

Culturas nacionales y concepción de la autoridad

Philippe D'Iribarne*



RESUMEN

Creímos un tiempo que la mundialización de la economía haría desaparecer las diferencias en las maneras de dirigir las empresas. La concurrencia mundial, ¿no volvió vital la adopción de las *mejores prácticas* universales en todos los puntos del planeta? Sin embargo, parecía, al paso del tiempo, que las mismas empresas multinacionales que se afirmaban bien capaces de imponer por todas partes las mismas formas de hacer, continuaban involucrando en estas formas, concepciones locales.

Ninguna sociedad tiene, evidentemente, la misma visión del papel que juega entre sus similares un individuo respetable y respetado. La figura del propietario libre de poner en venta aquello que aporta a sus similares, siempre comprometido con una comunidad moral prevalece en los Estados Unidos; la idea de lo noble, vinculada a los privilegios como a los deberes de su condición prevalece en Francia. En México (es al menos la visión que podemos tener de acuerdo al estado actual de nuestras investigaciones) se trata de la figura del miembro de una familia de

* Director de Investigación del Centro Nacional de la Investigación Científica (CNRS, por sus siglas en francés).

ABSTRACT

hermanos al seno de la cual prevalece una intensa ayuda mutua.

We believed for some time that economy globalization would disappear differences in firms management ways. World's concurrence did not turn vital *best practices* adoption on all planet points? However, it seemed for some time that multinational firms supported to impose everywhere the ways of doing went on involving local concepts in its way of doing.

Evidently, no society has the same rol vision to play as an honourable and respected individual among his similar. Free market owner figure that place to sale whatever it is to his similar, and is always committed to his community, still prevails in USA. The noble idea attached to privileges as its condition duties, prevails in France. In Mexico (at least it is the vision we sustain as our research present state allow) is the brotherly family member figure which an intense mutual aid prevails.

Palabra clave: Cultura, nacionalidad, identidad, autoridad.
Key words: Culture, nationality, identity, authority.

RÉSUMÉ

On a cru un temps que la mondialisation de l'économie allait effacer les différences entre les manières de gérer les entreprises. La concurrence mondiale n'allait-elle pas rendre vitale, en tout point de la planète, l'adoption de *best practices* universelles? Pourtant il apparaît, au fil du temps, que même les entreprises multinationales qui affirmaient les plus capables d'imposer partout les mêmes façons de faire, continuent à composer dans les faits avec des conceptions locales.

Toutes les sociétés n'ont pas, et de loin, la même vision du rôle que joue parmi ses semblables un individu respectable et respecté. La figure du propriétaire, libre de marchander ce qu'il apporte à ses semblables, tout en étant engagé dans une communauté morale prévaut aux Etats-Unis ; celle du noble, attaché aux privilèges comme aux devoirs de sa condition, en France. Au Mexique (c'est du moins la vision que nous pouvons en avoir au stade actuel de nos recherches) il s'agit d'un membre d'une famille de frères au sein de laquelle prévaut une intense aide mutuelle.

Creímos un tiempo que la mundialización de la economía haría desaparecer las diferencias en las maneras de dirigir las empresas. La concurrencia mundial, ¿no volvió vital la adopción de las *mejores prácticas* universales en todos los puntos del planeta? Sin embargo, parecía, al paso del tiempo, que las mismas empresas multinacionales que se afirmaban bien capaces de imponer por todas partes las mismas formas de hacer, continuaban involucrando en estas formas, concepciones locales. Mientras más se hacía realidad la internacionalización, más quedaba claro que las culturas persistían¹. Esta persistencia marca, en particular, el ejercicio de la autoridad.

Ninguna sociedad ha encontrado la forma ideal de conciliar las necesidades de la vida colectiva y el deseo de la autonomía de sus miembros, y cada una de ellas opera mal que bien esta conciliación según el enfoque que le es apropiado. Todas obligan a sus miembros a considerar ciertas presiones como legítimas, o por lo menos como tolerables, y otras como inaceptables. El ejercicio de la autoridad está profundamente marcado por su diversidad. En cada sociedad se encuentran formas de autoridad consideradas como respetuosas de aquello sobre lo que se desempeñan y que suscita la adhesión, y otras consideradas como carentes de tal respeto y que se sublevan o desalientan. Pero estas formas no son idénticas donde quiera. Correlativamente, las resistencias

que suscita una autoridad percibida como impositora de formas poco aceptables y los conflictos donde estas resistencias se manifiestan, toman formas que varían de una sociedad a otra.

Todo aquello que se encuentra en las diversas esferas de la vida social, se encuentra en el seno de las empresas. En cada sociedad se vislumbran maneras de ejercer la autoridad percibidas como buenas y como fuente de cooperación y motivación, así como otras percibidas como malas y que suscitan conflictos y desmovilización. Pero estas formas varían de una sociedad a otra.

