

Año 11 Núm. 21

# Administración y Organizaciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*Rector General:* Dr. José Lema Labadie

*Secretario General:* Mtro. Luis Javier Melgoza Valdivia

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO

*Rector de la Unidad:* Dr. Cuauhtémoc Pérez Llanas

*Secretaria General de la Unidad:* Lic. Hilda Rosario Dávila Ibañez

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

*Director:* Dr. Alberto Padilla Arias

*Secretario Académico:* Dr. Jorge Alsina Valdés y Capote

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

*Jefe:* Mtro. Carlos Alfonso Hernández Gómez

## DIRECTOR DE LA REVISTA

Ricardo A. Estrada García

## COMITÉ EDITORIAL

Margarita Fernández Ruvalcaba

Anahí Gallardo Velázquez

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán S. Monroy Alvarado

Ma. Magdalena Saleme Aguilar

Pedro Solís Pérez

Graciela Carrillo G.

Gloria Baca Lobera

Ayuzabet de la Rosa

Alejandro Espinoza Yañez

## Diseño de Portada

Carlos Vega

## Impresión:

[www.mercadografico.com](http://www.mercadografico.com)

El propósito general de la revista **Administración y Organizaciones** es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, los últimos temas de discusión académica, así como las herramientas y la información necesaria para su desarrollo en las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodologías, modelos, técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional. No necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

## Administración y Organizaciones

Publicación semestral del Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, DSCH.

Certificado de licitud de título: 11320 Certificado de Licitud de contenido: 7923.

Certificado de la reserva de derechos al uso exclusivo del título: 11320

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título No. 04-1999-07261705100-102

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

Calzada del Hueso 1100 Col. Villa Quietud, 04960 México D.F.

Teléfonos: (55) 54-83-71-00, (55) 54-83-75-66. Fax: 54-83-72-35

[restrada47@msn.com](mailto:restrada47@msn.com); [restrada@correo.uam.xoc.mx](mailto:restrada@correo.uam.xoc.mx)

Diciembre 2008

Año 11 Número 21

Tiraje: 1,000 ejemplares

Los Manuscritos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y deben someterse por duplicado en el formato aprobado de la Revista. No serán retornados. Las guías de los manuscritos incluyen los requisitos y están disponibles por solicitud.



## **C O N T E N I D O**

**Un recuento de RAYO, a diez años de distancia** ..... 5  
Ricardo Antonio Estrada García, Felipe de Jesús Martínez Álvarez y Germán Sergio Monroy Alvarado

**Una década en la construcción de una representación latina en el estudio  
de la administración y las organizaciones** ..... 13  
Pedro C. Solís Pérez

### **Administración**



**Poder y organización: Una mirada hacia la producción francófona.** ..... 17  
Alain Eraly

**El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares** ..... 31  
Norbert Alter

**De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos:  
una propuesta de marco de análisis.** ..... 47  
Jean Nizet y François Pichault

**Culturas, culturalismo y mundialización** ..... 85  
Yvon Pesqueux

**Culturas nacionales y gestión. La experiencia multicultural de las empresas africanas** ..... 107  
Evalde Mutabazi

**Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990:  
Los “Mundos sociales de la empresa”.** ..... 135  
Marc Uhalde y Geneviève Dahan-Seltzer

**Gobernancia y pensamiento estratégico:  
una crítica a Michael Porter** ..... 157  
Omar Aktouf, Ph.D

**Adenda** .....185

# Un recuento de RAYO, a diez años de distancia<sup>1</sup>:

Ricardo Antonio Estrada García<sup>2</sup>

Felipe de Jesús Martínez Álvarez<sup>3</sup>

Germán Sergio Monroy Alvarado<sup>4</sup>

**Administración y Organizaciones** nace como una revista semestral con la pretensión, por una parte, de mejorar nuestras formas de relación con la realidad a partir de entender el cambio en la administración de las organizaciones en un contexto de globalidad, tema que en ese entonces se vislumbraba como una inquietud para las ciencias sociales; y, por la otra, de tener un medio para difundir actividades académicas y profesionales relacionadas con el binomio que le da su nombre: Administración y Organizaciones,

La historia de la Administración, como disciplina de estudio orientada al desarrollo de las organizaciones, surge con las aportaciones de las ingenierías, fundamentalmente las hechas por Frederick W. Taylor en su obra sobre la Administración Científica, y Henri Fayol, que propone el Proceso Administrativo, y está asociada a la historia misma de las ciencias sociales, principalmente a la Sociología, la Economía, la Psicología y la Antropología.

La línea que marcaron las “Escuelas de la Administración”, deviene de las visiones con que, desde los paradigmas de esas ciencias, se orientó el estudio del desarrollo de las organizaciones sociales para el trabajo colectivo en general y, en particular, el de las empresas de capital privado.

Desde entonces, las particularidades de organizaciones con otro tipo de objeto social, como las instituciones del Sector Público u otras asociaciones de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines, se han estudiado a partir de los paradigmas de la Administración de empresas, o se han establecido modelos particulares, a partir de las mismas fuentes de conocimiento de ésta.

Por ello, hace diez años, **Administración y Organizaciones** surge de la preocupación de sus promotores por mejorar nuestras formas de relación con la realidad, y se propuso desde entonces proveer al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, los últimos temas de discusión académica, así como las herramientas y la información necesaria para su desarrollo en las organizaciones.

La publicación de esta revista semestral supone diversos niveles de compromiso. El primero ha estado fijado por nuestro lenguaje. Nuestra hispanidad y la expresión a través del más amplio medio de comunicación personal actual: la RED (Internet), que desde su inicio ha apoyado a la publicación en papel como una revista electrónica con una mayor difusión. Debemos apuntar que ésta fue **la primera revista electrónica de la UAM**, hace diez años, con su sitio propio.

---

<sup>1</sup> En memoria de nuestro compañero de rumbo y Revista: Salvador Andrade Romo.

<sup>2</sup> Fundador, primero y actual director de la Revista

<sup>3</sup> Integrante del primer Comité Editorial y director de RAYO de diciembre 2003 a julio 2006

<sup>4</sup> Integrante del primer Comité Editorial

El segundo, la invitación a nuestros compañeros en la investigación de las organizaciones como objeto de estudio, a participar en este proyecto colectivo.

Y, por último, que no es menor: el reconocimiento como colectivo del Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones del Departamento de Producción Económica, hacia la propia Universidad Autónoma Metropolitana, que desde hace diez años hizo viable el vehículo de nuestras inquietudes y preocupaciones académicas.

Sentimos en ese entonces que la necesidad de impulsar la investigación en la disciplina de Administración en México, nunca había sido tan imperativa, porque la difusión de la disciplina como tal, se había venido dando en nuestro país como un cúmulo de recetas traducidas en idioma y en contexto pero, sobretodo, en su sentido cultural y social, a través de textos digeridos y aplicados a las organizaciones, en su mayoría de procedencia norteamericana, dirigidos a los profesores, alumnos y licenciados en Administración e Ingeniería nativos, así como a las propias organizaciones mexicanas donde laboran y recetan estrategias, políticas, técnicas y procedimientos eficientemente implantados en la estructura jerárquica que sostienen sus propietarios y directivos.

Nosotros creímos que precisamente el surgimiento de esta revista, con una perspectiva propia y con el propósito apuntado anteriormente de servir de ventana a la difusión de los resultados de nuestra práctica profesional, académica y de investigación, debería ser un proyecto fincado en la calidad de sus propuestas editoriales.

Para ello, desde su nacimiento, los artículos que se publican, se seleccionan cuando proponen nuevas aproximaciones conceptuales, metodologías, modelos,

técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional.

Los artículos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y no necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco, que es de donde surge el apoyo para su publicación.

En su inicio, la Revista contó con un Comité Editorial integrado por quienes escribimos esta introducción: Ricardo Antonio Estrada García, Felipe de Jesús Martínez Álvarez y Germán Sergio Monroy Alvarado; asimismo, se integró un Consejo Editorial conformado por destacados académicos de las entonces tres Unidades Académicas de la Universidad Autónoma Metropolitana, conformado por Salvador Andrade Romo, a quien por su grata memoria dedicamos estas líneas, Margarita Fernández Ruvalcaba, José Flores Salgado y Magdalena Saleme Aguilar, de la Unidad Xochimilco, así como por Anahí Gallardo Velázquez, de la Unidad Azcapotzalco, y Pedro Solís Pérez, de la Unidad Iztapalapa.

Tanto el Comité como el Consejo Editorial de la Revista, funcionaron durante los primeros cinco años de vida de la misma; es decir, hasta la edición del número 10.

Cuando Ricardo Estrada anunció que dejaría la dirección de la Revista al concluir de coordinar ese número 10, correspondiente a julio de 2003, el Consejo Editorial designó como nuevo director a Felipe de Jesús Martínez Álvarez, a quien le correspondió coordinar la edición de los números 11 a 16, correspondientes a diciembre de 2003, y hasta julio de 2006.

Junto con el cambio de director de la Revista, el Consejo Editorial sugirió integrar en un solo órgano administrativo al Comité y al Consejo Editorial, por lo que

se acordó reunir a todos los miembros en el Comité Editorial.

Después de concluir la coordinación del número 16 de la Revista, Felipe de Jesús Martínez solicitó ser relevado del cargo, por haber gestionado el inicio de su periodo sabático, y el Comité Editorial le solicitó a Ricardo Estrada reasumir la dirección, misma que se dio a partir del número 17, con un Comité Editorial más amplio, enriquecido con la participación de cuatro académicos de reconocido prestigio: Carlos Alfonso Hernández Gómez, actual Jefe del Departamento de Producción Económica de la UAM-X; Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, de la UAM-Azcapotzalco; Gloria Baca Lobera, Jefa del Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones de la UAM-X; y, Graciela Carrillo González, Jefa del Área de Gestión Socioeconómica de las Organizaciones de la UAM-X. Igualmente, el Comité Editorial ha contado con la valiosa colaboración de Alejandro Espinosa Yáñez, profesor de la UAM-X.

La estructura editorial ha tenido dos secciones fijas que le dan el nombre a la Revista: **Administración**, en la que se presentan artículos relacionados con la teoría de esta disciplina, y **Organizaciones**, en la que se incluyen artículos que describen la práctica de la disciplina en diversos escenarios. Se establecieron también dos secciones variables u ocasionales: **Administración entre líneas**, y **Apuntes a la Administración**, que aparecieron en algunos números de la Revista, como más adelante se menciona.

En todos los números de la Revista, los editores responsables prepararon una presentación de la misma, en la que se ha hecho una especie de resumen del contenido de los artículos que integraron cada uno de ellos.

El primer número de la Revista, que se publicó en noviembre de 1998, con temas tan variados que van desde

la informalidad, la epistemología, las finanzas y la administración pública, hasta la ficción en la sección variable u ocasional, la presentación hizo referencia al propósito de esta publicación, y al compromiso que asumía ante la comunidad académica.

La presentación del segundo número, también con temas muy variados, se refirió a la necesidad de hacer investigación sobre la disciplina de la Administración en México, fuertemente influida por experiencias mayoritariamente venidas de organizaciones y autores estadounidenses.

En el tercer número de nuestra Revista, con artículos igualmente diversos en su temática, el Director de la misma le dio a la presentación un título por demás sugestivo: “De la senda vertical a la Comunidad que hace camino al andar”, en la que con esa complicitad de la sinonimia que nos envuelve entre la senda y el camino, propone que no hay sólo una senda a seguir, sino que nuestras sendas hacen camino al andar colectivo al que nos debemos: nuestros lectores. A partir de este número, los editores buscaron hacer en la presentación un breve resumen de los artículos que integraban la Revista.

Por los contenidos, también diversos del número cuatro, la presentación de la Revista busca sintetizar su contenido con un título menos poético que el anterior, pero también sugerente: “De Representaciones y Conversaciones sobre la Empresa y la Academia”, en la que advierte sobre la diferencia entre los medios de representación y la imagen representada, para afirmar que las conversaciones nos ayudan a entender lo que no vemos.

El quinto número de nuestra Revista tuvo una presentación más esquemática de los artículos que contiene:

“Del Mito, el Teatro, las Organizaciones de Trabajo y la Administración”, en la que se destaca que la competencia económica en la actualidad cubre con un velo mítico la explicación de la naturaleza del trabajo de las organizaciones.

Para el sexto número, ya en el tercer año de vida de la Revista, se logró una integración temática, referida a la Cultura Organizacional, título que aparece en la portada de la misma, y en la que los autores proponen diversos escenarios de la forma en que se conducen las organizaciones, que hacen que el Director de la Revista invite a aquellos investigadores interesados en este campo de la actividad emprendedora, a desarrollar trabajos de investigación en organizaciones de países latinoamericanos, que describan la forma en que conducen su administración, que es un referente cultural de las diferentes regiones.

El séptimo número de RAYO tiene un marcado interés en las micro, pequeñas y medianas empresas, con un ingrediente adicional: El enfoque y método de la Gestión Socioeconómica, que después, concretamente en el número 16, se abordaría con mayor amplitud.

La presentación del octavo número se llamó: “De explicaciones y organizaciones”, y los artículos que para este número se seleccionaron, pretenden precisamente eso: explicar algunas teorías de las organizaciones, la administración y la ética, la importancia de la Investigación y Desarrollo y estudios de caso en algunas organizaciones.

En el número nueve de nuestra Revista, la presentación versa sobre Redes, formas y fondo, y los artículos que en éste se incluyen, destacan el concepto de “Redes de empresas”, que cada vez se utiliza más en las ciencias sociales como una forma superior de organización que promueve la colaboración bajo condiciones de incertidumbre en una

economía globalizada, y que en el fondo busca la construcción de consensos y la conformación de metas colectivas.

Así como en el número seis aparece en la portada de la Revista un nombre que sintetiza su contenido, a partir del décimo número, en todas las portadas aparece el nombre de las mismas, que anuncia su contenido. El número diez se integró nuevamente de manera temática, referida ésta a la Pequeña y Mediana Empresa en México. En la presentación el Director se plantea la siguiente pregunta: ¿Es una excusa para la investigación de la Pequeña Empresa el hecho de que realmente se trate de un área difícil para hacer investigación académica? Y se contesta que a primera vista podría serlo, pero después afirma que pequeña no significa sencilla, ni quiere decir que es una versión reducida a escala de la gran empresa, y sugiere que podría observarse como un buen laboratorio para el estudio de las actividades de las empresas.

Como se mencionó anteriormente, el número 11 correspondió coordinarlo a Felipe de Jesús Martínez, aunque la presentación de la Revista la hizo Ricardo Estrada, y en ella anuncia el cambio de estafeta. Este número se denominó: “De la Confianza, la Competencia y las Nuevas Estructuras de Organización”, y en la presentación se señala que estudios contemporáneos de las organizaciones, han encontrado una coyuntura histórica y un contexto social donde todas las viejas certezas ideológicas y arreglos técnicos, que una vez dominaron su disciplina, están siendo atacados junto a los principios intelectuales para su entendimiento.

De las Redes de Conocimiento, de los Mercados Emergentes, de la Cultura Organizacional, de los tiempos de Trabajo y Recreación y de los Disfuncionamientos de las

PyMES, fue el largo título del número 12 de nuestra Revista, que sintetiza su contenido; en la presentación se menciona que dentro de las nuevas corrientes de pensamiento administrativo se han hecho aportaciones importantes para entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, en las que se inscriben, entre otros, los conceptos abordados en los artículos que la integran, y se sugiere que para un administrador o dirigente de organizaciones, es fundamental estar al tanto de esas reflexiones.

Otro largo título: “De la aplicación innovadora de conceptos tradicionales en la Administración y las Organizaciones, de la introducción de nuevos enfoques a la Administración, y de la adaptación de técnicas a las Organizaciones”, fue el que le correspondió al número trece. En la presentación se comenta que, siguiendo con la tradición de integrar nuestra Revista con artículos que propongan avances e innovaciones en el campo de la Administración, en este número se presentaron aportaciones que aun cuando abordaron temas muy diferentes entre sí, tuvieron una característica común: la innovación.

El número catorce se denominó: “Análisis de modelos administrativos e incorporación de diversas aportaciones al estudio de las organizaciones”, en el que se destaca que la Administración, como disciplina incluyente, se ha caracterizado siempre por incorporar en su desarrollo aquellos elementos de otras disciplinas que le permiten ser más eficaz y eficiente en la solución de los problemas que enfrenta; tal es el caso de la Psicología, por sus aportes al campo de la administración de recursos humanos; la Sociología, en el campo de las relaciones entre grupos humanos y organizaciones; las Matemáticas aplicadas, por la Investigación de Operaciones, así como de la Filosofía, la

Ética, el Derecho, la Economía, etcétera.

Para el número quince, se definió su título como: “Nuevas propuestas y viejos temas que influyen en la Administración de las Organizaciones”, y en él se incluyeron temas de relevante actualidad en el campo de la Administración y las Organizaciones, y que, siguiendo la línea editorial, persiguen mostrar propuestas de discusión académica que generen la reflexión para su aplicación práctica en el ejercicio profesional de los administradores. Los artículos que se incluyeron, se caracterizan por abordar distintas temáticas, con un solo propósito: invitar al análisis de sus contenidos, para ver la pertinencia de su aplicabilidad en las organizaciones mexicanas en dos vertientes: como herramientas para la obtención de mejores resultados en la gestión administrativa, y como cuestionamiento de lo que se está haciendo o dejando de hacer para promover el mejoramiento de los esfuerzos organizacionales que podrían incidir en el desarrollo social.

La edición del número dieciséis revistió una modalidad promovida por el Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones -de la que surgió la Revista-; de sus Líneas de Investigación sobre Pequeña y Mediana Empresa y, particularmente, de la de Gestión Socioeconómica de las Organizaciones, que propuso integrar un número temático que mostrara los resultados de las investigaciones de sus integrantes y de investigadores vinculados al Instituto de Socio Economía de las Organizaciones de Francia, de donde surgió el método de Gestión Socioeconómica. El Comité Editorial vio con buenos ojos la propuesta, y se le pidió a esa línea de investigación, ahora convertida en Área, la coordinación para integrar ese número temático, que se denominó: “El Management socioeconómico. Teoría y

práctica en organizaciones". La coordinación estuvo a Cargo de Griselda Martínez Vázquez y Graciela Carrillo González quienes, por primera vez en la historia de la Revista, prepararon la presentación, que hasta entonces había sido asumida por el Director de la misma.

Con el número diecisiete, llamado: "De las Villas Virtuales y la Flexibilidad del Trabajo Académico en un Largo Camino de Regreso", Ricardo Estrada reasume la dirección de la Revista, con un Comité Editorial más amplio y enriquecido, como anteriormente se mencionó, pero también con una situación económico-presupuestal desfavorable, que incluso puso en riesgo su publicación y las de los números posteriores. Afortunadamente, el apoyo de Carlos Alfonso Hernández Gómez, Jefe del Departamento de Producción Económica, y de Roberto Constantino Toto, Jefe del Área de Política Económica y Desarrollo, hicieron posible superar la crisis, que permitió la salida a la luz de los números que precedieron a éste de aniversario. En el 17, Ricardo reconoce en la presentación, que nuestra publicación ha reunido un capital de conocimiento, con el esfuerzo de sus propios autores, nuestros compañeros de rumbo y trabajo, así como una cauda de autores que apoyan y diseñan, desde luego, una nueva vía con una guía segura que garantiza la permanencia de nuestro medio de difusión para dar a conocer los resultados de las investigaciones y las nuevas aportaciones en el campo de la Administración y las Organizaciones.

