visiones de la empresa y sus expectativas manageriales específicas. Así, en el nivel de los equipos dirigentes o de los equipos -proyectos multiculturales internacionales-, la eficacia colectiva supone la existencia de actores dotados de una fuerte solidez personal, de actores abiertos a la alteridad-diferencia, de actores capaces de relativizar sus experiencias y sus prácticas con el fin de enriquecerse con sus aportes respectivos, de actores capaces, finalmente, de confrontar sus diferencias, de interactuar y de coproducir de manera positiva y complementaria en naciones o en empresas multiculturales.

## Bibliografía

- Balandier, G., *Afrique ambiguë, Union générale d'éditions*, París, 1957. Edición en español, *África ambigua*, Sur, Buenos Aires, 1964.
- Bayart, J. F.; *L'état en Afrique. La politique du ventre*, Editions Fayard, París, 1989. Edición en español, *El estado en África: - la política del vientre*, traducción de Juan Vivanco, Edicions Bellatera, Barcelona, 1999.
- Bourgoin, H. y Bollinger, D., *L'Afrique malade du management*, Editions J. Picollec, París, 1984.
- d'Iribarne, Ph., *Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines*, R.F.G, Sept-Oct.1990, pp. 28-39.
- Desjeux, D., *Stratégies paysannes en Afrique noire. Le Congo ; Essai sur la gestion de l'incertitude*, L'Harmattan, París, 1987.
- Dumont, L. y Mottin, M. F., *L'Afrique étranglée*, Le Seuil, París, 1980.
- Etounga Manguelle, D., *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'Ajustement culturel?*, Nlle Edition du Sud, París, 5ta. edición, 1993.
- Henry, A. et al., *Tontines et banques au Cameroun, Les Principes de la société des amis*, Ed. Karthala, París, 1991.
- Hofstede, G., *Cultures consequences*, London, Sage Publications, 1990
- Kabou, A., *Et si l'Afrique refusait le développement ?*, Ed. L'Harmattan, París, 1991.
- Kamdem, E., "Temps et Travail en Afrique", en Chanlat J. F. et al., *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Editions Montréal, PUL & Eska, 1990, p. 243.
- Mandela, N., *Un long Chemin vers la liberté*, Editions Fayard, París, 1994. Edición en español, *El largo camino hacia la libertad, autobiografía de Nelson Mandela*, traducción de Antonio Resines y Herminia Bevia, Aguilar, Madrid, 1995.
- Mutabazi E., "Fusions-Acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle et managériale", *Revue MCS*, N° 568, Nov. 1999, pp. 32-37.
- \_\_\_\_\_, "Les compétences en gestion des rapports multiculturels : le déficit des entreprises face à la mondialisation", en *Revista Management & Conjoncture Sociale*, N° 564, Sept. 1999, pp.49-57.
- \_\_\_\_\_, "Les dirigeants d'entreprises en Afrique noire : Primus inter Pares ou Noix de coco ?", en Bournois, F., Roussillon, S. et al., *Prépare les dirigeants de demain. Une approche internationale de la gestion des cadres à haut Potentiel*, Editions d'Organisation, París, 1998, capítulo 13.

- \_\_\_\_\_, "Pour le management Interculturel", en *Le Monde*, Dossier. V, 27 Mayo 1992.
- \_\_\_\_\_, "Le choc des cultures et des modèles au sein des entreprises en Afrique", en Beauchamp, C. et al., *Démocratie, Cultures et Développement en Afrique Noire*, Ed. l'Harmattan, Paris, 1997, Capítulo 16.
- Mutabazi, E. et al., *Management des ressources humaines à l'international. Fusions, acquisitions, alliances, filiales et coopérations internationales*, Eyrolles, Paris, 1994
- Potholm, C., *La politique africaine, théories et pratiques*, Editions Nouveaux Horizons, Paris, 1981.
- Ramonet, I., "La guerre des civilisations", *Le Monde diplomatique*, Editorial de Junio 1995.
- Sainsaulieu, R., *Sociologie des organisations et de l'entreprise*, Presses Nationales des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.
- Sainsaulieu, R. et al., *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1991.