Para ilustrar esta diversidad, vamos a abordar sucesivamente tres sociedades. Primero veremos que las formas de ejercicio de la autoridad que anteponen las teorías de *management* enseñadas en las escuelas de negocios y difundidas por los consultores internacionales, tienen sus raíces en la propia concepción de sociedad de los Estados Unidos. Enseguida evocaremos el ejercicio de la autoridad en Francia, para ejemplificar cuan grande es la variedad, frecuentemente desconocida, de las concepciones de la vida en sociedad y de los enfoques de gestión que encontramos en los países industriales. Finalmente, nos apoyaremos en investigaciones en curso en México para presentar un esbozo de reflexión sobre lo que puede ser una autoridad juzgada como buena en el contexto mexicano.

¹ Las investigaciones con las que alimentamos este texto son resultado de un programa realizado por Gestión & Sociedad, un equipo de trabajo perteneciente al CNRS (Centro Nacional de Investigaciones Científicas) francés. Este ha emprendido un inventario de las culturas políticas que se han encontrado en diferentes países, consideradas de acuerdo con su influencia en las formas de organización. Las investigaciones realizadas hasta el día de hoy, atañen a 26 países en Europa, África, Asia y América (México y Argentina). Los resultados obtenidos han sido publicados en un conjunto de artículos y obras, entre ellas: Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur* (1989), Point-Seuil, 1993; cuya traducción al inglés aparecerá a comienzos de 2002 (compara Francia, Estados Unidos y Países Bajos); Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 1998 (conjunto de estudios de caso concernientes a Quebec, Bélgica, Francia, Suecia, Suiza, Eslovenia, Marruecos, Mauritania y Camerún). El método seguido para estas investigaciones, que se sitúan en un punto entre la antropología, la ciencia política y la sociología de organizaciones, está precisado en esta última obra.

I. CONTRATO E IDENTIDAD MORAL EN LOS ESTADOS UNIDOS

Los Estados Unidos se erigen como el país del dinero y de los *abogados*, al mismo tiempo que el de los buenos sentimientos y de las *obras de caridad*, 'In God we trust' puede leerse en cualquier billete circulante. Se apela a los grandes ideales para iniciar los procesos que reeditarán millones de dólares. La manera americana de ejercer la autoridad no se escapa, en opinión de ajenos, de dar una impresión de contrariedad entre el peso de sus intereses y la intensidad de sus proclamaciones morales. Un jefe en posición de despedir brutalmente a la mitad de su personal no se vería obstaculizado para promulgar un código ético particularmente exigente. No será por llamarse Joe o Michael por lo que no dudará en absoluto en imponer su voluntad. Los Americanos todos parecen aceptar esta combinación sin mayor reticencia. Y es que, mirada a través de los anteojos que ofrece la cultura americana, ésta tiene otro sentido mas allá del que se le puede dar desde un punto de vista exterior.

Los Estados Unidos tienen la religión del contrato, no solamente cuando se trata de relaciones comerciales, sino también para organizar las relaciones de trabajo. O, por decir las cosas de otra forma, las relaciones de trabajo son concebidas de igual manera que las relaciones comerciales. En las relaciones entre superior y subordinado se trata de fijar los objetivos para un fin, de definir el producto que se deberá entregar en el curso de un periodo de tiempo bien especificado. Es bien admitido que un subordinado trabaje para su superior, y que éste tiene toda posibilidad por definir,

a la manera de un cliente frente a su proveedor, lo que espera de él. El subordinado tiene por su parte la elección de los medios que pondrá en operación, misma que puede realizar solo, o con ayuda de sus propios subordinados, honrando las órdenes que asimismo le han sido dadas. Así como un cliente tiene el derecho de cambiar de proveedor, un superior puede separarse de un subordinado.

¿Cabe decir que se está frente a una pura confrontación de intereses, en la que el más fuerte, por mencionar el caso de las empresas, dicta la ley? Contrariamente a lo que suelen afirmar los detractores más radicales de los Estados Unidos, se está muy lejos de eso. La ley y las costumbres sirven al subordinado de múltiples protecciones. Lo que informa de los Estados Unidos no es el contrato que el fuerte impone al débil, sino que ese contrato puede ser considerado como justo, en su redacción y en su aplicación porque ninguna de las partes estaría en posición, bajo la apariencia de un acuerdo de voluntades, de imponer en los hechos su voluntad a la otra parte, de abusar de una posición dominante. Esto implica que una autoridad vigila. En el ámbito de las relaciones laborales, múltiples debates han sido llevados a cabo sobre condiciones institucionales permitiendo obtener tal equidad. Mientras que unos pelearon y hace tiempo obtuvieron la ausencia de intervención del Estado en los contratos privados, en nombre de la libertad de contratar, otros subrayaron que los contratos entre colaboradores de fuerzas desiguales no eran realmente contratos libres. Denunciaron "la esclavitud del salario" a la que conducía la desigualdad de fuerzas entre el empleador y el asalariado². Finalmente obtuvieron, en la época del *New Deal*, la propuesta de una legislación laboral con miras a