El número dieciocho de RAYO, introduce una modalidad parecida a la del número dieciséis, ya que para coordinar su integración, se contó con el apoyo de uno de los nuevos integrantes del Comité Editorial: Ayuzabet de la Rosa, quien en la presentación afirma que esta edición está compuesta por cuatro grandes bloques que mantienen su

especificidad pero relacionados en torno al tema del estudio de las organizaciones, desde una perspectiva organizacional. Los temas que se abordan son: a) el poder y el humanismo; b) la organización computacional, el currículo y el ambiente organizacional; c) género e identidad, políticas públicas de pobreza y formas de intercambio en organizaciones de la sociedad civil; y, d) complejidad.

Conocimiento y Aprendizaje se denominó el número diecinueve, en el que se rinde un merecido, aunque corto homenaje, a uno de los grandes autores que han aportado enormes luces a la disciplina de la Administración, y particularmente a la visión sistémica de las organizaciones: Russell L. Ackoff, quien en el artículo que se presenta en ese número 19, nos hace reflexionar sobre nuestro papel como administradores y como docentes, con este comentario que viene bien a cuento con la Revista: "...Aprender, no enseñar, es lo que los mejores maestros de la escuela saben cómo hacer. Al insistir en la enseñanza hemos evitado que los estudiantes aprendan cómo aprender y hemos fracasado en motivarlos para que quieran seguir aprendiendo de manera continua...". Ésta, es una enseñanza que deberíamos aprender.

Para la integración del número veinte, Alejandro Espinosa propuso y le fue aceptada la conformación de un número dedicado a los aspectos laborales que todos hemos vivido y sufrido, pero de los que no siempre somos conscientes: el estrés. Ese número, que lleva por nombre: "Fatiga, sufrimiento, violencia y carga psíquica en el espacio laboral. Las desventuras de la "salud mental" en las organizaciones", nos hace reflexionar sobre un aspecto de singular importancia: trabajadores con salud puede ser una exigencia razonable, aún pendiente, en las organizaciones.

Con ese número veinte, empieza a concretarse uno de los objetivos del Comité Editorial: que ésta y las subsecuentes ediciones sean temáticas. Para ello, en una de las sesiones del Comité se acordó definir los temas que podrían abordarse en los siguientes números y, para apoyar al Director de la Revista, invitar a destacados miembros de la comunidad académica de la UAM y de otras instituciones, para coordinar la integración de éste y los siguientes números, tal como se hizo en el 16 y en el 18, que dieron resultados muy positivos.

En otra sesión del Comité Editorial, se acordó que para conmemorar el décimo aniversario de la Revista, el número veintiuno se dedicara a hacer una reflexión sobre la producción editorial de la primera década de RAYO y, a propuesta de Pedro Solís, también se acordó que él coordinara la integración de este número de aniversario, en el que se presentarían los principales trabajos que se discutieron en un Coloquio Internacional organizado por la UAM y la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), celebrado en julio del año 2000 en la Ciudad de Zacatecas. Así, esta vigésima primera edición recoge los temas más importantes del Coloquio "El desarrollo de la teoría de la Organización y el Management en los Países Francófonos y en América Latina".

A lo largo de esta década, el interés de los colaboradores fue marcando una tendencia que la Revista recogió y que de alguna manera señala las áreas que atraen la atención de los autores y que, seguramente, invitarán a otros interesados en esos temas a participar y colaborar con nuevas aportaciones que aborden temas de interés colectivo o grupal.

Hasta este número 21 de la Revista, se han publicado

145 artículos en las secciones fijas ya mencionadas, y 8 colaboraciones en las secciones variables u ocasionales.

En un esfuerzo, no cabalmente logrado, por hacer un recuento temático de los artículos publicados, vale decir que hay varios cruces de temas que se da por la interrelación e interacción entre los mismos, lo que dificulta integrarlos en grupos netos o puros; sin embargo, podemos decir que los más recurrentes fueron los siguientes:

- Pequeña y Mediana Empresa, que fue abordado con profundidad en 20 de los 145 artículos, aunque en otros se hace referencia a ellas, pero sólo mencionándolas como concepto.
- El tema de Conocimiento fue central en 19 artículos, aunque igualmente se menciona en otros, pero no a profundidad.
- A esos dos temas les sigue en frecuencia el de Recursos Humanos, con 18 artículos que lo tratan de manera exhaustiva.
- El tema de Gestión Socioeconómica fue abordado en 15 artículos, correspondientes varios de ellos al número temático de la decimosexta edición de RAYO, y otros expuestos en diferentes números.
- Ya con menos frecuencia, pero también con relevancia, se tocaron los temas de Cultura Organizacional y de Alianzas Estratégicas, en 7 artículos cada uno de ellos, que suman 14, seguidos por los de Ecología, Finanzas y Tecnología, presentados cada uno de ellos en 6 artículos diferentes, que suman 18.
- Otro tema que fue abordado en 5 ocasiones diferentes, fue el de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- En 4 colaboraciones diferentes para cada tema, que suman

16 artículos, se tocaron asuntos relativos a la Administración Pública, la Globalización, la Competitividad y la Educación.

- El resto de los artículos abordaron una miscelánea de temas, entre los que destacan los relativos a: Sistemas, Mercadotecnia, Toma de decisiones, Subcontratación, Innovación, Ética, Relaciones de Poder, Género, Confianza, Informalidad, ONG's, Teoría del Caos, Flexibilidad, entre otros.

Hasta aquí, una reseña de lo que ha sido RAYO en su primera década, y que a partir de este número inicia una nueva época que estará marcada por abordar en los subsiguientes, de manera temática, aquellos nuevos desafíos

para la administración de las organizaciones que impone la dinámica del cambio, como son la recesión, el desempleo, la inseguridad, la exclusión social, la corrupción, la impunidad, el bombardeo publicitario, la alienación, el compromiso y la responsabilidad organizacional, que implica la atención a las necesidades de la sociedad, a la adopción de nuevas tecnologías, al desarrollo del conocimiento, al manejo responsable y transparente de la información, al respeto a la ecología, al comportamiento dentro de los principios de la ética, etcétera, llevados estos temas al análisis de situaciones concretas que afectan a la comunidad y, por ende a las organizaciones.

# Una década en la construcción de una representación latina en el estudio de la administración y las organizaciones

Pedro C. Solís Pérez

Mayo de 2009

En el presente número se hace una reflexión sobre la producción editorial de la revista a lo largo de diez años. Ha contribuido a dar expresión y difusión a la producción realizada por los grupos académicos de nuestro país y se inserta en un proyecto de largo plazo, para desarrollar propuestas teóricas y metodológicas que den cuenta de las particularidades de las formas de gestión y de organización de la región.

La conformación de un campo del conocimiento resulta de la construcción social de la disciplina y del objeto que estudia, delimitados en el marco de procesos sociales de legitimación e institucionalización, de avances y retrocesos y también de rompimientos paradigmáticos.

En la Universidad Autónoma Metropolitana la disciplina de Administración fue ubicada en las Divisiones de Ciencias Sociales y Humanidades de las cuatro Unidades: Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa y Xochimilco. A 35 años de fundada la UAM uno de los logros a destacar de su modelo de organización departamental ha sido la mayor permeabilidad de la Administración con las Ciencias Sociales y las Humanidades, dando como resultado enfoques y propuestas originales que la distinguen de otras instituciones nacionales de educación superior.

Una de las particularidades de las ciencias sociales y las humanidades con respecto a las ciencias naturales y exactas, se manifiesta en una mayor diversidad de paradigmas científicos, que requieren del debate y del análisis crítico como formas cotidianas de construcción del conocimiento. En este sentido el desarrollo del conocimiento de la Administración en la UAM no se reduce exclusivamente a una orientación técnica, profesionalizante y difusora de modelos aplicados a la solución de los problemas de las organizaciones, sino que además comparte con las ciencias sociales y las humanidades la elaboración de representaciones que contribuyan con nuevas propuestas de formas más humanas de convivencia de la sociedad y de proyectos alternativos de civilización.

La disciplina de Administración surge en los Estados Unidos de América a inicios del Siglo XX a partir de la introducción de formas modernas de organización que incorporan una *racionalización técnica* del proceso de producción para alcanzar una mayor productividad y mejorar la eficiencia y el control, lo cual permitió el desarrollo de la *producción en masa* (basada en la racionalización, el cálculo y el bajo costo) y de una sociedad de *consumo en masa* (asentada en el *marketing*, la distribución, mejoramiento de los salarios, la elevación del nivel de vida y un estado de bienestar social).

El *Management* es una invención estadounidense, resultado de las condiciones particulares del desarrollo económico, político y social de este país anglosajón, que permitieron a sus organizaciones y sus formas de gestión convertirse en modelos de referencia mundial.

Entre los años de 1940 a 1975 se da la consolidación de la *teoría de la organización* como un campo de investigación influido por la sociología americana estructural-funcionalista, proporcionando un enfoque teórico de *la organización* que enfatiza la unidad, el orden, la coherencia y la estabilidad. Por otro lado el *management* es institucionalizado en las escuelas de formación de profesionales de la administración de empresas, lo que posibilita la rápida difusión de técnicas, instrumentos y saberes que estructuran en mucho los procesos en las *organizaciones*.

A finales del Siglo XX nuevas condiciones de competencia son impulsadas al ritmo de la globalización de las finanzas, del capital y de los mercados, así como una

mundialización de modos de vida, de modelos de consumo y de mercados culturales internacionales. Las nuevas tecnologías de información y comunicación reconfiguran a las organizaciones, proporcionando las bases para crear una competitividad centrada en la innovación tecnológica y para lo cual se requiere incrementar las inversiones en:

- a) educación y formación del capital humano de la empresa;
- b) investigación y desarrollo para expandir el capital tecnológico y
- c) en nuevas estructura flexibles para mejorar el capital organizacional.

Las nueva organizaciones flexibles otorgan prioridad a la calidad y a la innovación tecnológica, lo que convierte a los *recursos humanos* en decisivos, ya que se requiere personal con mejor formación, mayor talento, capaz de comunicar y con habilidades para movilizarse al interior de nuevas formas de cooperación. La economía basada en el conocimiento requiere de nuevas organizaciones capaces de gestionar el conocimiento. Estas realidades repercuten en una nueva agenda de investigación en el campo de la administración y las organizaciones que reincorpora dimensiones humanas relacionadas con el poder, la cultura, el lenguaje, la identidad, el conflicto, la psicología, así como el placer y el sufrimiento en el trabajo y las representaciones simbólicas de las organizaciones.

Por otra parte se incorporan preocupaciones de la sociedad global relacionadas con una sociedad donde el riesgo se manifiesta con problemas vinculados a la contaminación y al deterioro ecológico y ambiental, a las

desigualdades sociales, a la pobreza, a los conflictos entre culturas y a las relaciones con los diferentes y los excluidos.

La vitalidad económica de las regiones asiáticas y europeas frente a la región norteamericana, favorece también las condiciones para la emergencia de las especificidades locales, el desarrollo propio de formas de organización y de gestión en razón de realidades económicas y socioculturales distintas. En este sentido aparecen temas de investigación y construcciones teóricas y metodológicas específicos en los países asiáticos y europeos. La Administración deja de ser un asunto exclusivo de modelos y técnicas instrumentales para abordar los problemas de relaciones con el gobierno de los hombres y la gestión en contextos interculturales.

Bajo estas circunstancias una serie de preguntas son planteadas en relación a América Latina. ¿Cuáles son las posibilidades de alcanzar planteamientos y modelos teóricos en el campo de la Administración y las organizaciones que correspondan a las especificidades latinoamericanas? ¿A partir de qué elementos se puede llevar a cabo una apropiación regional de los modelos teóricos elaborados en los países desarrollados? ¿Qué implica abordar las organizaciones desde una perspectiva local? ¿Cómo las tradicionalmente dependientes y periféricas áreas geográficas de América Latina pueden reafirmar su identidad, reflejando e incorporando en las ciencias administrativas sus experiencias concretas y particulares, su historia única, su cultura específica y sus tradiciones locales?

La revista *Administración y Organizaciones* en sus diez años de existencia, se ha planteado de alguna manera estas preguntas y ha difundido los artículos elaborados por una

comunidad de investigadores, cada día más numerosa, que contribuye a un desarrollo teórico propio para dar cuenta de la especificidad de la región.

En el año 2000, del 11 al 14 de julio, se realizó en la Ciudad de Zacatecas un Coloquio Internacional organizado por la UAM y la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) denominado “El desarrollo de la Teoría de la Organización y el Management en los Países Francófonos y en América Latina”. Este coloquio tuvo dos objetivos:

- a) Promover el encuentro entre investigadores francófonos y latinoamericanos dedicados al estudio de la teoría de la organización y del Management.
- b) Dar a conocer los desarrollos teóricos, epistemológicos y metodológicos en los campos de la teoría de la organización y del Management en los ámbitos francófonos y latinoamericanos.

Los participantes a este evento vinieron de varios países latinoamericanos, europeos, africanos y canadienses. El número de participantes fue de 24 francófonos y 16 latinoamericanos. Varios trabajos fueron traducidos al idioma francés, portugués y español, y se realizaron publicaciones en Francia y en Brasil. En este número se publica una muestra de estos trabajos, traducidos por Mónica Portnoy, con el propósito de dar a conocer un ejemplo representativo de las temáticas abordadas al inicio de esta década por autores de origen latino francófono.

Alain Eraly realiza un trabajo sobre **Poder y organización; una mirada hacia la producción francófona**, en el cual plantea la concepción del poder de la corriente de la

sociología organizacional francesa, partiendo del análisis estratégico desarrollado por Michel Crozier y estableciendo las virtudes de este modelo de análisis, así como los límites del modelo y los ejes de su superación.

Norbert Alter presenta, en su trabajo **El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares**, un análisis de los fundamentos teóricos y empíricos de la cooperación en las redes de profesionales como sistemas de intercambio a la luz del concepto de don y contra definido por Marcel Mauss como elementos centrales del intercambio social.

Jean Nizet y François Pichault en **De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos** ofrece una propuesta de análisis, donde define un marco de análisis de las transformaciones de los modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) identificando diferencias entre varios conjuntos de prácticas de GRH con las configuraciones organizacionales planteadas por Henry Mintzberg para proponer la superación de un enfoque estrictamente contingente a una visión más política.

Yvon Pesqueux plantea en **Culturas, Culturalismo y Miundialización** el tema de la mundialización de la actividad empresarial frente al concepto de cultura en su dimensión de cultura nacional, abordando las cuestiones de la cultura nacional en la gestión y la ambigüedad del hecho cultural así como los conceptos de subcultura, socialización y aculturación.

Evalde Mutabazi desarrolla, en **Culturas nacionales y gestión: la experiencia multicultural de las empresas africanas**, un análisis de las dinámicas culturales e internacionales de la empresa africana que den cuenta del choque de culturas locales con los modelos importados de países desarrollados y del multiculturalismo en el funcionamiento de las sociedades africanas.

Marc Uhalde y Geneviève Dahan-Seltzer en **Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa**, establece un modelo de análisis de la evolución de las empresas francesas a partir de dos ejes: a) la integración por la cultura o por la regla y b) la dimensión de transformación o reproducción. A partir de estos ejes de análisis define cinco tipos de empresas: de tipo comunidad, dual, burocrática, en crisis y modernizada.

Omar Aktouf en **Gobernanza y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter** realiza una deconstrucción del enfoque dominante en el campo de la Administración, de los conceptos de estrategia y gobernanza de Michael Porter a través de una lectura histórica, heurística, epistemológica y metodológica.

Consideramos que la traducción de estos trabajos y su publicación permiten acercarnos a una producción académica que da cuenta de las posibilidades de posibles pensamientos críticos y desarrollos teóricos en las sociedades de cultura latina.

# Poder y organización: Una mirada hacia la producción francófona

---

Alain Eraly\*



## RESUMEN

En este documento intento trazar, a grandes rasgos, la concepción del poder en la corriente francófona de la sociología organizacional, así como señalar sus principales evoluciones y propuestas más recientes. Soy consciente que mi propósito es a la vez reduccionista -el campo es muy amplio- y discutible -entre las tradiciones francófona y anglosajona, las influencias y los préstamos son tantos que es riesgoso dar a los numerosos Césares lo que les pertenece.

---

\* Universidad Libre de Bruselas.

## ABSTRACT

This work describes, in big traits, the conception of power in the francophone approach of organization sociology, and describe the principal evolutions and the more recent propositions. The author is conscious that his purpose is at the same time reductionist -the field is very big- and questionable. Between the francophone and anglophone traditions, the influences and loan concepts are so many that it is very risk to recognize the numerous Cesar, which belongs to them.

---

**Palabras clave:** Estructura de dominación, Sistema de acción concreto  
**Key words:** Domination structure, concrete action system.

## El modelo estratégico

Una tradición ya muy establecida requiere remontar la teoría del poder de la sociología francófona a los trabajos de Michel Crozier.<sup>1</sup> Naturalmente, esto significa no tomar demasiado en cuenta a Montesquieu, Rousseau, Tocqueville, Durkheim, Aron o incluso a Jouvenel quienes, de alguna manera, plantearon esta cuestión del poder antes que Michel Crozier, aunque en contextos extranjeros, especialmente para el campo de las organizaciones.

Antes de Michel Crozier, la concepción del poder parece sufrir dos tipos de sumisiones: o bien se asimila a la *autoridad* del Estado, de los jefes militares, de los gobernantes; o bien se diluye, como en el caso de Durkheim, en la presión de lo social.

La primera sumisión, la del poder a la autoridad, lleva a confundir el ejercicio de la coacción con la adopción de un estatuto y de un rol social, que pasa las presiones, las influencias, las negociaciones, las transacciones que impregnan más o menos cualquier relación humana en silencio. Ella impide distinguir correctamente las representaciones que oficializan y legitiman *algunas* relaciones de poder (lo que llamamos el poder formal) y la realidad de las relaciones de fuerza que se ejercen *o no* entre actores, en el marco de estas representaciones.

La segunda sumisión, la del poder a la exterioridad apremiante de lo social, impide reconocer la realidad de esas relaciones de fuerza, al confundir lo social como

mediación obligada de los intercambios (por ejemplo, la lengua o las costumbres) y el poder como relación restrictiva entre actores. De hecho, el mismo concepto de poder adquiere una significación muy diferente según se hable del poder de un hombre sobre otro hombre o, metafóricamente, del poder de la lengua, la tecnología, la ideología, las religiones, etc., sobre el ser humano.

Del lado francófono, Michel Crozier es el primero en evidenciar claramente esta realidad del ejercicio crónico de la coacción en las relaciones humanas y el lugar fundamental que ocupa en la organización. Es importante subrayar al respecto que la organización, en tanto objeto social, o como constructo humano, aparece al mismo tiempo que la teoría del actor estratega que ejerce múltiples coacciones en los contextos de interdependencia propios de las organizaciones. Frecuentemente se ha señalado que un punto de partida de este tipo consagra la autonomía relativa de los hechos organizacionales, la imposibilidad de reducirlos a relaciones de clases, a la dominación de los detentores del capital sobre los trabajadores, o incluso al texto, el rigor y la precisión de los contratos de trabajo, de los reglamentos y procedimientos de trabajo. En el centro de la organización, en este universo de reglas, de exhortaciones y de prescripciones, siempre subsisten incertidumbres y, por lo tanto, márgenes de maniobra, recursos posibles de movilizar para ejercer o protegerse de las presiones sociales.