² Foner Eric, *The story of American freedom*, Norton, 1998.

asegurar, a través del papel otorgado a los sindicatos, las condiciones de un equilibrio de fuerzas entre colaboradores sociales buscando aproximarse al ideal de contrato entre iguales. Después, los partidarios de una libertad total al contratar, contraatacaron. El resultado obtenido quedó lejos de ser irreprochable. Pero en todo caso tiene, con respecto a las concepciones americanas, una fuerte legitimidad.

Tal inclinación por la puesta en práctica de relaciones contractuales no está vinculada de antemano a un enfoque que asegure la eficacia de la gestión, sino a una visión de aquello que debería ser el trato entre los hombres. Esta se inscribe en una tradición política originada en Inglaterra. Tal tradición concibe al hombre libre a la manera del propietario que negocia soberanamente las condiciones de su participación en una obra colectiva, y que es protegido por la justicia contra las usurpaciones de poder y la mala voluntad de sus copartícipes. Locke había visto, en el establecimiento de relaciones contractuales entre el patrón y quienes trabajan para él, la piedra de toque en el mantenimiento de una condición libre del hombre en el seno de una posición subordinada. Es en las relaciones que se oponen a una arbitrariedad donde las culturas políticas anglosajonas ven la marca de la tiranía³.

Pero estas referencias contractuales no bastan para dar cuenta de lo que tienen de singular las relaciones de autoridad en los Estados Unidos. Los responsables americanos no se contentan con mantener un contrato con quienes trabajan para ellos. Inclusive los consideran como

iguales y en eso los Estados Unidos, a diferencia de Inglaterra, tienen un cometido moral. Este cometido se materializó en particular durante las últimas décadas en la multiplicación de códigos de ética en las grandes empresas americanas, y el hecho de que no esperaron la aparición de estos códigos para existir, suele sorprender fuera de los Estados Unidos.

Desde una perspectiva americana, la empresa constituye una comunidad moral al mismo tiempo que una unidad económica. Es cierto que en ese aspecto la concepción de las relaciones entre dirigentes y dirigidos no es la misma que la de la gestión contractual de las relaciones de intereses. Lo que se antepone es la actitud ética común de los miembros de la empresa. Se está lejos de la cascada de responsabilidades partiendo de la cima, en el seno de la cual cada una de ellas atiende sólo a lo que concierne a sus propias atribuciones, sin interferir con las de los otros. En materia ética, todo el mundo atiende a todo aquello sobre lo que tiene conocimiento. El ámbito ético suministra una contrapartida comunitaria al ámbito contractual dominante. En los códigos de ética, frecuentemente se hace uso de *we* para designar de manera indistinta a la empresa junto con su personal, a la comunidad que forma ésta, manifestándose así como actor central de un acuerdo ético. Pero los dirigentes no mantienen, sin embargo, un papel en específico, sino uno a la medida del liderazgo que ejercen en la comunidad. Para ellos, se trata de predicar con el ejemplo⁴.

³ "Un *hombre libre* se vuelve servidor y criado de otro, mientras le vende, por cierto tiempo, sus servicios, mediante cierto salario. Aunque sea comúnmente incluido en la familia de su amo y lo obligue a someterse a su disciplina y a las ocupaciones de su casa, no se da, sin embargo, el poder al amo sobre su servidor o su criado durante un tiempo, mas que durante el que está contenido y marcado en el contrato o el trato hecho entre ellos. Pero hay otro tipo de sirvientes, que llamamos con un nombre en particular, los *esclavos*, y que (...) son (...) sujetos al dominio absoluto y al poder arbitrario de sus amos". LOCKE, *Traité du Gouvernement civil* (1689) § 85, GF-Flammarion, p.204.

⁴ Peters T.J., Waterman R. Jr., *In search of excellence*, Haper & Row, 1982.

Según la percepción americana, no existe una contradicción radical entre la instalación de relaciones contractuales al seno de las cuales cada uno defiende enérgicamente sus intereses y la constitución de una comunidad moral. Los intereses y la moral son vistos como una buena combinación, como una asociación en la noción de interés bien entendida ⁵. El respeto de los valores morales por el personal es un activo de la empresa, un elemento de su imagen, de su reputación, un factor de éxito en los negocios⁶. Es un interés legítimo de la empresa predicar y defender estos valores, y es un deber de los dirigentes, responsables frente a los accionistas, el defender este interés. La moral es vista, a través de la importancia dada a la *buena fe* en la ejecución de los contratos como un ingrediente indispensable para un buen funcionamiento de las relaciones contractuales. Recíprocamente se da una defensa de cada uno de los intereses ante cualquier cosa de profundidad moral. “Los intereses privados de cada individuo pueden ser el guardián sobre el derecho público” afirma el *Federalist*⁷. Se confía completamente en las formas de relación de los comprometidos mercaderes que fundaron los Estados Unidos.

Tal manera de concebir la autoridad dio lugar a formas de relaciones jerárquicas muy diversamente cooperativas. Mas la lógica contractual está demarcada por el funcionamiento de una comunidad moral donde reine una buena fe confiable, y donde aquéllos que están en posición de privilegio en las negociaciones estén conscientes que, al no abusar de ello,

pueden obtenerse relaciones más cooperativas. No dejan, por tanto, de estar marcados por la búsqueda de una definición de los derechos y deberes de las partes, de la evaluación y de una justa recompensa por la contribución individual de cada uno a la obra común, así como por la comprensión de los poderes de los dirigentes. Pero la dimensión de comunidad moral hace que los lazos entre las personas moderen poco el rigor de la defensa de cada uno de sus intereses. Al contrario, cuando esta dimensión de comunidad moral es confiable, se pueden tener confrontaciones muy duras entre las partes, hasta sus últimas consecuencias, sobre la utilización de sus derechos para la defensa de sus intereses. Se entra entonces en el universo de lo litigioso, uno de los factores importantes de la sociedad americana.

Las herramientas clásicas del *management* son, en gran medida, una expresión de esta concepción americana de las relaciones entre dirigentes y dirigidos. Ciertamente estas herramientas tienen una inspiración contractual, como la administración por objetivos, el control presupuestario, la evaluación de los puestos, el desarrollo de contratos en una empresa con pago de liquidación o cesantía; o tienen una inspiración comunitaria, como los códigos de ética. Aún si estas herramientas son a menudo presentadas como universales, las concepciones que les dan sentido están lejos de reinar fuera de los Estados Unidos, o en los países que les guardan consideraciones, tan lejanos como los países europeos. Basta con acudir a uno de éstos, por ejemplo a Francia, para convencerse.

⁵ De Tocqueville Alexis, *De la Démocratie en Amérique*, Tomo II (1840).

⁶ Daly F.J., “The ethics Dynamic”, *Business and Society Review*, 102-103, 1998.

⁷ Hamilton Alexander, Madison James, Jay John Jay, *The Federalist or, the new Constitution* (1787, 1788), Everyman, 1992, No. 51.

II. UNA FRANCIA APEGADA A LA NOBLEZA Y AL HONOR

Como las americanas, pero por razones muy distintas, las relaciones de autoridad que se pueden observar en Francia tienen algo de extraña, para aquellos que las observan desde el exterior. Sorprende una mezcla particular de reverencia por la jerarquía y de espíritu de rebeldía hacia esta misma⁸. Aquello que regula en los hechos las relaciones de autoridad está lejos de saltar a la vista, y considerando la presentación clásica que ofrece la célebre obra de Michel Crozier *Le Phénomène bureaucratique*⁹, no queda bien comprendido como es que las relaciones ya sean anarquistas como conflictivas pueden ser compatibles con el lugar que ostenta Francia entre los países industrializados. Parece claro que no se obra ni según una concepción contractual ni en una comunidad moral, aún cuando una o la otra hayan sido celebradas en ocasiones por los gurús del management. Para poner al día eso que regula no solamente las relaciones jerárquicas, sino todo el cúmulo de aspectos humanos de la vida de las empresas, hace falta discernir por qué la Francia de hoy prolonga, subyacente en las formas renovadas, a la Francia del Antiguo Régimen¹⁰.

La referencia a lo que es noble, con toda implicación de rechazo al sometimiento frente a una fuerza bruta y al poder del dinero, al mismo tiempo que con la obligación de

estar a la altura de los deberes comúnmente asociados con el lugar que se ocupa en la sociedad, permanece muy vigente en la sociedad francesa, y en particular en el mundo del trabajo. A veces, la misma palabra es empleada, pese a que puede sonar algo extraña en la Francia de nuestros días. Así, un sindicato, criticando a los pilotos en huelga, puede reprocharles que actúen como si “la nobleza de una profesión no impusiera a aquél que la ejerce un deber social más allá de lo profesional”¹¹. La reivindicación igualitaria toma de buen grado la forma de una reivindicación del acceso a lo que es noble, para los que están privados de ello. Se afirma continuamente en nuestros días que una actividad usualmente considerada como inferior (por ejemplo la ciencia aplicada con relación a la ciencia pura, o la educación técnica con relación a la educación general, no es de hecho menos noble que una actividad comúnmente más estimada, o que éstas, consideradas como inferiores, deben *obtener sus cartas de nobleza*¹². Continuamente, la palabra en sí misma no es usada -hablando más bien del protocolo- pero la idea no está menos presente. A la noción de nobleza está íntimamente asociada la del honor (donde sea que se use el término o se hable de dignidad). Guardando el honor es como se permanece digno de la nobleza que se ostenta, no dejándola ser el objeto de burla de otros y respetando la conducta que a sí misma exige (no transgrediéndola).