Esto no significa excluir la existencia de grandes

<sup>1</sup>Entre las numerosas obras dedicadas al análisis estratégico, citaremos: M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, París, 1964; *La société bloquée*, Ed. du Seuil, París, 1971; M. Crozier y E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, París, 1977; E. Friedberg, *L'analyse sociologique des organisations*, L'Harmattan, París, 1987; *Le Pouvoir et la Règle*, Ed. du Seuil, París, 1993; Fr. Pave (dir.), *Colloque de Cerisy: L'analyse stratégique*, Ed. du Seuil, París, 1994. Para una introducción crítica al respecto, ver también: Ph. Bernoux, *La Sociologie des organisations*, Ed. du Seuil, París, 1985; *La Sociologie des entreprises*, Ed. du Seuil, París, 1995; H. Amblard, Ph. Bernoux, G. Herreros y Y.-F. Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Ed. du Seuil, París, 1996.

determinaciones estructurales como la del capital, la del Estado o la del mercado de trabajo, se trata únicamente de afirmar que estas determinaciones no pueden existir después de todo si no es bajo la forma de relaciones y de juegos concretos entre actores, por ejemplo, en la amenaza con el despido, en la interpretación de una estipulación legal o en la consideración de los deseos comerciales en el seno de un laboratorio de Investigación y Desarrollo. A veces parece, es cierto, que Crozier y Friedberg hubieran soslayado las estructuras de dominación, cautivados por el análisis de los juegos de poder y la puesta en evidencia de los márgenes de libertad y de racionalidad de los acuerdos en contextos aparentemente más formalizados. Sin embargo, nunca excluyeron esta dimensión, como lo prueba la misma expresión “sistema de acción concreto” que supone la existencia de presiones sistémicas que tienden a reproducirse a lo largo del tiempo. Puesto que si todo el mundo participa en los juegos de la organización, estos juegos no se desarrollan todos en el mismo nivel y no afectan de igual manera a los demás juegos. Existen mecanismos mediante los cuales los recursos que se movilizan en los juegos locales se distribuyen de manera sistemáticamente desigual de modo que, mientras algunos se enfrentan con las grandes estrategias, otros se limitan a regatear sus cigarrillos al interior de las trincheras, esperando las instrucciones.

La palabra “concreto” en la expresión “sistema de acción concreto” recuerda que no hay ninguna determinación mágica en la vida social y que una posición privilegiada que no se transforma en recurso y ni se moviliza en un juego, no se convierte en un poder como tal, sigue siendo sólo una desigualdad social, o menos que eso, una

diferencia entre otras cien mil, una simple oportunidad. Entonces, ¿qué es un recurso? Un recurso es cualquier dependencia del Alter frente al Ego, es decir, cualquier situación en la que el Alter, en la búsqueda por alcanzar sus fines, depende de una reacción del Ego, mientras este último dispone de un margen discrecional y puede decidir o no, por consiguiente, reaccionar como lo espera Alter-lo que se llama controlar una zona de incertidumbre-. Quiero decir que él puede o no conceder el aumento solicitado, tolerar una desviación del reglamento, aportar su experiencia para la resolución de un problema, difundir la información deseada, etc. Y que así está en condiciones de exigir alguna compensación a cambio, de ejercer una presión o de exigir obediencia.

Por lo tanto, hay que insistir sobre este punto: la interdependencia no es el poder, sino únicamente su condición de emergencia. Los obreros en una cadena de fabricación son interdependientes, pero, en ausencia de márgenes discrecionales, no ejercen ningún poder unos sobre otros, al menos no más del que ejercen los automovilistas que se encuentran atorados en un embotellamiento. Por el contrario, si uno de ellos pudiera afectar el trabajo de los otros, por ejemplo reparar más o menos rápido una máquina o dar la prioridad a determinada reparación en lugar de a otra, si su comportamiento es incierto para otros que dependen de él, *puede* hacer uso de esta laxitud para obtener alguna cosa de los demás. Por lo tanto, en este modelo no existe absolutamente nada de mecánico ni de determinista: no porque se disponga de prerrogativas se decide necesariamente utilizarlas. Para ejercer el poder se necesita algo más que recursos, todavía es necesario pretender obtener algo del otro.

## Las virtudes del modelo

Este modelo cuya influencia nunca se ha debilitado presenta numerosas virtudes señaladas con frecuencia. Me contentaré con mencionar brevemente tres de ellas.

1. El modelo opera una descosificación radical, incluso una desnaturalización de la organización que deja de ser vista como una realidad en sí misma, una especie de gran organismo, una totalidad trascendente, para convertirse en un constructo social donde tanto la estabilidad como la evolución provienen de la reproducción y la transformación de las acciones y de las interacciones humanas. Al proponer el concepto de sistema de acción organizada, recientemente Friedberg fortaleció aún más esta concepción liberándonos completamente de la metáfora del continente y del contenido. Los agentes humanos son justamente quienes ejercen el poder, y no las estructuras ni los sistemas ni las máquinas. Cuando se habla, por ejemplo, "del poder de un grupo sobre sus miembros", a lo mejor se trata de una forma de hablar, o en el peor de los casos, de un procedimiento ideológico destinado a ocultar el poder que determinados miembros ejercen sobre otros. No quiere decir, naturalmente, que los recursos de poder sean todos *generados* en la interacción concreta, únicamente que se *movilizan* en esta interacción.
2. El modelo permite superar todas las formas de ilusiones formalistas que tienden a confundir la *realidad* de la organización con las *representaciones* fabricadas por los actores con fines de prescripción o de orientación de las acciones e interacciones concretas: organigramas,

reglas formales, procedimientos, esquemas, etc. En rigor, ya no existen organizaciones informales junto a la organización formal, hay actividades concretas, en principio no representadas formalmente, y por todas partes se dan prácticas de representación de esas actividades que pretenden influenciar y controlar a estas últimas.

3. Finalmente, se trata de un modelo que se abre igual de radicalmente a la contingencia, a la diversidad como a la complejidad. No es casualidad que, en la sociología francófona de las organizaciones, exista una gran tradición empírica y una desconfianza instintiva hacia las tipologías estilo Mintzberg o hacia las determinaciones económicas. Si es cierto que existen estructuras sociales, estratos de reglas formales, una herencia de mentalidades y de disposiciones, entonces lo que los actores hacen con lo que los hizo, siempre depende de las circunstancias y de las oportunidades. Entre la promulgación de un reglamento por parte de una autoridad, por ejemplo, y las conductas sobre las que pretende influir, existe un abismo sólo superado por la interpretación y el uso de ese reglamento en los juegos locales.

## Los límites del modelo y los ejes de su superación

El modelo estratégico también presenta determinadas limitaciones; presentaré sólo seis y trataré de mostrar que corresponden a otras tantas vías de superación o de enriquecimiento del modelo. Al decir esto, no pretendo alcanzar la exhaustividad más que en la evocación de algo

como la extensión coherente de un campo teórico unificado. En realidad, las líneas de fractura y las polémicas son numerosas y el paisaje de conjunto muy heterogéneo.<sup>2</sup>

### **Estructuras y estrategias**

La primera limitación del modelo se preocupa, desde mi punto de vista, por la ausencia de una teoría coherente sobre las estructuras sociales. Evidentemente, los que sustentan el análisis estratégico no encuentran inconveniente en que haya estructuración de las prácticas: los actores no reinventan las reglas ni la configuración de los juegos en cada jugada. Sin embargo, es cierto que el análisis estratégico a menudo se conforma con esta falsa evidencia. Por un lado, repite que a todos los niveles la gente juega y que los juegos se condicionan unos a otros pero, por el otro, parece rechazar la idea de teorizar sobre la configuración global de estos juegos. Las determinaciones sistémicas, de acuerdo con esta práctica, son contingentes y el análisis empírico es el que debe ponerlos en evidencia cada vez, sin que pueda aventurarse realmente en las formas de generalización a la Mintzberg o a la Bourdieu.

A mi juicio, esta prudencia es excesiva, e incluso potencialmente capciosa. Ya sea que se trate, por ejemplo, de la tipología de los recursos movilizables por los actores: experiencia, dominio de la información, coalición, control de la asignación de medios, capacidad para dictar las reglas, etc. Todos estos recursos son movilizables, y generalmente se movilizan en las confrontaciones locales. Al mismo

tiempo, la mayor parte encuentran su fundamento en las propiedades más generales del sistema social. Por lo tanto, la capacidad de dictar reglas refleja la estructura jerárquica, fundada ella misma, en última instancia, en la propiedad de los medios de producción o la detención del poder político. El dominio de ciertas habilidades –la lengua, el saber ser y el saber hacer, los conocimientos teóricos– remite a las desigualdades escolares, inscritas por su parte en las desigualdades de clase. Los ejemplos podrían multiplicarse para demostrar que si determinados recursos efectivamente se generan y movilizan de manera local, otros resultan de interdependencias más generales, propias de la organización o de la sociedad en su conjunto. La metáfora del juego termina por confundirnos. Sin dudas, la gente juega, pero: a) no siempre pueden elegir los juegos en los que participan; b) tampoco pueden elegir siempre los objetivos que persiguen mediante ese juego; c) ni pueden siempre elegir las reglas; d) y sobre todo, los recursos que movilizan no se reponen en cada partida como las piezas en un tablero de ajedrez ni se distribuyen de manera aleatoria como en los juegos de cartas, se reasignan de manera desigual mediante mecanismos recurrentes que esos juegos desiguales contribuyen a reproducir.

Teorías como la de la estructuración de Anthony Giddens<sup>3</sup> permiten, a mi parecer, superar el reduccionismo propio del individualismo metodológico al demostrar que las propiedades generales de los sistemas condicionan – aunque no explican– las acciones e interacciones mediante las que se reproducen. Desde mi punto de vista, ahí radica

<sup>2</sup> Para una visión de conjunto, ver en particular: Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval y Ed. Eska, 1990. Ver también, del mismo autor, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval y Ed. Eska, Québec y París, 1998.

<sup>3</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, París, 1987.

todo el valor de las contribuciones como las de Elías o las de Bourdieu, al mostrar la forma en la que las conductas más anodinas y más espontáneas se pueden inscribir en mecanismos de reproducción más generales.

Volver a una concepción de la estructuración no implica caer nuevamente en una forma anticuada de determinismo: los hombres hacen la historia sobre la base de condiciones que no han elegido, decía Marx, pero son ellos y no otros los que la hacen. Esto tampoco quiere decir que haya que volver a las ilusiones del constructivismo estratégico de los teóricos de la organización que hacen creer que los dirigentes eligen sus estructuras de organización al reunir de manera libre y lógica a los hombres, las unidades, los departamentos, los niveles de poder, los modos de coordinación, como si se tratara de un edificio de ladrillitos de plástico con el que juegan los niños. Sin embargo, estoy convencido que teóricos de la organización como Galbraith o Mintzberg nos enseñan una cosa fundamental, siempre que tengamos cuidado en reinscribir las dimensiones que ellos distinguen en la historicidad de la organización (centralización-descentralización, departamentalización, modos de supervisión, etc.). Hace algunos años, yo mismo intenté repensar estas dimensiones, no ya como las variables de un modelo estratégico, sino más bien como presiones materiales y cognitivas que se ejercen en cada etapa de la estructuración emergente de un sistema organizado y que hacen que tienda a evolucionar hacia la centralización o la descentralización, una departamentalización más o menos avanzada, etc.<sup>4</sup>

### ***Estrategia, aprendizaje y rutinización***

La segunda limitación del modelo tiene que ver con su concepción de la racionalidad. No es este el lugar para una crítica detallada de este concepto y me limitaré a destacar una particularidad: en el análisis estratégico todo sucede como si el actor fuera constantemente racional -no perfectamente sino constantemente-, estuviera siempre alerta, listo para aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. Como muy bien lo ha notado Herbert Simon, hablar de racionalidad es hablar de una flexibilidad intencional del comportamiento. El actor estratega presenta esta increíble capacidad de actuar como si cada vez fuera nueva; todos estos comportamientos son susceptibles de amoldarse a la lógica del interés bien comprendido.

Ahora bien, la hipótesis de que de esta manera el actor es capaz de sostener una flexibilidad intencional de este tipo en cualquier situación y en todas las esferas de su existencia parece insostenible. No puede jugar en todos lados y siempre, simplemente porque jugar requiere por una parte, de recursos de atención y de reflexión y, por la otra, de recursos afectivos y nerviosos, además de que necesita renunciar a ciertos campos de batalla para presentarse en otros o, lo que es lo mismo, estabilizar ciertos dominios de su vida para concentrarse en otros. Al mismo tiempo, la racionalidad estratégica ya no puede pretender explicar con seriedad el conjunto de comportamientos organizacionales.

Aún hay más. Es imposible que las mismas presiones que día tras día, desembocan en los mismos tipos de estrategias, terminen por asentarse en las prácticas y las

<sup>4</sup> A.. Eraly, *La structuration de l'entreprise*, Ed. de l'Université libre de Bruxelles, Bruselas, 1988.

representaciones bajo la forma de hábitos, de rutinas, de funciones y de normas sociales, de concepciones de la justicia, en resumen, bajo la forma de culturas profesionales como Renaud Sainsaulieu<sup>5</sup> lo ha percibido tempranamente retomando a los psicólogos de la cognición. Una conducta refleja, al repetirse, tiende a convertirse en rutina, y libera a la mente para nuevos centros de atención. Para el grupo, la conducta refleja tiende a incluirse en las reglas de acción y de interpretación, funciones y normas que son objeto de expectativas recíprocas y que estructuran las interacciones. No se descartan fácilmente las enseñanzas de la sociología interaccionista, aún cuando sea cierto que es necesario evitar ver en estas reglas sociales la influencia mecánica de una Sociedad deshumanizada sobre un sujeto pasivo. En la vida social,<sup>6</sup> existen capas gruesas de irreflexión que conforman el mismo terreno fértil para que nazcan las actividades reflejas.

### ***Estrategias e identidades***

La tercera limitación del modelo estratégico inicial se centra en su concepción del sujeto, el cual parece sumergido por completo en sus enfrentamientos y parece poco preocupado por la mirada, la aprobación y el reconocimiento de los demás y, por lo tanto, por el juicio que pueda tener de sí mismo. Para simplificar: pareciera que el actor estratega ¡nunca se contempla en el espejo! Es una vez más Renaud Sainsaulieu, y tras sus huellas Claude

Dubar,<sup>7</sup> quien vuelve a sacar a luz la importancia de los procesos de construcción de la identidad en el trabajo, concebida como una dimensión fundamental de las culturas profesionales. El trabajo no ofrece solamente la ocasión de ejercer poder sino también la oportunidad de ser reconocido por los otros, de cobrar existencia visible a sus ojos y de construir con ello una cierta concepción de sí mismo. Al respecto, el poder no es la única vía que desemboca en el reconocimiento del trabajo: la solidaridad, la creatividad, el altruismo pueden llevarse bien, mismo si hace falta reconocer que la intuición hegeliana es de aplicación al trabajo, el reconocimiento social rimando muy frecuentemente con el ejercicio del poder.

En mi opinión hay un error frecuente que consiste en tomar el modelo estratégico como si fuera una teoría de la motivación. No es de ninguna manera necesario postular el poder como un objetivo, como voluntad de poder, para aplicar el razonamiento estratégico. Nos equivocamos explicando siempre la persecución del poder por el gusto del poder en sí, concediendo a aquellos que lo ejercen la voluntad de dominar a sus semejantes. El poder es una mediación necesaria, es más que una motivación: no es que necesariamente se busque la influencia sobre los otros en sí misma, sino aquello que por su intermediación deseamos obtener: una información, una ventaja material, partidas presupuestarias, señales de respeto, etc.

Ya no es necesario suponer que los agentes sociales,

<sup>5</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, París, 1977; *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, París, 1987; I. Francfort, FL. Osty, R. Sainsaulieu y M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París, 1995. Sobre este tema, ver también el papel de la cultura: Ph. D'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Ed. du Seuil, París, 1989.

<sup>6</sup> Cf. por ejemplo P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, París, 1980.

<sup>7</sup> Cl. Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, París, 1991.

en los esfuerzos que despliegan para controlar e influenciar a sus semejantes, no persiguen más que objetivos personales. Intimidado por la directiva de reducir personal, un jefe de taller cumple con lágrimas en los ojos al imponer a sus capataces hacer una lista de los obreros que menos responden. De esta manera, somete a los capataces a la realización de un objetivo que el mismo persigue sin haberlo elegido, y a intereses que le son ajenos.

### ***Estrategias y pasiones***

Un recurso, como mencioné anteriormente, es aprovechar una dependencia del Alter conjugada con el control de una incertidumbre por el Ego. Pero ¿de dónde vienen estas dependencias, y por lo tanto, al fin y al cabo, los recursos? El modelo estratégico, tan centrado que estaba en la libertad y la racionalidad de los actores, ha respondido tradicionalmente: del contexto del trabajo y de la organización. Experiencia, control de información, coalición, capacidad de dictar reglas o de asignar medios, todos reflejan posiciones en los sistemas de trabajo. Es importante señalar al respecto, que el análisis estratégico ha descuidado el rol de las dependencias afectivas que marcan la vida de la organización como ellas marcan la vida humana en general: simpatía, amistad, carisma, identificación colectiva, amor... El modelo del actor racional aparta al sociólogo de la vida afectiva privilegiando la intuición de una aptitud en el cálculo obstinadamente cerrado bajo la efervescencia superficial de las emociones y de los deseos, de una suerte de posición de repliegue al fondo del ser de donde el sujeto consciente, incansablemente, vela por sus intereses. O sino se puede

obedecer a alguien sólo a fin de evitar su enojo, sus lágrimas, su decepción. Tal actor juega a la víctima para culpabilizar a su entorno; tal otro saca partido de las heridas en su autoestima, tal otro incluso amenaza implícitamente a su jefe con hacer un escándalo en público, aprovechándose así del miedo de este último a perder la cabeza. En resumen, la vida afectiva secreta de innumerables dependencias e incertidumbres que abren tantas oportunidades estratégicas en los juegos de poder.

Un fenómeno tan manifiesto como el carisma, por ejemplo, es casi totalmente imposible de analizar en términos estratégicos. Para los economistas, los defensores del análisis estratégico tienden a ver en las emociones epifenómenos que, más que fundarlos, acompañan los juegos racionales. Y sin duda, esto no siempre es excluido: los jugadores temen perder, experimentan con la ansiedad y con el resentimiento de sus adversarios, se lamentan haber perdido y se regocijan por haber ganado. Sin embargo, esta concepción es por demás limitada. La observación más sumaria es suficiente para persuadirnos que el enojo, el rencor, el amor, el deseo de ser amado o la obediencia pueden engeguercer a una persona al punto de arrastrarla a conductas contrarias a sus intereses. Como Sartre, Merleau-Ponty o Peirce han demostrado, las emociones son transformaciones del mundo, es decir, principios de definición de situaciones para los actores (el enojo es la construcción del otro como ser odiable, el deseo como ser deseable, etc.) La dependencia de un líder carismático, por ejemplo, trastorna en profundidad la definición de situaciones, la percepción de lo que se pone en juego y de las oportunidades, el orden de los valores, y por consiguiente el ejercicio de la racionalidad. Debemos volver aquí hacia

los psicólogos como Enriquez, Pagès, Aubert, de Gaujelac, pero también hacia la fenomenología y la literatura para comprender hasta qué punto la relación de poder es una relación afectiva<sup>8</sup>.