⁸ Así, los trabajos de Geert Hofstede, que fueron grandes referencias en materia de comparaciones entre culturas nacionales en el mundo de las empresas, colocan a Francia entre los países más jerarquizados del mundo, en compañía de Colombia, de Irán y de Turquía y muy por delante de casi todos los países europeos; Hofstede Geert, *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 1980. Simultáneamente, una comparación entre países europeos, partiendo del respeto a las instrucciones de un superior hace aparecer este respeto netamente más bajo en Francia que en los países menos “heráticos”, Lawrence P., Barsoux J.-L., *Management in France*, London, Cassel, 1990. Esta aparente paradoja es discutida en D' Iribarne Philippe, “The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organisations”, *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, n° 4, invierno 1996-97.

⁹ Crozier Michel, *Le Phénomène Bureaucratique*, Seuil, 1963.

¹⁰ D' Iribarne Philippe, *La logique de l' honneur*, op. cit.

¹¹ *Syndicalisme Hebdo CFDT*, Junio 1998

Estas formas de pensar están ligadas a una concepción de la libertad que prevalece en Francia desde un pasado lejano. Tocqueville escribió, en *L' Ancien Régime et la Révolution* "Uno haría muy mal en creer que el antiguo régimen encerró un tiempo de servilismo y de dependencia. Entonces reinaba mucha más libertad que en nuestros días; pero ésta era una especie de libertad, (...) siempre ligada a las ideas de excepción y privilegio...¹³". Esta libertad, asociada a la defensa por cada uno de los rangos de la nobleza de ese estado, sustentaba formas de dependencia y estaba en busca de formas de autonomía muy distintas a aquéllas que implican una libertad de propietario. Oficialmente rechazada por una Francia revolucionaria que proclamó la abolición de los privilegios, en los hechos, ha cambiado solamente de rostro. Sieyès, en su libelo *Qu' est- ce que le Tiers Etat?* le prometía a éste que se volvería noble ¹⁴.

En la Francia de hoy, este apego a una libertad comprendida como ligada a los privilegios de una condición se explica particularmente, en el seno de las empresas, por el lugar que ostenta todo aquello con características de maestría en algún oficio, en sus tradiciones y en las obligaciones que le van tradicionalmente vinculadas. Obedecer las reglas del oficio, cumplir las obligaciones que le son inherentes (el deber que impone "la nobleza de un

oficio", por tomar el pronunciamiento sindical ya citado), no tiene nada de humillante. Es, al contrario, mostrarse digno de eso mismo. Esta referencia al oficio es comúnmente utilizada para luchar contra las presiones de cualquier naturaleza hechas en nombre de otras consideraciones. Esta percepción suscita vivas reticencias con relación a las concepciones americanas de la empresa y en particular del ejercicio de la autoridad, tanto en el aspecto contractual como en el aspecto de comunidad moral. Trabajar para alguien, a la manera de un proveedor que trabaja para un cliente aceptando que éste defina el producto que ordena, tiene demasiado de mercenario para poder ser considerado como noble, tanto como si se está ligado a un contrato equitativo¹⁵. Igualmente, reconocer una autoridad moral en los dirigentes en el seno de una comunidad animada por valores compartidos será resentido como una sujeción poco aceptable, en un dominio donde la conciencia de cada uno es considerada como soberana. La autoridad respetable y aceptable es de otra naturaleza.

¿Cuál puede ser, entonces, el papel de la autoridad? Cuando cada cual se refiere a las prácticas de su oficio, a las que cada uno interpreta y que está pronto a batirse y defender, no es fácil entenderse, ni entre aquellos que comparten un mismo oficio, aunque con concepciones

¹² "La investigación aplicada no es menos noble que la investigación fundamental", LEHN Jean-Maire, Club Science Recherche et Société, *La Lettre*, septiembre 1993, CNRS. "Hace falta dar cartas de nobleza a la educación tecnológica. Es una prioridad esencial" Allègre Claude, conferencia de prensa, 24 de junio 1997, *Recherche*, n° 133, junio-agosto 1997. "Así como la historia de las ciencias, la historia de las técnicas recibió sus cartas de nobleza", *Le journal de CNRS*, octubre 1993.

¹³ De Tocqueville Alexis, *L' Ancien Régime et la Révolution* (1856), Gallimard, 1952, p 176-177.

¹⁴ Contrariamente a la visión de la libertad asociada a los derechos de propietarios, esta visión, que la asocia a los privilegios de un estado, no funda ninguna teoría moderna de la organización política y social o de la gestión de las empresas. Para encontrarla bajo su forma contemporánea, hace falta, en una aproximación etnológica, observar las costumbres, los sentimientos, actualizar concepciones implícitas que orientan subyacentemente los discursos y las acciones, los hechos apartados de aquello que teóricamente debería de ser.

¹⁵ Esta visión de las cosas aparece igualmente cuando estamos efectivamente en una relación entre proveedor y cliente, situación donde los franceses adoran mostrar que ellos no están en eso que miran como una dependencia servil con relación a sus clientes.

divergentes, ni entre los que tienen oficios diferentes. El espíritu de compromiso que, en muchas sociedades, ayuda a acercar los puntos de vista no es la fuerza de los franceses, que saben distinguir entre compromiso y compro-metimiento. Para ceder sin rebajarse no hay que hacerlo mas que delante de algo más alto que aquello en nombre de lo cual uno se bate. En la Francia del antiguo régimen, la autoridad monárquica podía tener un papel de arbitro en la medida en que era vista como mensajera e intérprete de la voluntad de algo más alto. Estaba así en posibilidad de suscitar una obediencia que no rebajaba, permaneciendo honorable. En la Francia moderna de las empresas, una autoridad que puede ser vista como intérprete: con una visión "holística"*, que trascienda los puntos de vista particulares de diversos individuos y de diferentes puestos; de un interés general de la empresa que trascienda intereses sectoriales; y de una racionalidad técnica global, se inscribe en la continuidad de tal mandato. Cuando los iguales se confrontan, esta autoridad puede tener legítimamente la última palabra.

En estas condiciones, la existencia en cada uno de una gran voluntad de autonomía es coherente con una deferencia notable por la jerarquía. La autoridad debe representar grandeza y por lo tanto debe ser el objeto de una segura deferencia, so pena de dejar de cumplir su papel de árbitro. No se trata de que ésta lo dirija todo. Muy al contrario, podrá ser destituida por cualquiera que ocupe una posición lo bastante elevada para no involucrarse en "detalles de intendencia" ni rebajarse a controlar minuciosamente las

actividades de sus empleados. La autoridad está sustentada por su propia posición de no invadir la autonomía de los demás.

Esta autoridad ideal, frente a la cual nos podemos inclinar sin rebajarnos, constituye una referencia en la medida en que son juzgados sin miramientos aquéllos que tienen la difícil tarea de encarnarla. Existen, efectivamente, grandes dirigentes que se acercan a esta figura ideal lo suficiente como para ser objeto de un gran respeto y un gran aprecio. Más aún, cuando saben respetar la parte de nobleza que cada uno ostenta dentro de sus funciones, condición necesaria para tener el sentimiento de ocupar una posición honorable pese a estar en una situación de subordinación. Pero se llega frecuentemente a que quienes ejercen la función de autoridad no están a la altura de lo que se espera de ellos. Frecuentemente son incompetentes y no tienen la altura de criterio que permitiría a sus subordinados, sin rebajarse, aceptar inclinarse frente a sus decisiones. También, frecuentemente tienden a tratarles como a criados. Y como los interesados no están dispuestos a aceptar un comportamiento similar, múltiples conflictos, asociados con cuestiones de dignidad, oponen a dirigentes y dirigidos.

III. MÉXICO; UNA AUTORIDAD QUE AYUDA A CRECER

Pese a que México está sometido a una fuerte influencia de su gran vecino del norte, las relaciones de autoridad son muy diferentes a las que prevalecen en los Estados Unidos¹⁶.

¹⁶ Estos análisis relativos a México corresponden a las primeras reflexiones alimentadas por investigaciones hechas en la filial mexicana de Danone, empresa atípica marcada por un nivel de adhesión excepcional del personal, en el que los sujetos interrogados oponían vivamente una figura "buena" a una "mala" de la autoridad. Estas son las figuras que evocaremos aquí. Hemos confrontado poco los resultados de estas investigaciones con los trabajos llevados más generalmente sobre el funcionamiento de las empresas mexicanas, pero las primeras reacciones que suscitó su presentación dejan suponer que aquéllos proporcionan enseñanzas de alcance más general. Iribarne Philippe d', "Un *management* moderno enraizado en una cultura tradicional; las enseñanzas de una exitosa historia mexicana", comunicado en el 1^{er} Encuentro Franco-Mexicano para la modernización de las empresas y la administración, México, octubre 2000.

* "Holiste" en el original.