Todavía hay más: la interdependencia en la cual se enraíza el poder no es para nada objetiva ni exterior a los actores, por lo cual se podría comenzar el análisis. El poder no está solamente limitado por la extensión, la cantidad, la pertinencia de los recursos que los actores pueden movilizar en los juegos. Está limitado fundamentalmente por la intensidad de las interdependencias entre estos actores. ¿Qué es una interdependencia? El hecho elemental de que las acciones de un agente condicionan las acciones de otro agente, afectando la satisfacción de sus necesidades. Modificad sus necesidades y habréis transformado la situación de interdependencia y al mismo tiempo las posibilidades de poder. Es posible liberarse del poder de los otros no solamente disponiendo de las mejores cartas, sino reduciéndolo, al anular de alguna manera la relación de dependencia, es decir, el deseo cuya satisfacción depende del otro. Como recuerda Giddens<sup>9</sup>, una amenaza de muerte no tiene peso en la medida en que el otro desea vivir. Decir de una persona que “ella no tenía otra opción que obedecer” significa siempre: debido a su necesidad de tal o cual cosa, ella no podía actuar de otra manera. Reprimiendo su propio deseo, el actor borra al mismo tiempo el poder potencial de aquellos que le hubieran permitido satisfacerlo. Las prácticas de desvalorización del

dinero o de la carrera, la resignación, la jubilación se analizan entonces como reacciones de defensa frente al poder de aquellos que controlan la distribución de ventajas simbólicas y materiales en la organización. Se libera así del poder del otro negando su propia necesidad. Recíprocamente, toda interdependencia toma sus raíces en el terreno de los valores, de los deseos, las necesidades, las esperanzas de los miembros de un grupo. En este sentido, cada uno participa íntimamente del poder del cual es objeto y, probablemente, víctima.

### ***Racionalidad, poder y lenguaje***

Una quinta limitación del modelo remite al extraño mutismo del actor racional. Éste despliega sus cartas, construye coaliciones, dicta las reglas, negocia y regatea, pero parece poco inclinado al diálogo y a la argumentación. Para ser más justo, digamos más bien que el lenguaje aparece en el análisis estratégico como un simple medio finalmente poco problemático, el instrumento natural de la expresión de los móviles, de lo que se pone en juego, de las situaciones que existen a priori y que el lenguaje sirve para describir, pero no para construir. Clavado como está a los postulados de la libertad y de la racionalidad, el análisis estratégico no reconoce por ejemplo, más que con resistencia el rol de la argumentación y de la manipulación en el ejercicio de poder. En el ajedrez, los jugadores pueden buscar distraer la atención del otro jugador y atraerlo a una

<sup>8</sup> Por ejemplo, E. Enriquez, *De la horde à l'Etat: essai de psychanalyse*, Gallimard, París, 1983; *Les figures du maître*, Arcantère, París, 1991; *L'entreprise en analyse*, PUF, París, 1992; N. Aubert, “Relations de pouvoir et leadership”, en M. De Coster y Fr. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Ed. De Boeck, Bruselas, 1994; pp. 421-452; N. Aubert y V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Ed. du Seuil, París, 1991; M. Pagès, *La Vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, París, 1968; M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac y D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, París, 1979; V. de Gaulejac e I. Taboada Leonetti, *La lutte des places*, Hommes et Perspectives/Desclée de Brouwer, París, 1993.

<sup>9</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, op. cit., p. 233.

trampa, parece que todo está sobre el tablero, que la situación está dada por igual a los dos jugadores. En la vida social, al contrario, las situaciones son raramente dadas pero al menos son parcialmente construidas lingüísticamente por los mismos actores. No sin razón se replicará que los actores negocian la definición de los problemas en función de sus propios intereses y que en el proceso de construcción del lenguaje de la realidad, la racionalidad estratégica todavía opera. Este argumento no es parcialmente concluyente, y esto por dos razones.

En primer lugar, si viene al caso, el análisis estratégico debe encuadrar entonces estas estrategias del lenguaje en el centro de su paradigma -tal trabajo en resumidas cuentas fue conducido durante muchos años por investigadores como Jacques Girin, Anni Borzeix y otros<sup>10</sup>. En segundo lugar, es verdad que las estrategias pueden entrar en la definición de los problemas, hace falta entonces admitir que el actor ha comenzado por definir su propia situación, sus intereses y lo que están dispuestos a poner en juego, *antes* de participar en la definición colectiva de los problemas. Pero la regresión se termina allí y el problema queda entero. Esta misma situación, estas variables que se ponen en juego y estos intereses, no son en sí mismo objetivos, ni están dados *a priori* como la noción de “lógica de la situación” hace pensar. Son construcciones sociales cristalizadas que resultan de informaciones, de influencias, de consejos de otros actores en el hilo de los diálogos, conversaciones, cuentas rendidas, relaciones diversas. De

ser así, entonces la “lógica de la situación” deja de ser el punto de partida natural del análisis. La realidad es construida socialmente, repiten los sociólogos del conocimiento como los filósofos del lenguaje ordinario o los etnometodólogos, y esta proposición *no* se reduce a la constatación banal que diversos actores testigos de un mismo evento ofrecen testimonios diferentes, principalmente insiste sobre el rol de las interacciones verbales en la construcción del mundo previo a todo cálculo racional. Queda en alguna medida construir una teoría propiamente comunicacional del poder. Merece la pena remarcar que el análisis estratégico, así centrado como está en el poder, no ha desarrollado jamás una teoría de la *legitimación* del poder digna de su nombre, y particularmente una teoría de la ideología<sup>11</sup>. Esto se explica, desde mi punto de vista, por esta tendencia a desatender el rol del lenguaje en la construcción de situaciones de actores.

El mismo razonamiento se aplica al postulado de la racionalidad limitada. En este modelo estratégico, este postulado queda esencialmente cognitivo: uno se limita a repetir que los recursos de atención y de reflexión son raros y que el espíritu humano siendo incapaz de comparar sinópticamente las elecciones posibles para apuntar al óptimo, se tiene que contentar con elecciones satisfactorias, es decir elecciones que encuentren criterios de satisfacción. O bien la teoría de Simon y March encubría una intuición mucho más sutil que haya jamás germinado, a saber el

<sup>10</sup> En particular, ver todos los trabajos realizados en el marco de la red Lenguaje y Trabajo, así como: Ph. Zarifian, *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, París, 1996.

<sup>11</sup> Sobre el tema de la legitimación ver, en particular, E. Bourgeois y J. Nizet, *Pression et légitimation*, PUF, París, 1995; R. Laufer y A. Burlaud, *Management public. Gestion et légitimité*, Dalloz, París, 1980; R. Laufer y C. Paradeise, *Le Prince bureaucrate*, Flammarion, París, 1982. Asimismo, ver los trabajos de Jean-Pierre Le Goff, por ejemplo: *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Ed. La Découverte, París, 1999.

hecho de que estos criterios de satisfacción que dirigen la decisión son por definición sugeridos o impuestos por otros y que en consecuencia, los límites de la racionalidad no son solamente cognitivos sino muy profundamente sociales. Son los otros que por sus normas, sus exhortaciones, sus prohibiciones, sus preferencias, sus deseos, contribuyen a definir, delimitar, simplificar nuestro mundo y estructurar nuestras antesalas de atención. En el análisis estratégico, la racionalidad limitada presenta una hipótesis muy estrechamente cognitiva e insuficientemente *socio-cognitiva*.

La racionalidad no es sino raras veces un flash mental. Frecuentemente es una actividad dialogada en pleno derecho. No ya un principio explicativo *ex post* sino una actividad de pleno derecho. Ella se inscribe en las micro-narraciones a veces solitarias y silenciosas, pero generalmente colectivas. Se reflexiona y se forma el pensamiento propio con los otros al borde de innumerables conversaciones, reuniones, discusiones que componen una buena parte de nuestra vida en el trabajo.

### ***Poder, regulación, acuerdos y convenios***

Una vez reimplantados los juegos de poder en el tejido de interacciones verbales, que es la materia misma de la vida organizacional, debemos interrogarnos sobre las condiciones y las modalidades de los acuerdos y de los convenios que se pueden contraer entre actores con intereses diferentes, y que, tarde o temprano, deben suspender sus enfrentamientos, ahorrarse el peso de las luchas

permanentes y anárquicas elaborando las reglas de sus intercambios y las condiciones de una cooperación satisfactoria.

La teoría de Jean-Daniel Reynaud<sup>12</sup> se dedica a responder a la cuestión de la construcción de reglas por las cuales los actores arreglan sus intercambios y sus enfrentamientos con el fin de asegurar su capacidad de acción colectiva. Los actores no se contentan con retomar reglas anteriores como dos jugadores que emprenden una partida de ajedrez, no más que si se abandonaran enteramente a la emergencia espontánea de reglas nuevas en el curso de las actividades. Ellos son capaces de una reflexividad social, es decir que ellos metacomuniquen sobre las mismas condiciones de sus intercambios con el fin de regularlos. Es más, ellos son capaces de definir explícitamente las condiciones de suspensión de sus enfrentamientos produciendo acuerdos y convenios según las modalidades muy analizadas por Luc Boltanski y Laurent Thévenot<sup>13</sup>. En estos acuerdos y convenios, el análisis estratégico encuentra un tema natural, así como una limitación de su campo. Al sellar un acuerdo, los actores aceptan someter sus diferencias al arbitraje de una escala de valores que les es común y se comprometen a suspender, al menos temporalmente su enfrentamiento.

## **Conclusión**

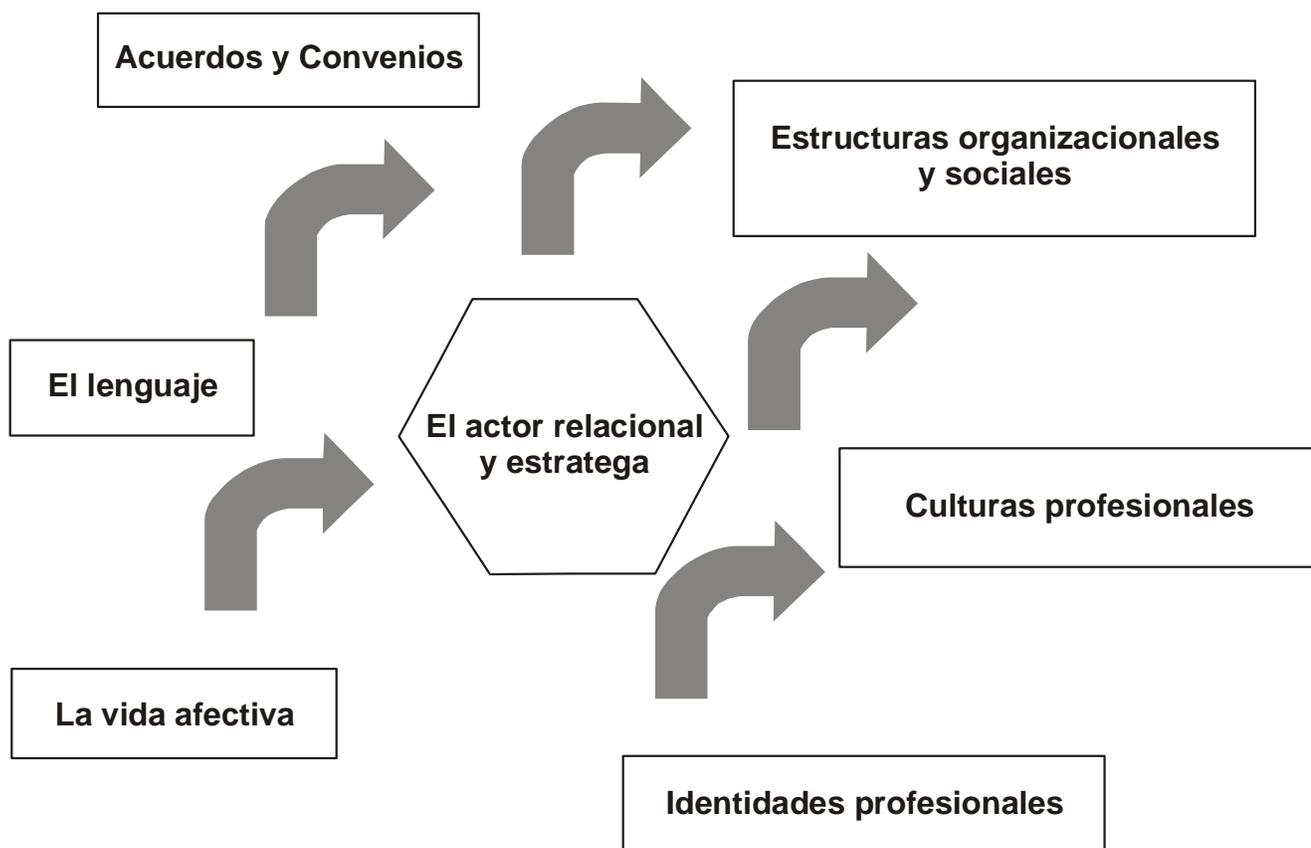
He señalado seis grandes limitaciones del modelo inicial del actor estratega tal como aparece en la sociología de las organizaciones francófona, y seis ejes de superación, o al

<sup>12</sup> J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, París, 1993.

<sup>13</sup> L. Boltanski y L. Thevenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, París, 1991. Ver también, L. Boltanski y E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, París, 1999.

menos de enriquecimiento del modelo. Seguramente la lista de autores y de contribuciones no es exhaustiva y soy consciente de no ser justo con muchos investigadores. Resulta interesante remarcar que estas seis formas de superación corresponden a seis maneras de arrancar la racionalidad de la interioridad mental a la cual estaba

confinada en el modelo inicial para replantarla en el mundo social, entre las estructuras sociales, las rutinas, roles, normas e identidades, las pasiones y los discursos, las reglas y los convenios. A manera de conclusión, resumiré mi discurso en este pequeño esquema.



blanca

# El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares\*

---

Norbert Alter\*\*



## RESUMEN

El autor presenta un panorama de los intercambios cualitativos que permiten la generalización de saberes entre operadores, basado en una cultura del la sabiduría del don y contra-don como un hecho social, con lo que se establecen redes de intercambio que considera un tejido esencial para el funcionamiento de los establecimientos, siendo estas redes una practica dentro de la organización y no una estructura. Tales intercambios se presentan como trabajo en equipo, donde se le devuelve a cada miembro una parte de la responsabilidad del éxito o del fracaso del mismo y el medio para el control del individualismo, aun que no siempre es desinteresado y se encontrara quien busque la ventaja individual para cumplir con el “trabajo prescrito” del puesto, lo que a decir del autor las reglas del intercambio serán transgredidas constantemente por las estrategias individuales.

---

\* Este artículo recupera, en gran medida, los análisis presentados en el último trabajo del autor, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, París, 2000.

\*\* Profesor de Sociología de la Universidad París 9 Dauphine.

## ABSTRACT

The author presents an overview of the qualitative interchanges that allows generalization of knowledges between operators, based on culture of wisdom of gift and non-gift like a social fact, and so interchange networks settle down that consider an essential weave for the operation of the establishments, being these networks one practice within the organization and not a structure. Such interchanges appear like a team work, where a part of the responsibility of the success or the failure and the way for the control of the individualism, even though it is not always disinterested and to find who looks for the individual advantage to fulfill with the "prescribed work" of the position, which to say of the author the rules of the interchange will be transgressed constantly by the individual strategies.

---

**Palabras clave:** don, egoismo, trabajo en equipo, cooperación social  
**Key words:** gift, egoism, team work, social cooperation

El carácter colectivo de la competencia es una dimensión relativamente bien conocida por las ciencias sociales. P. Naville, en 1963, ya utilizaba el término de “cualificación colectiva”. El sistema de intercambio que permite la generalización de los saberes, es menos conocido, excepto en lo que tiene que ver con la hipótesis de que la solidaridad entre los operadores es perfectamente mecánica, estable y dada.

La cooperación en el trabajo no es ni el resultado de una obligación con carácter reglamentario, ni el resultado de una rutina profesional. Representa una acción colectiva que implica un sistema de intercambio específico. Este intercambio no es económico: no está dictado por el interés económico. Tampoco es tradicional: los operadores de un servicio eligen sus compañeros de intercambios. Es socioprofesional: descansa sobre una base cultural que permite saber dar y recibir, así como la articulación y circulación de las informaciones intercambiadas por los operadores.

Este artículo analiza los fundamentos teóricos y empíricos de la cooperación en el trabajo a partir de movilizar la teoría antropológica del dar y del contra dar. Del mismo modo, pone en evidencia que las normas, en el marco de esos intercambios, son ambiguas, participan tanto del altruismo como del individualismo. Se interroga finalmente sobre la eficacia de esta construcción colectiva que es la competencia.

## 1. Las redes de competencia

La competencia de los operadores calificados (cuadros, técnicos o expertos) es colectiva y en gran medida informal.

Su existencia no descansa entonces sobre las reglas de la división del trabajo, sino sobre la existencia de redes que aseguran la generalización de los saberes.

En un banco, por ejemplo, la configuración de las relaciones es de este tipo. Los comerciantes toman sus informaciones de otros comerciantes distribuidos en las diferentes agencias: ¿cómo hacer para lidiar con un procedimiento tan complejo?, ¿cómo presentar un expediente particular a la dirección central?, ¿cómo saber hasta dónde es posible interpretar tal o cual medida administrativa?; ¿se debe alentar más tal dimensión de la política comercial que tal otra? Todas éstas constituyen el objeto de constantes relaciones telefónicas entre operadores de venta, colegas de casas matrices y de *back office*. Este tejido de relación es esencial para el buen funcionamiento de los establecimientos: permite la difusión y la recepción de informaciones que no aparecen en ningún soporte institucional. Representa la red del oficio, mientras que los dispositivos de información institucional representan el circuito reglamentario. Entre estas dos formas de circulación de la información, existe de hecho un antagonismo, al menos implícito: la red hace transitar los saberes y las habilidades que están involucrados en la realización concreta de los actos comerciales, mientras que el sistema de información de la empresa no garantiza más que una difusión vertical de la información, cuyo contenido es esencialmente normativo.

La existencia de estas redes profesionales ha sido en gran medida estudiada por los especialistas del análisis estructural (Lazega, 1996). De manera general, podemos definir su funcionamiento de acuerdo a cinco características principales:

- a. Una red es, en principio, un conjunto de relaciones en el cual cada elemento puede entrar directamente en contacto con no importa qué otro elemento, sin pasar por una estructura central. Éste es el caso, por ejemplo, de los usuarios de redes de telecomunicaciones como los correos electrónicos, por oposición a los usuarios de un sistema informático centralizado.
- b. Una red representa también una estructura de intercambio cuya naturaleza es específica a la red y escapa de esta manera a las formas convencionales de intercambio. Por ejemplo, la red de coleccionistas de coches antiguos, o la red de masones intercambian información, bienes o servicios que no circulan en otros circuitos.
- c. Una red supera las estructuras institucionales dentro de las cuales se integra. Por ejemplo, la red de los informáticos de una empresa elabora relaciones que traspasan el marco formal de su actividad. Su universo de pertenencia profesional no se limita al servicio en el cual trabajan. Se vincula más con las actividades y las formas de intercambio desarrolladas por los miembros de la red.
- d. Por lo tanto, una red es siempre más o menos clandestina ya que las prácticas que entraña representan a menudo el medio de soslayar las reglas de la división del trabajo, o de la circulación de la información. Sin embargo, sólo es clandestina en parte, dado que sus prácticas son más o menos conocidas por parte de la jerarquía, que más o menos las tolera puesto que son fuente de eficacia. No obstante, existe el riesgo para los operadores: el de ser "sorprendidos" al momento de transmitir una información confidencial, de

participar a un extraño (por ejemplo, a un cliente) en los montajes institucionales, de transgredir un procedimiento concebido como insoslayable.

- e. Finalmente, una red no tiene existencia independiente de su eficacia. No puede sobrevivir a menos que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos de mejor manera. Se trata, entonces, más de una práctica que de una estructura.