Es de otra forma como dan, por su propia parte, una impresión de contradicción. Por un lado, las esperas frente a los superiores son considerables. Se escuchan a su causa palabras tales como "*Es responsable del crecimiento de nosotros como personas*"*. Se trata entonces del interés en cada persona de manera global, en su deseo de crecer, de desarrollarse; en ayudarlo, en apoyarlo para la realización de ese deseo. Eso implica que la autoridad interviene en los dominios en los que se juzgarían bien los lugares desde donde se estuviera por encima de la capacidad de cada uno de dirigir sus propios asuntos, al realizar una suerte de nombramiento de cargo general subordinado implica un margen débil de autonomía. Por tanto, (y es ahí donde una mirada extranjera tendrá una impresión de contradicción) ese deseo de ser ayudado, que se podría esperar acompañado de una serie de relaciones paternalistas, va al contrario, aunada a una fiera afirmación de igualdad: "*Todos somos iguales (...). No me tienes (...)* una *reverencia especial por aquí*"**. Aquellos que expresen abiertamente una demanda de ayuda cuyo equivalente sería percibido, en otros países, como confesión de una situación de inferioridad, celebran simultáneamente una clase bastante igualitaria de relaciones jerárquicas, simbolizada en una utilización sistemática del tuteo (*hablar de tú*)* como abstracción de la posición de cada cual.

Dos elementos hacen que, en un contexto mexicano, esta contradicción no sea mas que aparente.

Por una parte, la convicción de que el apoyo y la ayuda tienen un carácter bastante simétrico que permite conciliar el deseo de ser ayudado con las relaciones igualitarias. Cada cual es visto como ayudante o apoyo de

sus superiores al mismo tiempo que se recibe ayuda. No es afirmando la autonomía frente a sus superiores que uno se muestra como su igual, ni tampoco defendiendo el poder de venta de su contribución en el seno de las relaciones contractuales, sino respondiendo generosamente a lo que se recibe con algo lo suficientemente valioso para no quedar en deuda con nadie.

Por otra parte, hay que señalar una forma de funcionamiento colectivo donde los dirigentes no juegan un papel central. Es en el "todo" que forma la empresa, en gran medida entendida como su personal, que cada cual actúa como referencia sin cesar. En el seno de ese todo se decide en grupo, se actúa en grupo, se resuelven los problemas en grupo, se es uno. Los éxitos obtenidos son los éxitos de todos. Es este todo el que fija los deberes de cada cual, y el que presiona para que sean cumplidos (aquel que no los cumple corre el riesgo de ser excluido). Las relaciones de ayuda mutua que tienen lugar en el seno de ese todo son vistas como poco diferenciadas, las relaciones entre superiores e inferiores no se distinguen casi en el tema de las relaciones entre iguales. En estas condiciones, los superiores son percibidos como muy cercanos a los miembros ordinarios de la comunidad, y es lo que justifica que sean tratados familiarmente como iguales, asimismo la ayuda que se recibe no amenaza dar origen a un sentimiento de inferioridad. Las relaciones de ayuda mutua toman un sentido análogo al que se tiene en una familia, y más precisamente en una familia de hermanos poco jerárquica. ("*Te hace como una hermandad, es como una, primos y hermanos*"**) considerada como proveedor de un modelo

* En español en el original.

** Así en el original.

ideal de integración: "*Sí, en México la familia tiene un gran apoyo (...). Existe mucho esta concepción de que es protección, de que te da tranquilidad, aún que tengas un problema, y lo que sea, te va a ayudar*"*.

Contrariamente a lo que se observa en los Estados Unidos o en Francia, no es el individuo reputado de autónomo el que actúa como referencia. El individuo no es visto como un ser logrado ni autosuficiente, sino como un ser que desea crecer y, por eso, es ayudado a crecer. En esas condiciones, los elevados niveles de integración en el grupo y de presión que ejerce sobre sus miembros ese grupo, implicados en tal tipo de funcionamiento, no son percibidos como alienantes, dado que tal funcionamiento está asociado a las relaciones de familiaridad, de apoyo mutuo y de respeto recíproco.

Se está muy lejos, en este tipo de relaciones jerárquicas, de las relaciones contractuales a la americana. Lo que se espera de una buena autoridad está muy por encima de sólo un estricto respeto a las obligaciones contractuales cuidadosamente definidas. Igualmente, cuando se trata de aspectos de la vida de trabajo para los cuales, en otros países, hablaríamos de respeto a obligaciones reglamentarias o contractuales (en materia de remuneración, de formación y de difusión de responsabilidades), los términos cuidar, ayudar y apoyar, son utilizados. Más que una delimitación precisa de atribuciones individuales, tenemos categóricamente una toma a cargo de un amplio dominio

de acción de los equipos que tienden a autodirigirse, al seno de los cuales cada uno se siente apoyado y está en posición de tomar iniciativas que temería tomar de tener que hacerlo por cuenta propia. Las fronteras entre los puestos, asimismo, se difuminan.