Por lo tanto, la lógica de las redes profesionales es ambigua respecto de la lógica organizacional puesta en marcha por el management. De alguna manera comparte las finalidades: realizar bien el trabajo, mejorar la calidad del servicio prestado o del producto, trabajar más en equipo, tomar iniciativas, compartir la información, etc. Sin embargo, de otra, defiende sistemáticamente la opinión contraria. La red tiene su propia concepción de la eficacia, la que corresponde a la representación que el oficio se ha hecho de sí mismo, y que no siempre se parece a la de las direcciones. Los operadores desarrollan una política de eficacia local, integrada a la concepción del "buen trabajo" que hacen en el terreno, mientras que las direcciones de las empresas desarrollan una lógica de eficiencia: realizar el trabajo al menor costo. Por otra parte, la red dispone de un capital de conocimientos, de competencias profesionales, que pertenecen específicamente a la comunidad que representa.

## 2. El dar y el contra dar como un medio de la cooperación

Los sistemas que acaban de describirse funcionan como

bolsas de intercambio de saberes y de alianzas, bolsas en las cuales los que reciben deben saber dar en su momento. Este sistema de intercambio permite la cooperación y el control de esta cooperación. Este tipo de intercambio se parece mucho al dar tal como lo definió Mauss, a propósito de las reglas sociales que regulan las relaciones entre los miembros de poblaciones llamadas “primitivas”.

El dar contra dar, explica Mauss, se basa en sobre tres acciones inseparables: dar, recibir y devolver. Estos tres términos representan las reglas del intercambio social. Se da para crear un vínculo espiritual. El valor material del regalo no tiene realmente mucha importancia: un brazalete de conchitas o una trenza pueden comprometer tanto a una piragua como a una mujer. El hecho de haber dado compromete al dador y al que recibe en una relación de reciprocidad. La prestación incluye la obligación de recibir regalos: “rechazarlos equivale a declarar la guerra; es rechazar la alianza y la comunión” (1950, p.163). El dar contra dar incluye finalmente la obligación de devolver (o más bien de dar en su momento) regalos: negarse a esa ocasión de invitar en su casa o de conceder una pieza de baile es un pecado que recibe, como consecuencia, su castigo.

Esta teoría explica relaciones y situaciones de intercambio profesional. Dar de su tiempo para explicar a un colega la manera de utilizar un nuevo programa de cómputo, la manera de llevarse con determinado jefe o la estructura de un nuevo mercado obliga al que recibe a dar otra cosa a cambio, una información de naturaleza comparable o, aún más simplemente, atención y confianza. El dar de uno siempre obliga al otro a dar a cambio. El dar obliga, compromete al que recibe a entrar en una situación de endeudamiento. Este endeudamiento es mutuo porque

el contra dar no significa en lo absoluto el fin de la relación sino, por el contrario, su construcción: ya que las partes se encuentran a partir de entonces dentro de relaciones de confianza, cooperan, pero cooperan también porque nunca están “libres”.

Aún falta que lo que se da sea “recibido”. La recepción supone la manifestación de una emoción, la comprensión explícita del compromiso afectivo y simbólico que representa el dar. Las tribus analizadas por Mauss realizan fiestas, “recepciones” cada vez que se presenta este tipo de gestos. Constituían la ocasión para manifestar la construcción de un vínculo social, celebraban su existencia. Igualmente, los intercambios entre colegas suponen la manifestación de simpatía (compartir el “pathos”): representan la ocasión para tutearse, para hablar de la política de la empresa o del servicio de manera más “comprometida”, para agradecer mirándose un poco a los ojos, para evocar las cuestiones profesionales o para invitar a desayunar. La recepción manifiesta representa la inscripción del dar en un tipo de relación no rutinaria y no estrictamente económica. Significa que el que recibe comprende el gesto del otro.

De esta manera, cuando los ingenieros de una empresa de aeronáutica, encargados de hacer funcionar un sistema de mantenimiento a distancia destinado a los aviones vendidos al extranjero, intercambian informaciones entre ellos o con sus colegas de la administración de ventas para “arreglar” los asuntos de sus clientes, parten tanto del registro formal como del de la rutina: estas relaciones no son ni codificadas, ni evaluadas en términos económicos, ni siquiera son previsibles. Pero esto no significa que estas relaciones sean mecánicas, que no obedezcan a ninguna ley ni que sean irreflexivas. Cada quien dentro de este

universo, sabe perfectamente que “mantener buenas relaciones” supone saber dar de manera de obligar al otro a dar en su momento. Este tipo de información no tiene nada de comparable con la que puede proporcionar un banco de datos o el sistema de información de la empresa respecto de las mismas cuestiones: los bancos de datos nunca ofrecen información pertinente respecto de las maneras de comportarse con X o Y, y jamás disponen de información adaptada directamente a las circunstancias del trabajo.

Brindar este tipo de información es parte del dar porque esta acción no es ni obligatoria ni rutinaria.

Evidentemente, el donatario (aquel al que está destinado la dádiva) no está obligado a recibir el regalo del donante. De la misma manera, tiene la alternativa de negarse a dar a cambio. En estos dos casos, se parte de una relación de cooperación, de amistad o de confianza para entrar en la esfera del conflicto, de la desconfianza o del utilitarismo estrecho. No se trata ya de la creación de un vínculo social sino, por el contrario, del rechazo explícito al endeudamiento mutuo que representa. En los contextos analizados por Mauss, el rechazo de la dádiva representaba una ofensa. Se trataba de un caso de conflicto, de guerra. En situaciones como las que nos interesan aquí se trata de un rechazo explícito a una cooperación que se encuentra fuera de las relaciones habituales: se rechaza el acordar al otro la atención que espera, su manera de concebir un contrato o la relación de confianza que propone. No obstante, la cooperación se puede establecer de acuerdo a las reglas previstas en la materia. Se le mantiene a la relación su inscripción en un registro independiente de cualquier inversión emocional y de cualquier intercambio clandestino. Se permanece en el registro de los mecanismos

de coordinación en la manera en que éstos se definen, bajo formas de procedimiento, por parte de la dirección de la empresa, se trate de las llamadas reuniones, asistencia técnica, explicaciones profesionales, “espíritu de equipo” y, más recientemente, “administración del conocimiento” (*knowledge management*).

Estas diferentes perspectivas se integran perfectamente en tres dimensiones señaladas por Godbout y Caillé (1992) y por Cordonnier (1997) para distinguir al intercambio social del intercambio económico.

- La reciprocidad del intercambio se difiere, sin un plazo preciso. No se “presta el servicio” al que acaba de darnos su ayuda de manera inmediata, pero se sabe que en cualquier momento se podrá prestar ese tipo de servicio o cualquier otro. El hecho de que la reciprocidad sea diferida compromete a las partes en una relación basada en la duración.
- El intercambio se interrumpe. El intercambio realizado entre dos operadores los endeuda de manera duradera: pueden contar con el otro, en lo sucesivo, son parte de una red de colegas con los cuales, en su momento, pueden contar.
- El intercambio no funciona de acuerdo con el registro de la equivalencia (“te doy lo que te debo”) sino, más bien, de acuerdo con el principio de endeudamiento mutuo (se trata de una relación de reciprocidad permanente). La unidad de medida del dar no es ni el valor ni la naturaleza de lo que se da, sino el hecho mismo de dar: “la intención es lo que vale”. Aceptemos provisionalmente esta idea. Los colegas pueden perfectamente intercambiar un útil contra un saber, un saber contra un escucha condescendiente, un escucha

contra una opinión política, una opinión política contra una invitación a desayunar, etc. En esta permanencia transitan dones de naturaleza muy diversa: involucran tanto saberes, como emociones, secretos, servicios o, simplemente, simpatías. Se sabe perfectamente que se puede pedir más fácilmente un consejo, sea éste de orden técnico, estratégico, comportamental o afectivo, al que “está endeudado” y con el cual se tejió, en consecuencia, una relación de confianza.

Este sistema de intercambio está ceñido a normas de funcionamiento que son estructurantes desde el punto de vista de la producción de la competencia colectiva. En total son tres:

- a. El que recibe sin dar a cambio no puede reiterar este tipo de comportamiento, porque progresivamente adquiere una mala reputación que lo excluye del circuito de relaciones.
- b. Las realizaciones prácticas extraídas de estos intercambios se presentan como el trabajo del equipo, de los copartícipes que formaron parte de su construcción. Sobre este terreno, existe una manifestación del carácter colectivo de la acción: le devuelve a cada miembro una parte de la responsabilidad del éxito o, evidentemente, del fracaso. Sin embargo, esta manifestación constituye, sobre todo, el medio para controlar el individualismo. La norma prohíbe a un individuo sacar un partido personal de la acción, el grupo vigila.
- c. La afectividad de los intercambios, la manifestación de la emoción permite el sostén mutuo necesario para el ejercicio de actividades profesionales realizadas en

situación de gran incertidumbre. Cuando se presentan situaciones técnica o socialmente complejas, la ayuda mutua y la cooperación se acompañan generalmente de buena convivencia ya que estas dificultades no pueden reducirse a una operación en específico: para poder superarse, suponen la manifestación de simpatía, de similitud de sentimientos.

La fuerza de estas normas se apoya en la existencia de sanciones. Como en cualquier otra situación social, la sanción se traduce en la exclusión. Evidentemente, no se trata de la prisión ni de la extradición ni de una “puesta en cuarentena”. Se trata más bien de un rechazo progresivo, la mala reputación adquirida en el marco de la no observancia de las normas del sistema de intercambio que permite cada vez menos el participar en la construcción colectiva de la competencia y el poder sacar partido de ella.

De esta manera, la cooperación entre colegas aparece como el resultado de un intercambio social que obedece a normas y principios que aseguran la coherencia y la cohesión de los grupos de operadores. Esta presentación deja de lado, sin embargo, el interés que puede haber en relaciones de trabajo aparentemente desinteresadas.

### 3 El interés en dar

Mauss insiste en el hecho de que los intercambios de tipo dar contra dar son simbólicos y sociales, pero jamás son completamente desinteresados. Ciertos gastos suntuarios deben comprenderse como el medio de definir las categorías sociales, de manifestar su poder y no solamente de dilapidar espléndidamente. Entonces, podemos preguntarnos, retomando la cuestión clásica de cualquier

reflexión sociológica, acerca del dar cuando no se tiene interés en dar.

Los copartícipes intercambian porque encuentran en esa acción su beneficio, su interés, desde el punto de vista de su competencia y de su reconocimiento social. Esta idea es evidente. Sin embargo, merece subrayarse para no confundir la cooperación y la ayuda mutua con un intercambio independiente de los objetivos perseguidos por los miembros del intercambio: lo que la sociología francesa denomina el “colectivo de trabajo” o la “comunidad de trabajo”, olvida que la cooperación no descansa más que muy poco sobre el sentimiento de pertenencia a una “clase”, “grupo” u “oficio” en común. No se atreve a decir que la cooperación descansa sobre un tipo de trueque entre individuos. No imagina que se pueda cooperar por el placer de cooperar, de estar en una relación de simpatía independiente de objetivos productivos. Siempre está presente que a veces se intercambia (aunque no sistemáticamente, como se verá luego) para obtener alguna cosa que es externa al hecho mismo de intercambiar. En todos los casos, siempre se reflejan los intercambios que permiten la cooperación.

Por otra parte, estos intercambios no son independientes del capital que ostentan los copartícipes. De hecho, existe una repartición estratificada de los beneficios del intercambio, que recompensa a los que disponen de un “capital” importante más que a los otros. En otras palabras: cuanto más se tiene para dar, más se puede recibir a cambio. Cuanto más se disponga de recursos, más se pueden distribuir, y más se cuenta con donatarios deudores. En la banca, por ejemplo, los intercambios entre los comerciantes de los establecimientos y los ejecutivos de ventas de las casas matrices descansan

sobre un límite común: sacar dividendos a pesar de los procedimientos reglamentarios. En este marco, el intercambio se vuelve ilegal: los operadores de los establecimientos informan a sus aliados en la matriz de la situación comercial local o de los grandes mercados potenciales que tienen que ver con el nivel de la casa matriz para beneficiarse solamente de su protección en caso de dificultad o de “falta” administrativa.

Dentro de cada grupo de trabajo, el intercambio se revela desigual: se basa en el capital de conocimientos que disponen los individuos que lo componen. Cada uno tiene tendencia a deshacerse de las tareas menos interesantes, y a transferírselas a los que no tienen recursos que les permitan oponerse a este tipo de transferencia. En la banca, existe una diferencia importante entre los “viejos” que se formaron “sobre la marcha” y no conocen las técnicas actuales de mercadeo y de gestión, y los jóvenes, detentores de un diploma de educación superior, que conocen bien todo esto. Los primeros pasan globalmente menos tiempo con los clientes y más con el *back office*, mientras que los segundos aparecen como los verdaderos expertos. La repartición de “trabajos sucios” analizada por los interaccionistas estadounidenses (Hughes, 1971) se convierte en un excelente revelador de las desigualdades en los intercambios entre pares.

Más aún, algunos no participan en lo absoluto del intercambio. Raramente se está frente a intercambios profesionales entre personas que disponen de una cierta competencia individual (cuadros, técnicos) y personas que sólo tienen un empleo poco calificado: los cuadros o sus asistentes apenas si intercambian con los que limpian las oficinas o los que se encargan de la mensajería. No es ni el espacio de trabajo colectivamente compartido ni el hecho

de ser “dominado” por los patrones lo que lleva a los individuos a reagruparse para intercambiar. Se trata más bien del capital de conocimientos y de relaciones que ellos poseen. Y los que no tienen capital de este tipo son excluidos del dar porque no cuentan con los recursos que les permitan realizar un contra dar. Al no poder pagar su “boleto de entrada” al universo de los profesionales, se encuentran excluidos. Son como los pobres que miran a la sociedad sin poder participar de su circuito económico.

El sistema de intercambio no puede limitarse a la ayuda mutua espontánea y desinteresada. El valor del bien intercambiado no es más que simbólico. No solamente “la intención es lo que vale”, aunque la naturaleza del esto implique asociarla al intercambio social (a la voluntad de crear un vínculo de endeudamiento mutuo y permanente) para poder ser considerado. Saber intercambiar supone saber dar generosamente. Pero al “gesto” debe asociarse una dádiva de cierto valor, aunque no conozcamos de manera precisa el valor de una información, de un servicio o de una atención.

Así, la cooperación descansa en dos dimensiones contradictorias. Se basa en normas de relación estructurantes, es investida de relaciones afectivas, calurosas y hasta generosas. Pero también es trivialmente instrumental y utilitaria: existen estratos, rangos, que le permiten a algunos sacar un buen partido de este tipo de relación y a otros no encontrar nunca un lugar en la misma.

#### **4. Cooperación colectiva y competencia interpersonal**

Mauss y sus exégetas insisten en el hecho de que el dar representa una actividad colectiva. Aunque habitualmente

sean los jefes de las tribus los que dan a los otros jefes, no son, en ninguno de los dos casos, más que los representantes de su sociedad, no actúan a nombre propio. Son conjuntos humanos los que intercambian, no los individuos.

En los medios profesionales, la situación es muy ambigua. Los intercambios representan muy bien una actividad colectiva, entre servicios, departamentos o proyectos. Pero esta actividad es, al mismo tiempo, individual. Aunque existan normas de comportamiento que tienden a asegurar la cohesión del conjunto, también existen especulaciones individuales y estrategias egoístas que crean numerosos estirones en el interior mismo de las redes. La competencia, el reconocimiento social, la influencia sobre la organización y sobre la empresa o, más simplemente, la carrera profesional, no constituyen por tanto entramados que movilicen únicamente al grupo. También representan entramados dentro del grupo de operadores. Son objeto de tironeos incesantes entre sus miembros. Cada uno tiende de esta manera a sacar un partido ventajoso de las situaciones laborales: no se olvidan en el intercambio colectivo.

Pero esta tendencia, que pone a competir a los individuos, preserva su relación de cooperación, e incluso, la acentúa. Por ejemplo, realizar una buena carrera generalmente es un proyecto concebido como digno de interés por la mayoría de los miembros de una empresa. Pero la carrera no puede realizarse sin competencia: no existe un número ilimitado de puestos interesantes y los copartícipes de un intercambio pueden pretenderlo. Entonces, existe una situación de competencia que, generalmente, no impide la perennidad del intercambio. Por el contrario, los copartícipes manifiestan las marcas y

las prácticas de cooperación tanto que desean obtener una ventaja personal de ellas en determinado momento: no pretenden de ninguna manera perder sus relaciones en provecho de su carrera. Cuanto más desarrollan su carrera, más desarrollan sus intercambios sociales. Para ellos, se trata de sacar un partido ventajoso de la situación de competencia y no el mejor partido: unos y otros aceptan someter globalmente sus cálculos a la perennidad de esos vínculos, aunque no abandonan por eso sus objetivos específicos.

Entonces, la competencia no impide la cooperación. Desde ese punto de vista, no tiene nada que ver con el conflicto ni tampoco que los comportamientos descritos signifiquen que los actores actúen únicamente de manera estratégica (en el sentido planteado por Crozier y Friedberg, 1977), independientes de la preocupación por la causa común. Simmel explica muy bien la diferencia para operar entre los términos competencia y conflicto. Ante todo, la competencia, señala, es una lucha indirecta. Se trata de una situación en la cual dos partes luchan de manera paralela con vista a un sólo y mismo entramado. Por otro lado, el resultado del combate no se encuentra en las manos del adversario sino cerca de un tercero:

“La competencia lleva a acercarse a quien tratamos de seducir, a vincularse con él, a estudiar sus fuerzas y sus debilidades y a adaptarse a él (...) Es cierto que a menudo esto se hace a costa de la dignidad personal y del valor real de la producción (...) La competencia llega, un sinnúmero de veces, a realizar aquéllo que, además de ella, sólo el amor es capaz de hacer: señalar los deseos más íntimos de otra persona, incluso antes de que ésta sea consciente. La tensión antagonista contra el competidor afina la sensibilidad del comerciante frente a las tendencias del

público hasta darle una especie de instinto extralúcido para detectar las variaciones de sus gustos, sus modas, sus intereses (...) Y la conquista de este tercero (...) a menudo no es más que eso, incluso en caso de éxito: la creación de un vínculo, a partir de la relación que se establece en un momento, desde una compra en un negocio hasta un matrimonio” (1995, p. 77-80).

Entonces, la “lucha”, entre operadores, es “indirecta”: jamás enfrenta cara a cara a los participantes. Les permite preservar un vínculo social cooperativo sin impedirles obtener una ventaja individual. La energía que se pone, en situación de conflicto, al servicio de la voluntad de destruir, de dominar o de controlar al otro, se pone al servicio de la conquista de una persona, de un objeto, de una regla o de un reconocimiento social cualquiera. Desde el punto de vista de la teoría sociológica, esta situación ilustra de manera adecuada el hecho de que los actores no pueden reducirse a categorías maniqueas: actor colectivo y comunitario o actor individual y especulador. Uno y otro coexisten y, además, esta coexistencia les permite disponer de recursos para ejercer mayor habilidad comunitaria o más aptitudes para el cálculo. Pero, en todos los casos, estas dos formas de acción encastran de modo perfecto, el individuo, al no poder actuar sin los límites de pertenencia al grupo, y el grupo, al nunca limitar completamente los comportamientos individuales.

Se sabe que hacer carrera supone comprender perfectamente los criterios que se utilizarán en la evaluación de la competencia, que es mejor “enseñarse” del jefe; el sistema de influencia que pesa sobre esta decisión se analiza con una gran sutileza. Todo esto lleva a invertir en la sociabilidad, las relaciones de trabajo y su comprensión. Entonces, esta competencia es la que permite además la cooperación.

## 5 Traición y cálculo entre pares

El universo descrito no siempre es tan regulado como parece. Algunos rompen las reglas del intercambio para obtener inmediata y permanentemente un beneficio personal. La actividad colectiva, de hecho, es habitada por una serie de cálculos individuales que perturban la regulación del conjunto.

Las reglas del intercambio frecuentemente se transgreden en tres perspectivas:

- obtener un partido individual de una operación llevada a cabo de manera colectiva; por ejemplo, uno de los miembros del grupo que haya sacado adelante una operación la presenta públicamente como el resultado de una implicación personal; individualiza a su provecho la implicación colectiva;
- pasar a una posición situada en un “terreno adverso”; por ejemplo, un operador que, con la ayuda de sus colegas, llegó a afectar los indicadores de gestión en el sentido que le permitió representar favorablemente su actividad, puede colaborar con toda su energía con el servicio central encargado de volver a poner orden en las prácticas llamadas “erráticas”;
- aún más, algunos beneficiarios de dádivas rompen el ciclo del intercambio al no dar nada en su momento.

Estos comportamientos son algo más que deserciones individuales ya que vuelven a cuestionar la homogeneidad del funcionamiento colectivo. Son más que “estrategias individuales” ya que sacan partido del capital colectivo acumulado por el grupo, de acuerdo con los principios de intercambio basados en la confianza y el endeudamiento

mutuos. Se trata de acciones que se parecen a la traición. La descripción de estos comportamientos regularmente es objeto de testimonios caracterizados por la emoción. Los actores hablan en esas circunstancias de los “sinvergüenzas”, manifiestan su problema al tiempo que interpelan de manera directa al entrevistador, en tanto personas que también pueden “comprender” la violencia o el carácter despreciable de este tipo de acción, sostienen juicios generales sobre el “género humano”.

Se vio que, sin embargo, el grupo puede infligir sanciones a sus miembros en caso de faltas a las reglas del funcionamiento colectivo, en particular la exclusión, traducida, las más de las veces, en una “mala reputación” que ya no permite participar en el funcionamiento colectivo y sacar partido de los recursos que se acumulan ahí. El debilitamiento de esta sanción explica el desarrollo de este tipo de prácticas.

El tributo que se debe pagar no tiene el mismo peso que en las colectividades obreras tradicionales (ni, *a fortiori*, que en las sociedades arcaicas). Los obreros disponían, en la década de 1960, de un saber colectivo obtenido a partir de la experiencia de actividades e incluso de gestos similares. Por otra parte, su grupo de pertenencia era sólido: los obreros estaban a menudo “contra los patrones”.

La capacidad colectiva de los operadores que nos interesan en este texto (cuadros y técnicos) corresponde así, mucho más a un arreglo de saberes particulares respecto de situaciones, a menudo particulares. Cada uno vive situaciones de trabajo comunes a su medio de pertenencia, aunque específicas a la concepción que cada quien tiene de su puesto. Al tiempo que es colectiva, la competencia es más una agregación de saberes específicos que un conjunto indisoluble. El sistema de relaciones que la

sostiene es lo que permite a la competencia ser colectiva. Al partir de este sistema, el individuo puede sustraer una parte del capital del grupo en beneficio propio. Si la exclusión es la sanción más importante que puede recibir la falta, permanece moderada por el hecho que existe una inclusión de recambio.

Si las sanciones son relativamente débiles, entonces podemos preguntarnos, desde una perspectiva más general, si el mejor medio para una estrategia individual no es acaso obtener partido personal del bien colectivo acumulado por la "comunidad" de operadores. El individuo participaría del sistema de intercambio colectivo para obtener de manera deliberada un beneficio personal, sin desconocer desde el inicio que será llevado a utilizar en su provecho el bien colectivo.

No se puede suscribir seriamente a esta hipótesis, a excepción de que se asigne al actor una racionalidad completamente abstracta. Simon señala bien que la racionalidad del individuo es limitada, al menos para razones "objetivas": el individuo busca una solución satisfactoria al proceder de manera gradual, al no encontrarse disponible, desde el comienzo de la acción, el conjunto de informaciones. La hipótesis del actor cínico no se fundamenta: nunca sabe a ciencia cierta de qué estará hecho el mañana. Un operador no puede participar del sistema de intercambio descrito si sabe que va a traicionar para obtener una ventaja individual. Quizás porque se trata de un ser moral. Indudablemente, porque no sabe de antemano el tipo de situación en la cual va a estar implicado.

Entonces, la cuestión debe plantearse de otra manera, a partir de la noción de norma. Una norma representa dos dimensiones profundamente intrincadas. Se

trata de una manera habitual de comportarse, por ejemplo, como es el caso de las normas de cortesía. Se trata igualmente de una limitación, de una manera obligatoria de comportarse, asociada a un sistema de sanciones: los padres le explican a su hijo que debe decir buenos días a la señora y si no lo hace, sufre una reprimenda, o un castigo, hasta que el hijo internaliza esta norma. Los trabajos sociológicos ponen más el acento en la primera de estas dimensiones o más en la segunda, pero éstas nunca se encontrarán totalmente dissociadas. Una norma de relación siempre es una costumbre obligatoria.

En el contexto descrito, la norma es compuesta. La obligación consiste, en mucho, en respetar un código de comportamiento colectivo y habitual. Pero la manera de vivir en este contexto integra comportamientos individualistas. De hecho, en esa situación existe una norma que integra las diferencias. Las relaciones se rigen por una capacidad, o una obligación, que consiste en saber dar pero igualmente en saber traicionar o, en todo caso, en saber arbitrar la situación de endeudamiento. Concretamente, es imposible no ser más que calculador e individualista, porque los otros no "dan" nada a los que no están en el registro del egoísmo. Pero también es imposible no disponer de una capacidad para aprovechar individualmente una oportunidad, porque entonces uno se convierte en el "que paga el pato" ya que los otros dudarán acerca de si tenerle o no confianza. Unos y otros saben perfectamente esto. Entonces, la ambivalencia es la ley de la especie ya que ninguna regla social impone sólidamente la solidaridad, la cooperación y el altruismo, aunque nadie pueda comportarse de manera estrictamente egoísta. De hecho, la norma consiste en saber arbitrar estas

dos dimensiones.

El desarrollo del individualismo puede considerarse, desde este punto de vista, como un elemento de la vida en común, y no como la desaparición de esta capacidad.

## 6. Mal funcionamiento de los intercambios e incompetencia colectiva

No impide que los intercambios descritos permanezcan frágiles, efímeros y no planificables. En algunas circunstancias, aseguran la realización de las capacidades colectivas. En otras, sin embargo, la débil regulación interna del sistema de intercambio puede llevar a la producción de la incompetencia colectiva. Esta situación no es la más frecuente pero merece analizarse, ya que se tiende demasiado a imaginar que el trabajo “real” sustituye siempre perfecta y eficazmente al trabajo “prescrito”.

El “trabajo prescrito” corresponde a las tareas formalmente definidas y presentadas como obligatorias para mantener un puesto de trabajo y alcanzar los objetivos de producción. El “trabajo real” corresponde a la manera en que un operador se las arregla, efectiva y frecuentemente, por fuera de las actividades “prescritas” para llegar a realizar su trabajo. Generalmente, el trabajo real representa la puesta en marcha de una competencia de nivel más elevado que el puro trabajo prescrito. Se sabe, por ejemplo, que el “trabajo a reglamento” representa un medio para bloquear el funcionamiento de una organización aplicando las reglas de manera estricta. Pero la evaluación de las competencias no comprende más que lo que puede prever: los criterios utilizados son requisitos previos a la realización del trabajo;

el trabajo real no está comprendido más que de manera muy imperfecta en estos criterios. La “realidad” del trabajo permanece muy exterior a lo que se concibe como la competencia en los dispositivos de gestión. Ergónomos, psicólogos del trabajo y sociólogos ya analizaron estos fenómenos de forma extensa.

El problema es que la competencia informal, y el trabajo real, no siempre sustituyen eficazmente a la inadaptación de las prescripciones del trabajo. La cooperación y la ayuda mutua, la solidaridad, existen como recurso con respecto al tratamiento de situaciones de trabajo complejas, inciertas y mal definidas. Pero no existe un principio que unifique de manera sistemática las prácticas de la base en una concepción común del trabajo. Por ejemplo, unos permanecen ligados a objetivos de cantidad mientras que otros confieren prioridad a la calidad, unos privilegian los límites de valor mientras que otros dan prioridad a las relaciones con los clientes, unos se interesan en su tarea y otros en el proceso en su conjunto. Los encuentros entre operadores están marcados por estas diferencias en la concepción del “actuar bien”: no tiene el mismo significado para unos que para otros.

Más aún, comprobar la competencia en un puesto de trabajo dado, generalmente acentúa la incertidumbre global, debido a la interdependencia. Tomar iniciativas consiste, de hecho, (aunque obviamente éste no sea el objetivo) en introducir incertidumbres en la organización del trabajo. Por ejemplo, la banca, la adaptación de la política comercial a las preocupaciones de los clientes locales elaborada por la casa matriz reduce de modo considerable las posibilidades de control y de coordinación desarrolladas por el centro.

Estas circunstancias desembocan generalmente en situaciones de trabajo ambiguas, vagas y contradictorias.

Por lo tanto, cada uno busca la manera en que el trabajo parezca eficaz. Los directivos, al elaborar una constante actividad organizacional (Alter, 2000), los operadores, al poner en marcha sistemas de intercambio organizacional. Estos dos tipos de esfuerzo representan una lucha contra el mal funcionamiento, pero nunca alcanzan a contenerlo. El funcionamiento global es aproximado. Sólo es parcialmente eficaz: incluso si las reglas y objetivos son interpretados localmente, no adquieren por lo mismo una forma coherente y estructurante. La aproximación y la tormenta son, finalmente, las que caracterizan la situación.

Las situaciones descritas en este artículo arriban a veces a un déficit de regulación, un déficit en la capacidad colectiva para ponerse de acuerdo respecto de las reglas del juego (Reynaud, 1989). La cooperación entre colegas es imperfecta, inestable y a veces ineficaz. No dispone de reglas que estructuren sólidamente el colectivo de trabajo. El intercambio de competencias, entre colegas, no siempre permite sustituir la insuficiencia de reglas: sucede que los operadores no logran, incluso de manera colectiva, "hacer bien su trabajo". Esta situación se relacionó con el hecho de que las reglas de cooperación interna en el grupo de operadores son constantemente habitadas por estrategias individuales, que transgreden las reglas del intercambio.

## Bibliografía y trabajos citados

- Alter, Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, París, 1990.
- \_\_\_\_\_, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, París, 2000.
- Caillé, A., *Don, intérêt et désintéressement*, La Découverte / Mauss, París, 1994.
- \_\_\_\_\_, "Sacrifice, don et utilitarisme, in A quoi bon se sacrifier?", *Revue du MAUSS*, n° 1, 1995.
- Cordonnier, L., *Coopération et réciprocité*, P.U.F., París, 1997.
- Crozier, M. y Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, París, 1977.
- Friedmann, G., *Le travail en miettes*, Gallimard, París, 1956/1964.
- Godbout, J. T., con la colaboración de A. Caillé, *L'esprit du don*, La Découverte, París, 1992.
- Hughes, E., *The sociological Eye*, Aldine, Chicago, 1971.
- Lazega, E., "Arrangements contractuels et structures relationnelles", in *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXVII, 3, 1996.
- Gaus, M., *Sociologie et anthropologie*, PUF, París, 1950; cuarta edición 1968.
- Naville, P., *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*, Gallimard, París, 1963.
- Reynaud, J. D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, París, 1989.
- Simmel, G., *Le conflit*, Circé, París, 1912/1995.
- Simon, J. H., *Administration et processus de décision*, Economica, París, 1945/1983.

# De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis

---

Jean Nizet y François Pichault\*



## RESUMEN

Propuesta de análisis y tipología de cinco modelos de Gestión de Recursos Humanos; sus cambios y las repercusiones en las distintas configuraciones organizacionales, los aspectos salariales, socio-culturales de acuerdo a cada país o región observada, tensión entre los diferentes actores, criterios de calidad y desempeño, así como otros factores que pueden influir en las organizaciones para la adopción de un modelo en particular y cuya diferenciación radica justamente en el tipo de criterios utilizados para manejar el factor humano.

---

\* Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix ( Belgique)

## ABSTRACT

This paper proposes a typology of five models in Human Resources Management for analyzing: changes and effects in different organizational configurations, salary aspects, socio-cultural agreements in each country or region studied, tension between different stakeholders, criterion of quality and performance, and others factors which can influence organizations and the adoption of a particular model and which differentiation relay precisely in the kind of criterion used to drive the human factor.

---

**Palabras clave:** Intervención organizacional, Contextualización y Gestión estratégica

**Key words:** Organizational intervention, contextual process, and strategy management.

Numerosas organizaciones contemporáneas se envuelven en procesos de cambio estratégico por la vía de mutaciones –progresivas o radicales– de sus modelos de gestión de los recursos humanos. La presente contribución intenta establecer un marco de análisis de estas mutaciones mediante la movilización de ciertas experiencias importantes de la sociología de las organizaciones. Este trabajo se articula en cuatro tiempos.

En un primer momento, establecemos una diferencia entre varios conjuntos de prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), que calificamos como modelos, en las repercusiones de las distintas configuraciones organizacionales evidenciadas por Mintzberg (1982, 1986). En un segundo momento, identificamos, fuera de la configuración organizacional propiamente dicha, otros factores de contingencia susceptibles de influir para la adopción de tal o cual modelo de GRH: mercado de trabajo, mercado de bienes y servicios, reglamentación social, etc. En un tercer momento, subrayamos los límites de un enfoque estrictamente contingente y desarrollamos una visión más política, que describe los juegos de poder que se tejen entre los actores; esta visión política se revela como más adecuada para poner de manifiesto los procesos mediante los cuales se realiza el pasaje de un modelo de GRH al otro.

Un recorrido como éste, que toma en cuenta en un principio los contextos internos y externos, luego los procesos de cambio vinculados a los juegos de poder de los actores, nos acerca a la perspectiva contextualista tal y como la desarrollaron Pettigrew y su equipo (1985, 1987). Esto se muestra en un cuarto momento, a favor del cual consideramos también las implicaciones de este marco de

análisis para intervenir en la organización y la gestión del cambio.

## La diversidad de prácticas de GRH

La mayoría de los manuales de gestión de los recursos humanos tiene, hay que admitirlo, un alcance esencialmente prescriptivo: proponen vías de acción, caminos que se deben seguir, estrategias que es imperativo adoptar. Articulados alrededor de un conjunto de “materias” tradicionalmente distinguidas por formar parte del campo de la GRH (reclutamiento y selección, evaluación, promoción, remuneración, relaciones profesionales, etc.), describen un conjunto de técnicas y de dispositivos más o menos formalizados destinados a guiar la acción de los responsables del personal (Petit *et al.*, 1993; Sékiou *et al.*, 1992; Peretti, 1994; etc.). Decidimos, en este sentido, hablar de *modelos de gestión de recursos humanos*, en la medida en que esas técnicas y dispositivos expresan maneras concertadas de actuar y son objeto de una formulación más o menos explícita en cada organización.

### *Hacia una tipología de modelos de GRH*

Diferentes trabajos contribuyeron a mostrar la existencia de modelos diferentes en lo que hace a este tema: podemos de esta manera observar políticas que competen al paternalismo (De Coster, 1993); otras, se inscriben más en el marco de una individualización del vínculo salarial (Morville, 1985), en oposición a las políticas “objetivantes” tradicionales (Vanhaelen y Warnotte, 1988), etc.

Sin embargo, son escasas las reflexiones que tratan

de sistematizar la diversidad de elecciones susceptibles de producirse en la materia. Pretendemos establecer, como consecuencia de los primeros trabajos exploratorios (Baird y Meshoulam, 1988; Begin, 1993; Duberley y Burns, 1993; Pichault, 1995), un vínculo entre las formas que puede tomar el sistema organizacional en su conjunto –tomando como base la distinción entre las cinco configuraciones organizacionales establecida por Mintzberg (1982, 1986) y sistematizada por Nizet y Pichault (1995)– y las diferentes formas de conducir su subsistema social. Proponemos también una tipología que distingue cinco modelos de GRH (Pichault y Nizet, 2000): el modelo *arbitrario*, en el marco del cual las prácticas de GRH están estrechamente controladas por el dirigente que no se refiere, en lo que hace a esto, a ningún criterio predefinido; el modelo *objetivante*, en el cual las prácticas son dictadas por criterios formalizados e impersonales, definidos en el marco de las convenciones colectivas (escala de notación homogénea, promoción a la antigüedad, tablas salariales, tiempo de trabajo uniforme, etc.); el modelo *individualizante*, donde las prácticas se inscriben en el marco de negociaciones interpersonales cada vez más específicas entre el miembro –generalmente más calificado– y su superior jerárquico (gestión de competencias “a la medida”, plan de carrera, dirección por objetivos, remuneración variable, etc.); el modelo *convencionalista*, donde los operadores –también muy calificados– se ponen de acuerdo para definir de manera colectiva las reglas, los procedimientos a los cuales se someten (validación colegiada de las contrataciones, de las evaluaciones, etc., promoción a puestos de responsabilidad mediante elecciones, etc.), y finalmente, el modelo *valorial*, en el marco del cual algunas prácticas

de GRH no parecen legítimas o dignas de interés (remuneración, promoción, tiempo de trabajo), dada la imposición de valores que se supone movilizarán a los miembros de la organización por la vía de la formación y la comunicación.

El principio básico de esta diferenciación descansa en el tipo de criterios utilizados para manejar el componente humano de la organización. Inexistentes en el caso del modelo arbitrario, implícitos en el caso del modelo valorial, tales criterios son objeto de una formalización más explícita en el caso de los demás modelos.

- El modelo objetivante propicia la adopción de criterios impersonales que se aplican de la misma manera a todos;
- El modelo individualizante se basa en la determinación de criterios “a la medida”, en el marco de acuerdos interpersonales entre un superior jerárquico y sus colaboradores;
- El modelo convencionalista implica en sí mismo la definición colectiva de criterios, consecuencia de la discusión entre pares.

### ***Relaciones entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH***

Examinemos en este momento las continuidades lógicas que se pueden establecer entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH, por medio de la compleción y ampliación del trabajo comenzado a este respecto por Begin (1993).

En una configuración empresarial, un modelo

arbitrario de GRH no es sorprendente en la medida en que el líder carismático todopoderoso combine la ausencia de recursos con criterios formalizados. En una configuración burocrática, el modelo objetivante es, sin duda alguna, el más susceptible de encontrarse: la presencia de analistas a cargo de la estandarización de los procesos o de los resultados se encuentra en el origen de la definición de criterios impuestos indistintamente a todos los miembros de la organización. En una configuración misionaria, la preponderancia de la misión, al crear la apariencia de una fuerte descentralización de la toma de decisiones, obstruye la cuestión de la GRH, aunque ésta aparezca de una manera implícita, sin designar ningún actor en particular, producto de una auto-referencia permanente a los valores (modelo valorial). En una configuración profesional, la definición colectiva de las normas a partir de debates contradictorios aparece como el único principio aceptable de coexistencia entre los expertos que, por otro lado, disfrutaban de una autonomía operacional (modelo convencionalista). Finalmente, en una adocracia, se puede esperar encontrar un modelo de GRH más individualizante, con su mezcla característica de diferenciación -con objeto de satisfacer las aspiraciones de autonomía profesional de los operadores calificados- y de integración (cultura de empresa, formación, etc.) -apuntadas más por los responsables jerárquicos y destinada a luchar contra las tendencias centrífugas inherentes a este tipo de configuración.