¿Cabría decir que la mayoría de las empresas mexicanas practican tales relaciones de autoridad? Los estudios al respecto aluden, al contrario, un modo de funcionamiento más bien autocrático¹⁸. Por su parte, cuando evocaban otras empresas, donde habían trabajado anteriormente, o la historia de su propia empresa, nuestros interlocutores describían insistentemente las relaciones jerárquicas marcadas por una combinación de lejanía, miedo y tensiones. El superior cercano, familiar y que comparte el pan en oposición a una imagen de superior distanciado radicalmente: "*intocables*" "*dioses*" "*tirano*"***. A un superior tal se le considera "aparte"; no se le puede ver sin formalidades, no se convive con él. No se someten a las mismas reglas. Se asocian grandes problemas de comunicación a las relaciones jerárquicas resultantes. Los subordinados temen por lo que les va a decir su superior, presto a "reñirlos" o a "regañarlos". Y como están lejos de renunciar, sin embargo, a cualquier forma de orgullo, las relaciones jerárquicas tienden a ser muy conflictivas. Las formas tradicionales de actuar de los sindicatos, así como una gran toma de distancia hacia sus superiores en las relaciones de trabajo, se comprenden desde esta

¹⁷ Se reencuentra la lógica del honor español tal como en el análisis de Pitt-Rivers Juliann, *Anthropologie de l' honneur*, Le Sycomore, 1983.

¹⁸ Encontramos una síntesis de estos estudios en De la Cerda José y Núñez F., *La administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*. México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1993; y una discusión en Robles L., "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana" en Guadarrama R. (coordinadora), *Cultura y trabajo en México; estereotipos, prácticas y representaciones*, Mexico, UAM, 1998.

* Así, en el original.

perspectiva ¹⁹. Las relaciones autoritarias han sido a tal grado parte de las costumbres, que para indicar que se les sortea, se dice que no se está dentro de las “verdaderas” relaciones entre superior y subordinado. La imagen de la amistad es considerada en el sentido de las relaciones de persona a persona, haciendo abstracción de las posiciones jerárquicas. Por esto es importante disponer de herramientas de gestión que permitan marcar una buena distancia con su funcionamiento clásico. Estas son, en sí, procedimientos que, a la imagen de aquéllos que son aplicados en los sistemas de certificación de calidad, permiten cuando es necesario, “tomar el papel de jefe” cuando el procedimiento lo prevé, para, el resto del tiempo “olvidarse de que se es el jefe” en el sentido que éste tiene en el funcionamiento habitual de la empresa.

Se tiene así una oposición entre una buena autoridad, que un miembro de la comunidad ejerce al seno de ésta, permaneciendo fiel al estilo de las relaciones que encontramos, y una mala autoridad ejercida por alguien que se sitúa al exterior de esta comunidad, permaneciéndole ajeno, y dominándola. Para algunos, la práctica habitual de la autoridad permanece marcada por una herencia histórica de relaciones muy radicales de dominio, de poca atención al respeto a los subordinados²⁰. Estaríamos entonces en una fase de experimentación con una figura de autoridad legítima, plenamente adaptada al contexto mexicano, y

en la que encontramos que se continúa buscando una prefiguración en algunas empresas ²¹.

CONCLUSIÓN

Ninguna sociedad tiene, evidentemente, la misma visión del papel que juega entre sus similares un individuo respetable y respetado. La figura del propietario libre de poner en venta aquello que aporta a sus similares, siempre comprometido con una comunidad moral, prevalece en los Estados Unidos; la idea de lo noble, vinculada a los privilegios como a los deberes de su condición, prevalece en Francia. En México (es al menos la visión que podemos tener de acuerdo al estado actual de nuestras investigaciones) se trata de la figura del miembro de una familia de hermanos al seno de la cual prevalece una intensa ayuda mutua. A cada una de estas figuras corresponde una autoridad responsable y aceptable. En un periodo en el que la investigación de eficacia demanda más y más la movilización de la imaginación y el entusiasmo de cada uno, y donde el management debe más que nunca preocuparse por la legitimidad de los enfoques que pone en práctica a los ojos de quienes desea su participación, se hace esencial para las empresas discernir claramente cuáles son estas figuras y actuar en consecuencia.

Traducido por Carlos Pimentel Chehaibar

¹⁹ Esto es también por la tradición revolucionaria de México.

²⁰ Arellano Gault David, Cabrero Mendoza Enrique, “El dilema de la importación de modelos organizacionales”, en: Arellano, Cabrero & Del Castillo, *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*. Ed Ma Porrúa-CIDE, 2000, México.

²¹ Otro caso donde volvemos a encontrar una forma de autoridad innovadora es analizado en: Dávila Anabella, García Edmundo, “Entre la utopía y el simbolismo; el caso de una coinversión mexicana-estadounidense”, comunicado en el 1er Encuentro Franco-Mexicano para la modernización de las empresas y la administración, México, octubre 2000.