Las diversas relaciones que acaban de establecerse no proceden de la simple especulación. La analogía no puede pretender el estatuto de explicación científica salvo por hecho de desenmascarar un vínculo estrecho de parentesco, una "bisagra" entre las variables cercanas (De

Coster, 1978). Este parentesco nos parece concretizado por medio de la cuestión del actor que domina en cada una de las configuraciones organizacionales. Ya demostramos (Nizet y Pichault, 1995) que una configuración estaba marcada por múltiples interacciones entre factores políticos y parámetros organizacionales, al encontrarse los primeros en el origen de la elección de los segundos, aunque esta elección condiciona, a su vez, la distribución del poder y, en consecuencia, la naturaleza de las relaciones de fuerza susceptibles de desarrollarse en esas condiciones. Una configuración permanece estable por medio de un vaivén de este tipo, durante períodos más o menos largos, antes de conocer mutaciones estructurales más o menos profundas. El predominio de ciertas categorías de actores conduce lógicamente a la primacía de ciertas concepciones de vínculos de subordinación, o aún de ciertas visiones de la función de RH. Un razonamiento de este tipo coloca, por lo tanto, de manera más clara, a los modelos de GRH como variables dependientes de las configuraciones organizacionales (Pichault, 1995).

### ***Continuidades lógicas y discontinuidades cronológicas***

Las correlaciones lógicas que se establecen de esta manera entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH no se encuentran necesariamente en los hechos. Uno de los factores que explican esta discontinuidad depende del desfase temporal que puede introducirse entre estas dos categorías de variables. Tan pronto como el modelo de GRH puede evolucionar, sin modificar la configuración organizacional, la mutación de la estructura organizacional se produce sin ninguna adaptación al modelo de GRH. Se

pueden observar de esta manera equipos de dirigentes que se lanzan con la cabeza gacha a programas de modernización que no afectan prácticamente los elementos organizacionales (división del trabajo, repartición del poder, centralización de la toma de decisiones, etc.) y son esencialmente sostenidos por las iniciativas en materia de GRH: estas últimas les garantizan una mayor visibilidad de efectos y una inmediatez en la obtención de resultados, al tiempo que les brindan la ilusión de un relativo dominio del proceso al cual están enganchados. En otros casos, se puede asistir, por el contrario, a importantes cambios estructurales relacionados con el paso de una configuración a la otra –por ejemplo, como consecuencia de un proceso de automatización– mientras conservan la concepción de las relaciones sociales –e incluso la función RH– que existía en la antigua estructura organizacional.

Las situaciones de discontinuidad temporal son frecuentes. Nuestras propias investigaciones y las de algunos colegas cercanos (Brouwers *et al.*, 1994; Brouwers *et al.*, 1997; Cornet y Pichault, 1993; Pichault, 1993; Rousseau y Warnotte, 1994) nos permitieron despejar un cierto número de variantes en la materia:

- la PME de tipo empresarial, producto de una fase de expansión y de integración en un grupo industrial, se abastece de herramientas de GRH cada vez más formalizadas (objetivación);
- la empresa burocrática que busca revitalizar su modo de funcionamiento tradicional mediante la puesta en marcha de un modelo de GRH individualizante;
- la estructura adocrática, compuesta de profesionales calificados, está obligada a responder a las exigencias

de racionalización impuestas por sus accionistas al adoptar medidas de objetivación de la GRH.

Por su parte, MacKintosh, Jarvis y Heery (1994) observaron los movimientos de racionalización a los que se someten las instituciones de educación superior británicas. Así, aclaran los dilemas de la GRH dentro de organizaciones que estos autores califican como híbridas: divergencia en las prácticas de remuneración, desdoblamiento de los estatus de personal, etc. Estos dilemas pueden considerarse en términos de la interpenetración de los modelos convencional (libertad de ofrecer actividades de consultoría o de formación además de las tareas habituales, remuneración a la carta) y objetivante (tiempos de trabajo estrictamente delimitados, remuneración definida *a priori*), en el marco de configuraciones profesionales.

En cuanto al modelo valorial, éste se caracteriza por una volatilidad extrema. Abundan los casos de organizaciones misionarias que se enfrentan a la difícil integración de profesionales asalariados y quienes están obligados a adoptar un modelo de GRH cada vez más objetivante, con motivo de las subvenciones públicas que reciben (Dieu, 1996).

Sin comprometerse necesariamente con una perspectiva normativa, la consideración analítica de las situaciones de discontinuidad temporal permite aprehender mejor la forma y el sentido de los conflictos que inevitablemente surgen alrededor de un proceso de cambio. Por consiguiente, disponemos de un primer marco de análisis útil para nuestras investigaciones.

## La GRH frente a la diversidad de factores de contingencia

Hasta aquí hemos establecido las relaciones de dependencia entre dos variables: las configuraciones organizacionales y los modelos de GRH. Sin embargo, debemos reconocer que los modelos de GRH no dependen solamente del contexto organizacional y que vale la pena tomar en cuenta otros factores de contingencia. Entonces, evolucionamos hacia un esquema de análisis mucho más complejo. En este sentido, parece útil extender la discusión que habitualmente se daba respecto de los procesos de cambio, en la medida en que la abundante literatura que se dedica a este tema ha ampliado precisamente el campo de los factores explicativos.

¿De dónde proviene el cambio? De acuerdo con los trabajos a los que nos referimos, el cambio es fruto de una mutación de las estructuras internas (como es el caso de Massey-Fergusson evocado por Hafsi y Demers, 1989); resulta de la puesta en funcionamiento de grandes decisiones estratégicas (como en el caso clásico de Du Pont, analizado por Chandler, 1962); o de una adaptación a las variaciones del ambiente (como se ve en la muestra de 81 empresas escogidas por Miller y Friesen, 1984). Sin embargo, ¿acaso no podemos considerar, por ejemplo, que las propias decisiones estratégicas estén, en gran medida, influidas por las variaciones del ambiente y que conduzcan, a su vez, a modificaciones en la estructura? ¿Acaso no existen, en otros términos, relaciones recíprocas entre estos polos distintos?

Desde esta perspectiva contingente, nos parece pertinente mencionar -en el mismo sentido que las

configuraciones organizacionales- la influencia del ambiente y las orientaciones estratégicas de la organización sobre su política de GRH. Nos basaremos esencialmente en estudios empíricos, tanto cuantitativos como cualitativos, que se encuentran disponibles en la literatura. Es evidente que estos estudios no recurren a la tipología de modelos de GRH que acabamos de presentar. Entonces, llevamos a cabo una interpretación de los resultados de estos estudios a la luz de nuestra tipología: ejercicio peligroso si los hay, del que todavía hay que señalar el carácter exploratorio y que habrá que proteger entonces con todas las precauciones metodológicas necesarias.

### *La influencia del ambiente*

De acuerdo con Wils, Le Louarn y Guérin (1991), ciertas características del ambiente llaman nuestra atención debido a que ejercen una influencia específica sobre la adopción de tal o cual modelo de GRH: el mercado de trabajo, la política de reglamentación social vigente, el mercado de bienes y servicios involucrado y el contexto cultural. La mayoría de estas características pueden referirse a la vez al contexto nacional y al contexto sectorial donde se encuentra la organización considerada.

## El mercado de trabajo

Varios componentes del mercado de trabajo pueden tomarse en cuenta: la calificación, la edad, el grado de feminización, el carácter multiétnico de la mano de obra (Wils, Le Louarn y Guérin, 1991). Aquí, nos enfocaremos particularmente en el tema de las calificaciones. Es probable que la débil

calificación de la mano de obra favorezca el desarrollo de los modelos arbitrario y objetivante, donde la movilización de las competencias no ocupa ningún lugar central; por el contrario, cuanto más estemos en presencia de una fuerza de trabajo joven y altamente calificada, es más probable que los modelos individualizante, valorial o convencionalista sean los dominantes.

Sin embargo, estas influencias se encuentran lejos de ser mecánicas. Basándose en las percepciones que los responsables de recursos humanos de organismos públicos tienen sobre del ambiente, Tannenbaum y Dupuree-Bruno (1994) realizaron un estudio muy interesante que muestra que cuanto más teman dichos responsables confrontarse con una pobre disponibilidad de mano de obra calificada (*skill shortages*), más propensos son a desarrollar innovaciones en materia de reclutamiento y de formación (lo que se acercaría a nuestro modelo individualizante). Esta tendencia no es exclusiva de los organismos públicos; también se observa en los trabajos de Sparrow y Hiltrop (1994, pp. 326-328) o incluso en el estudio de Bunt *et al.* (1990) que señala que los procesos de selección se flexibilizan frente a una pobre disponibilidad de mano de obra.

## La reglamentación social

La intervención pública en el dominio de la legislación social durante mucho tiempo le ha dado la primacía al modelo objetivante: tablas salariales fijadas por convención colectiva; gestión de los retiros sometida a reglas estrictas de negociación, tiempos de trabajo estrictamente definidos, información obligatoria del personal por medio del consejo

de empresa en las organizaciones de determinado tamaño, etc. No obstante, hay que subrayar la tendencia, muy significativa en Europa desde la década de 1980, a la descentralización de la negociación colectiva evidenciada en diversas investigaciones (Sparrow y Hiltrop, 1994, pp. 596-602; Amadiou y Groux, 1996). Una descentralización de la negociación contribuyó a cierto decaimiento del modelo objetivante, tildado de rigidez y centralismo, y aceleró el planteamiento de las condiciones necesarias para la individualización.

Sin embargo, estas evoluciones generales del modo de intervención reglamentaria de los poderes públicos no impide la existencia de situaciones nacionales y/o sectoriales específicas. Así, en los casos en los que el marco legislativo no imponía, hasta el día de hoy, más que unos cuantos límites formales –trátase de objetivación o de individualización– los modelos arbitrario o convencionalista obtenían la mejor parte. De este modo, la presencia del modelo arbitrario es más probable en un país como Grecia, donde las empresas nacionales se caracterizan por tener una sistematización débil de los modos de apreciación del personal con respecto a las compañías extranjeras (Papalexandris, 1991); donde la formación continúa efectuándose mayoritariamente en el puesto de trabajo (Sparrow y Hiltrop, 1994, p.389); donde la tasa de sindicalización es relativamente débil, etc. Es más fácil encontrar el modelo convencionalista en los países (Gran Bretaña y Estados Unidos) y en los sectores de actividad (fundamentalmente profesionales) cuya tradición contractual es fuerte: Macdonald (1995) muestra la manera en que una corporación, al perseguir un “proyecto profesional” fuerte (médicos, abogados, arquitectos, etc.)

en las instituciones en que es predominante, garantiza una esfera de autonomía esencialmente regulada por las relaciones entre pares.

## Las características del mercado de bienes y servicios

La mayor parte de la literatura empírica dedicada a las relaciones mercado/GRH se concentra en el estado de la demanda. Muchos estudios señalan que la decadencia de la demanda favorece, hasta cierto punto, el modelo objetivante. Después de Cameron *et al.* (1987), Schwoerer *et al.* (1995) también muestran, a partir de una investigación que se basa en un cuestionario aplicado a 785 responsables de recursos humanos, que los períodos de depresión refuerzan la probabilidad de decisiones poco populares y, por consiguiente, de provocar conflictos, lo que conduce a institucionalizar aún más las relaciones empleadores/empleados. Por su parte, la encuesta de Wagar (1997) aplicada a 1150 empleados de los sectores público y privado canadienses establece que la tasa de sindicalización es netamente más elevada en los sectores en decadencia, lo que probablemente conduce al predominio de la objetivación.

Evidentemente, otras características del mercado deben tomarse en cuenta, aunque ellas remiten de hecho a ciertos modos de funcionamiento organizacional. De esta manera, la estabilidad del mercado, definida como la previsibilidad de sus evoluciones (Nizet y Pichault, 1995), sin ninguna duda favorece -como lo sugiere Begin (1993)- los modelos más "rutinizados" (objetivante y convencionalista), mientras que la imprevisibilidad y el

carácter dinámico del mercado más bien conducirían a los modelos arbitrario e individualizante, conocidos como más flexibles.

## Los valores culturales

Como lo señalan Wils, Le Louarn y Guérin, "el ambiente externo de una organización incluye también a los valores dominantes de la sociedad en una época dada, igual que las actitudes, aspiraciones y comportamiento de la gente" (1991, p.154). Con base en las famosas investigaciones de Hofstede (1991), se puede plantear la hipótesis de que el aumento en el nivel de individualismo -búsqueda de la autonomía, persecución del interés personal-, generalmente ligado a una elevada calificación de la mano de obra, favorece lógicamente el modelo individualizante, sobre todo en el plano de la gestión de ingresos, de la evaluación y de la remuneración (Hofstede, 1991, pp. 61-65).

La gran distancia respecto de la autoridad justifica de alguna manera el hecho de recurrir al modelo objetivante: las diferencias salariales se fijan en los escalafones, la comunicación es mayormente descendente, la evaluación por objetivos es difícilmente practicable ya que supone una cierta descentralización de las negociaciones (Hofstede, 1991, pp. 35-37).

La propensión a evitar la incertidumbre aboga igualmente a favor del modelo de gestión de recursos humanos más estrechamente regulado (modelo objetivante) incluso si, como lo señala d'Iribarne (1989) en su análisis comparativo de empresas ubicadas en Francia, Estados Unidos y los Países Bajos, estas reglas no siempre son respetadas en los hechos. En cuanto a la tendencia inversa

(propensión elevada a la toma de riesgos), ésta se acomoda más a modelos basados en las convenciones o acuerdos interpersonales, de tipo convencionalista o individualizante (Hofstede, 1991, p.121).

Por último, la atención dada al equilibrio entre vida privada y vida profesional, al clima social agradable, al pleno desarrollo en el trabajo, etc. —atención que Hofstede definió un poco torpemente en términos de “femineidad”— probablemente conducirá a privilegiar al modelo valorial, el modelo más susceptible de proporcionar una significación importante al trabajo efectuado. Por el contrario, la investigación de Hofstede muestra que la individualización de la gestión de los recursos humanos (principalmente la promoción y la remuneración al mérito) se encuentran sobre todo en las culturas masculinas, que valorizan el éxito profesional, el desafío, el desempeño, etc. (1991, p.94).

### ***La influencia de las estrategias organizacionales***

La noción de estrategia se utiliza en el campo de la gestión con mucha frecuencia. Designa las decisiones importantes que los responsables de las empresas toman: decisiones que tienen efecto a largo plazo y que implican fuertes recursos financieros, materiales, humanos, etc. (Purcell y Alstrand, 1994, pp. 27-29). Son muchos los trabajos en materia de GRH que insisten en la necesidad de establecer un vínculo entre la estrategia de una empresa, por un lado, y el desarrollo y utilización de los recursos humanos, por el otro (Purcell, 1995, p.63). De hecho, ésta es una de las razones por la cual los autores, en particular los estadounidenses, hablan de gestión *estratégica* de los

recursos humanos (Beaumont, 1993, pp. 16-18; Beaumont, 1994, p.23).

Nuestro objetivo no es encajonar los pasos de estas consideraciones prescriptivas, sino más bien examinar, a partir de una literatura más descriptiva, los vínculos que existen realmente entre la GRH y la estrategia empresarial. Más precisamente, nos concentraremos en los trabajos que distinguen diferentes estrategias empresariales y que examinan la manera en que influyen sobre las políticas o prácticas de la GRH.

Si consideramos el trabajo conceptual de Miller (1996) y Youndt *et al.* (1996) basados en las tipologías de Miles y Snow (1978) y Porter (1980), podemos distinguir diferentes tipos de estrategias empresariales:

- la diferenciación que concede un atractivo particular al producto, sea a través de la innovación sistemática, sea trabajando su imagen de marca y su presentación (*prospector* para el caso de Miles y Snow);
- la calidad que intenta aumentar la satisfacción de los clientes a través de un mejoramiento de los procesos de producción;
- el liderazgo de los costos que busca las economías de escala y la minimización de cualquier tipo de gasto para enfrentar la competencia (*defender* para el caso de Miles y Snow);
- la flexibilidad que concentra los esfuerzos organizacionales en la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado valiéndose de la innovación de los procedimientos.

Señalemos, una vez más, que una gran parte de la

literatura dedicada a estas cuestiones está dominada por temas prescriptivos tanto en el plano de la formulación de la estrategia como en el de la adaptación necesaria de las políticas de GRH. En el caso de algunos trabajos más empíricos, la cuestión del *desempeño de las empresas* lleva la delantera. Más precisamente, dichos estudios, que en su mayoría se realizaron con una base cuantitativa, se cuestionan sobre los vínculos entre las prácticas de GRH y los desempeños de las empresas. A partir de la aplicación de un cuestionario a 216 responsables de recursos humanos de bancos estadounidenses, Delery y Doty (1996) se cuestionaron acerca del tipo de gestión de recursos humanos más adaptada, en términos de desempeño, a las estrategias de tipo *prospector* y *defender* particularmente. Por su parte, Youndt *et al.* (1996) llevaron a cabo, mediante cuestionarios, una gestión similar con los dirigentes de unas cien unidades de producción.

Una vez que la organización adopta una estrategia de (*prospector*), Delery y Doty (1996) establecen, en términos de desempeños financieros, una superioridad de un modelo de GRH en el que la evaluación se basa en los desempeños personales, donde la movilidad se articula alrededor de los planes de carrera que valoricen las competencias, donde la participación sindical es relativamente débil, etc., lo que nos muestra que no estamos lejos del modelo que calificamos de individualizante. Los objetivos prescriptivos de Bolwijn y Kumpe (1996) van en el mismo sentido. La firma que ellos califican de innovadora, centrada en las estrategias de diferenciación, tiende a privilegiar dimensiones tales como el escuchar, la creatividad, la toma de responsabilidades, la comunicación abierta, el compartir la información, la

participación, la recompensa al esfuerzo individual, etc. Estas dimensiones remiten indudablemente al modelo individualizante, y probablemente también al modelo valorial.

¿Qué sucede cuando la organización privilegia una estrategia de calidad? Según Youndt *et al.*, (1996), los desempeños mejoran significativamente con prácticas de GRH parecidas al modelo individualizante: un modo de selección que favorece la aptitud para resolver problemas, un sistema de evaluación centrado en los comportamientos y concebido con una óptica de desarrollo personal, una remuneración basada en las competencias, etc. (Youndt *et al.*, 1996, p.850). Según las prescripciones de Schuler y Jackson (1987), la estrategia de “la calidad” se encuentra de igual manera asociada con un modo de gestión de recursos humanos caracterizado por el principio de la expresión directa de los empleados, una apreciación de los desempeños que combina objetivos de grupo con objetivos individuales, la formación continua, una política activa de desarrollo de carrera, etc.

Según la investigación de Delery y Doty (1996), cuando la organización se orienta hacia una estrategia de liderazgo de los costos, esencialmente centrada en las ganancias de productividad y en la disminución de los ciclos de producción, los desempeños financieros parecen optimizarse con la adopción de un modelo de tipo objetivante: evaluación basada en criterios uniformes de comportamiento, predominio del principio de representación en las relaciones entre empleadores y empleados, limitación de las posibilidades de desarrollo interno, etc. Bolwijn y Kumpe (1996) hablan de una empresa eficiente –en oposición al modelo de la empresa

innovadora— que privilegia las descripciones detalladas de las funciones, los programas de formación especializados y funcionales, los controles impersonales, una lógica de oposición institucional sindicato/patronal, etc.

Youndt *et al.* (1996, p.853) llegan a resultados similares tanto para las estrategias de liderazgo de los costos como para las estrategias de flexibilidad. Las prácticas que surgen de una política de GRH calificada de “administrativa” —cerca al modelo objetivante— van de la mano con un desempeño elevado: selección basada esencialmente en las capacidades comportamentales, formación procesal, evaluación de los resultados cuantitativos, remuneración en función del tiempo, etc. Estos vínculos, sin embargo, son menos fuertes que en el caso de la estrategia de calidad.

Hasta aquí hemos presentado las estrategias de manera unívoca; evidentemente, se pueden dar combinaciones entre ellas. Así, no resulta imposible que una empresa que haya adoptado una estrategia de calidad se incline por el liderazgo de los costos, lo que la conduce a encontrar puntos medios entre los modelos individualizante y objetivante (Bolwijn y Kumpe, 1996, p.166): sin embargo, el predominio de la lógica de la eficiencia deja menos espacio a los dispositivos de integración característicos del primer modelo (cultura de empresa, incentivos diversos, políticas activas de formación y de comunicación, etc.), probablemente considerados como costos inútiles frente a la presión de la competencia. Este tipo de mediación se observa igualmente en las configuraciones profesionales sometidas a movimientos de racionalización. MacKintosh, Jarvis y Heery (1994) despejaron así los dilemas de GRH dentro de instituciones

de educación superior que califican de híbridos: diferencia en las prácticas de remuneración, desdoblamiento del estatus del personal, etc. Estos dilemas pueden considerarse en términos de interpenetración de los modelos convencional (libertad para realizar actividades de consultoría o de formación además de las tareas habituales, remuneración a la carta) y objetivante (tiempo de trabajo estrictamente delimitado, remuneración definida *a priori*).

Por último, señalemos que la congruencia, validada o postulada de esta manera, entre estrategias organizacionales y políticas de GRH, es objeto de observaciones empíricas contradictorias. Algunos (Hiltrop, 1996) tienden a despejar las correlaciones positivas en este sentido, mientras que otros (Legge, 1995; Schwoerer *et al.*, 1995; Delery y Doty, 1996) muestran que el impacto de las estrategias sobre la política de GRH es relativamente débil, argumentando que los valores culturales y la reglamentación vigente en el entorno de la empresa quizás son más impositivas en este sentido que la adopción de tal o cual estrategia en particular.

## El cambio y la GRH: ¿perspectiva contingente o política?

Por supuesto, el razonamiento seguido hasta aquí corre el riesgo de conducir a una visión exclusivamente mecánica de las mutaciones actuales de la GRH, cuyos actores serían de alguna manera excluidos. Estas mutaciones y su aparente explosión resultarían de la influencia potencialmente contradictoria de las variables contingentes (organizacionales, ambientales, estratégicas). Así, las organizaciones oscilarían entre transformaciones

estructurales, cambios en su entorno y modificaciones de estrategias, lo que las conduciría a compromisos permanentes en materia de GRH.

Sin embargo, conviene hacer referencia a la multiplicación de situaciones inestables de este tipo, ligándolas con estrategias concretas de actores que defienden cuidadosamente sus intereses. Tomando en cuenta un enfoque contextualista (Pettigrew, 1985, 1987; Legge, 1995), se puede apreciar cómo las articulaciones entre los diferentes elementos del contexto son de hecho deconstruidas constantemente y reconstruidas por el desorden de juegos de los diferentes actores sociales que se encuentran presentes. Mientras que cada uno de los grupos involucrados trata de desplegar sus propias estrategias, la puesta en marcha de una política de GRH puede verse como el resultado provisorio, y permanentemente reconsiderado, de las relaciones de fuerza entre estos grupos.

En esta perspectiva, el establecimiento de relaciones entre las variables contingentes y los diferentes modelos de GRH permite ofrecer una especie de *cartografía de las construcciones posibles*<sup>1</sup>, utilizada de manera ideal-típica como referencia para las posturas conflictivas y las estrategias políticas que se anudan en cada conjunto organizacional. Un enfoque como éste evita, desde nuestra opinión, el relativismo integral al que nos parece condenada cualquier tentativa estrictamente inductiva.

La elección de una perspectiva más directamente se basa en la observación de las tensiones que plasman cada uno de los modelos de GRH. En primer lugar, vamos a *actualizarlos* y, en segundo lugar, demostraremos que estas

tensiones constituyen los *espacios privilegiados de las relaciones de poder entre los actores*, lo que permite igualmente dar cuenta de la evolución de los modelos.

### ***Las tensiones inherentes a los modelos de GRH***

Utilizamos el término *tensión* para referirnos al enfoque dialéctico que, tal como lo concibiera Fustier (1980), busca detectar precisamente las fuerzas complementarias y contradictorias a la vez, que constituyen las realidades humanas y las hacen evolucionar.

## **La sumisión y la delegación en el modelo arbitrario**

Recordemos que el modelo arbitrario remite a las prácticas informales de GRH que surgen esencialmente de la iniciativa del dirigente. Más allá de cuál sea el punto de referencia de las prácticas, trataremos de identificar las tensiones que atraviesan el modelo. Nos apoyaremos sobre todo en el resultado de investigaciones basadas en encuestas. De esta manera, Cromie (1991) entrevistó a 70 dirigentes de empresas recientemente creadas, a propósito de los problemas que encontraron en la fase de puesta en funcionamiento de la empresa. Además de problemas financieros, de marketing y de producción que no constituyen parte del interés del presente trabajo, los dirigentes lidian con los problemas del personal: tienen dificultades para contratar personas de calidad, que tengan las competencias adecuadas y, sobre todo, las actitudes esperadas en el trabajo. A veces, tienen la impresión de

<sup>1</sup> N. de la T.: en cursivas en el original.

que sus subordinados abusan de su confianza, etc. Se plantean también preguntas acerca de su propio comportamiento: difícilmente encuentran el estilo de mando adecuado (no demasiado “familiar”, tampoco demasiado “autoritario”); no se atreven a despedir a personas que en realidad no los satisfacen, etc.

Otra referencia a estas dificultades para seleccionar al personal adecuado, para movilizarlo, se encuentra en un artículo que Harvey y Evans (1994) dedican a los conflictos que se desarrollan en las empresas familiares. Tras una extensa revisión de la literatura, los autores señalan que estas empresas constituyen un terreno fértil para los conflictos interpersonales. Para explicar esto utilizan diferentes elementos: el dueño y dirigente no toma en cuenta de manera suficiente las competencias del personal; existen tensiones entre este personal, entre los miembros de la familia y los empleados contratados exteriormente; estos últimos no creen tener las mismas posibilidades de promoción que los primeros; la esfera de la vida familiar y la del funcionamiento de la organización se superponen, lo que vuelve poco claros los papeles a desempeñar por cada quien y, en particular, los derechos y obligaciones con respecto a la empresa; la cultura familiar y, en consecuencia, organizacional, no favorece mucho la participación; etc. (Harvey y Evans, 1994, pp. 331-334).

Estas dos investigaciones, cada una a su manera, propician la tensión que existe entre, *por un lado, la relación de dependencia* o, para utilizar un término más connotado, *de sumisión, que vincula al subordinado con el dirigente y por el otro, la creación de formas de participación, de delegación*. El trabajo de Cromie, que restituye el punto de vista patronal, insiste en la dificultad de establecer el

vínculo de sujeción, mientras que el trabajo de Harvey y Evans se aborda desde una perspectiva más distante y señala todas las dificultades que existen para conciliar sumisión y delegación.

Las observaciones que realizamos al momento de nuestras intervenciones en el marco de organizaciones en que está presente el modelo arbitrario, permiten precisar algunas de estas hipótesis. El elemento de *confianza* (ya destacado, entre otros, en la investigación citada de Cromie), parece estar en el centro de la tensión sumisión-delegación. Efectivamente, el dirigente le brinda su confianza a algunos –a quienes les delegará más, les otorgará más fácilmente una promoción y entre quienes también elegirá a su “sucesor”– y se la niega a otros. Por su parte, los subordinados, y en particular los colaboradores inmediatos del dirigente, buscarán obtener, “merecer”, esta confianza, utilizando diferentes medios. La actitud de lealtad hacia la persona del dirigente y a sus exigencias parece ser particularmente estimulante; por el contrario, el hecho de poseer una competencia, en particular cuando ésta se otorga a través de un diploma, no siempre representa una condición favorable, pues los dirigentes manifiestan gustosos una cierta desconfianza con respecto a los saberes y *savoir-faire* certificados por las instituciones de enseñanza.

Esta tensión entre sujeción y delegación se manifiesta de manera privilegiada al momento de la sucesión del dirigente. Esto generalmente plantea problemas, como lo señalan las estadísticas de supervivencia de las empresas que pasan de la dirección del propietario-fundador a la del sucesor (miembro o no de la familia): según los estudios citados por Handler, solamente alrededor del 30 por ciento de las empresas sobreviven a esta transición (1994, p. 133).

Este autor, con base en datos proporcionados mediante entrevistas, trató de reconstituir por sí mismo el proceso de “ajuste recíproco”, proceso a través del cual el primero cede progresivamente una parte de su liderazgo, de su experiencia, de su autoridad, etc., al segundo, que se apropia de ello y lo comienza a ejercer. El fundador pasa así de un papel de “único capitán a bordo” al de “monarca”, luego al de “vigilante”, para finalmente convertirse en “consultor-asesor”. Al mismo tiempo, el sucesor que no ejercía “ningún papel” en la conducción de la empresa, se convierte en “ayudante”, luego en “gestor”, luego en “tomador de decisiones” (Handler, 1994, pp. 135-137). En los hechos, señala el autor:

[...] muchos de los fundadores no superan el estadio del monarca, por su insistencia a mantener el control sobre su sucesor. Paralelamente, muchos herederos no superan jamás el papel de ayudantes o de gestores por culpa de la incapacidad de su pariente para autorizarlos a aumentar su poder. (Handler, p. 137)

## La transparencia y la reapropiación en el modelo objetivante

El modelo objetivante designa las prácticas de GRH dirigidas por criterios impersonales que se aplican de manera uniforme al conjunto de los miembros de la organización. Los estudios que desde la década de 1970 se dedican al tema de la resistencia obrera frente a la racionalización del trabajo (Bernoux, 1979; Bernoux *et al.*, 1973; Fischer, 1980; Thuderoz, 1994) pueden introducirnos a las cuestiones inherentes a este modelo. Como lo resume

Martin, estos análisis ponen en evidencia:

[...] las estrategias de reapropiación que desarrollan los obreros para reconstituir un universo de autonomía justo donde la OST no deja, en principio, ningún margen de maniobra. El grupo reorganiza su espacio de trabajo, recompone el tiempo, desarrolla formas ilícitas de gestión de la producción, recurre permanentemente al paro y ocasionalmente a la huelga, cuando el sistema se vuelve insoportable (Martin, 1994, p. 49, traducción libre).

Como se puede observar, se trata de prácticas diversas cuya significación es relativamente compleja. Encontramos de entrada comportamientos “gratuitos” que no tienen otra razón de ser que la de recuperar un margen de maniobra individual y/o colectivo que es descuidado o anulado por el funcionamiento de la organización (Martin, 1994, pp. 5, 55). Sin embargo, también se observan comportamientos más estratégicos, mediante los cuales los trabajadores ejercen un contrapoder y negocian, de manera implícita, sus condiciones de trabajo (Reynaud, 1991, pp. 22-23). Y, cuando las formas tácitas de protesta fracasan, pueden transformarse, llegado el caso, en conflicto abierto, intercalado a través de las organizaciones sindicales para desembocar en acciones de huelga (Martin, 1994, p. 53; Bernoux *et al.*, 1973, pp. 53-55).

No obstante, estas investigaciones sólo tienen una relación limitada con nuestro objetivo, en la medida en que las prácticas descritas tienen más bien como objetivo la organización del trabajo propia de la configuración burocrática que el de las prácticas de GRH que le están

asociadas. Sin embargo, ciertos elementos atinados ya están presentes, tales como las prácticas clandestinas de readecuación de los tiempos de trabajo (Linhart, 1978; Fischer, 1980).

Se trata de tres yugoeslavos que ocupan puestos sucesivos que en conjunto constituyen el montaje de las cerraduras completas –trabajo delicado con montones de tornillitos que hay que colocar en las esquinas. Pero, ellos son tan hábiles y trabajan tan rápido que llegan a compactar los tres puestos en dos: entonces, uno de los tres puede liberarse permanentemente de forma rotativa, para salir tranquilamente a fumar al baño o conversar con las muchachas del almacén [...]. El jefe cierra los ojos frente a este acuerdo de los tres yugoeslavos porque nunca tuvo dificultades con este tramo de la cadena de las portezuelas [...]. Evidentemente, la autoridad tuvo que acariciar la idea de suprimir uno de los tres puestos, ya que los yugoeslavos llegaron a comprimirlos en dos. Pero basta verlos trabajar para darse cuenta de que, en condiciones normales, nadie lograría alcanzar un ritmo parecido. (Linhart, 1978, pp. 33-34, traducción libre)

Algunos trabajos recientes (Moison, 1997; Gilbert, 1998) permiten prolongar esta problemática en relación con nuestro objetivo; constatan que la racionalización que, en un principio, se estableció sobre el trabajo en sí mismo –sobre todo por el desarrollo del taylorismo–, se ha extendido progresivamente a la gestión de los hombres (Moison, 1997, p. 12; Gilbert, 1998, p. 13), dando lugar

a la proliferación “de instrumentos” o “de herramientas” de gestión: modelos de previsión de ventas, planes de producción, instrumentos que permiten decidir sobre la oportunidad de desarrollo de un producto, etc. Todos estos mecanismos no tienen la misma naturaleza, aquí nos interesamos en los instrumentos más prescriptivos en materia de GRH.

A título de ejemplo, seguiremos el estudio de caso llevado a cabo por Moison y su equipo (Pallez *et al.*, 1993) a propósito de la introducción de una red de clasificación de funciones en la Ciudad de las Ciencias y la Industria (Cité des Sciences et de l'Industrie - CSI) en París. La puesta en funcionamiento de esta herramienta, que tomó varios años, da lugar a juegos de poder que, en ciertos aspectos, se encuentran tan próximos a los que describimos anteriormente respecto de la racionalización del trabajo:

[...] cada asociado utilizaba estrategias relativamente clásicas: desde la huelga que llevaron a cabo los bibliotecarios para que se reconociera su especificidad hasta las amenazas de los sindicatos de romper las negociaciones, pasando por el frecuente recurso de la dirección a un argumento fundado en las restricciones presupuestarias o en el carácter dirimente del calendario que hay que respetar... (Pallez *et al.*, 1993, p.23, traducción libre)

Sin embargo, los autores establecen hipótesis más específicas, y más novedosas. Señalan, por ejemplo, que los juegos de poder reciben la influencia de lo que ellos llaman la “arquitectura” del instrumento, “como si en (esta)

batalla confusa, la técnica de clasificación se introdujera como el enésimo personaje que dicta tanto más su ley cuando la mayoría de las veces es olvidada" (Pallez et al., 1993, pp. 17, 24-25). Más concretamente, el hecho de relacionarse con una red que se presenta en forma de rectángulo, con líneas (los niveles de empleo) y columnas (las hileras de empleos), implica para los actores una serie de reflejos, tales como el de definir para cada hilera un mismo número de niveles, no ubicar a un subordinado y a su jefe en la misma casilla de la red, etc.

El instrumento influye de manera más fundamental en el debate: lleva a los actores a recurrir a la "precisión", al "rigor", a la "cientificidad", o más aún, a la "neutralidad" del trabajo efectuado a partir de la red (Pallez et al., 1993, pp. 20, 22). Probablemente, estas referencias legitimen posiciones bastante distintas, de acuerdo con los actores en turno. En el caso del jefe de la dirección, éste debe disponer de un "observatorio" de la situación del empleo que le permita fijar los salarios de manera clara, estructurar planes de carrera, establecer programas de formación, etc. (Pallez et al., 1993, p.18). Para el jefe de los miembros del personal y para los sindicatos, el objetivo primordial es la búsqueda de cierta forma de equidad que refleje su intención de reapropiarse de las herramientas introducidas con fines de transparencia en un sentido más conveniente para sus intereses: "la idea básica era evitar que "en la cabeza del cliente" existiera el posicionamiento salarial que, según los sindicatos, se producía con frecuencia [...]" (Pallez et al., 1993, p. 22).

Pensamos que los resultados de esta investigación ilustran cuál es la tensión central del modelo objetivante: *por un lado, la búsqueda de la previsibilidad, de la*

*transparencia* (Gilbert, 1998, pp. 26, 66-67) o de lo que llamamos, siguiendo a Foucault (1975) el *panoptismo* (Pichault, 1993, p. 19) y, por el otro, la reaparición de zonas sombrías, de espacios clandestinos en los que la exigencia de un tratamiento equitativo para todos los trabajadores constituye uno de los anclajes más sólidos. Una tensión de este tipo entre la preocupación por la transparencia y los intentos de reapropiación se articula alrededor de la pretendida neutralidad de los afinados instrumentos en materia de GRH.

## La autonomía controlada del modelo individualizante

El modelo individualizante personaliza el vínculo salarial; las diversas prácticas son objeto de una negociación entre el interesado y su superior jerárquico, teniendo en cuenta las competencias y las personalidades específicas de cada colaborador. Ilustraremos las tensiones inherentes a este modelo a partir de la investigación realizada por Perlow (1998) sobre la gestión del tiempo de trabajo en una gran empresa de desarrollo de software informático. A primera vista, señala el autor, la organización toma realmente en cuenta las expectativas y las *desideratas* de los empleados en materia de tiempo de trabajo. De esta manera, la empresa no fija ningún límite al número de días feriados que los empleados pueden tomar; éstos pueden faltar, sin darle cuenta a nadie, ya sea para ir al médico, o para acompañar a sus hijos a alguna actividad de recreación, etc. En el mismo sentido, disponen de la misma autonomía en la organización de su trabajo (Perlow, 1998, pp. 333-334).

Sin embargo, esto se da paralelamente a la presión

de la organización para que los empleados extiendan su tiempo de trabajo (de setenta a ochenta horas a la semana, vacaciones reducidas a algunos días y, a menudo, pospuestas o canceladas a último momento, etc.). Toman diferentes formas: los responsables jerárquicos convocan a reuniones de trabajo, sesiones de formación, etc., en momentos particulares del día (muy temprano en la mañana o muy tarde en la noche) o de la semana (los fines de semana, por ejemplo); fijan plazos para la realización de los productos que implican sobrecargas de trabajo; proponen “ayudar” a los miembros de su equipo en los trabajos vespertinos o de fin de semana; ponen ellos mismos el ejemplo trabajando aún más que sus subordinados, etc. En cierto número de casos, se crea o se mantiene la presión, aunque la realización del trabajo no lo exija –por ejemplo, no se informa a las personas en tiempo real que se produjo una pequeña demora en los plazos, y que de hecho ya había sido reportada– lo que demuestra, según el autor, que la inversión en tiempo es, como tal, un objetivo perseguido por esta empresa; por otra parte, los trabajadores son evaluados de manera explícita con base en este criterio (Perlow, 1998, pp. 337-344).

Además, Perlow demuestra que ciertos empleados aceptan las restricciones horarias que se les fijan, ya sea porque las encuentran normales y legítimas, o porque consideran que de todos modos no van a poder escaparse de ellas. Por el contrario, otros se “resisten” a las presiones y buscan limitar su inversión en tiempo: unos consideran tener otras prioridades en la vida; para otros es el cónyuge, u otros miembros de la familia, quienes ejercen presión para que mantengan sus tiempos de trabajo dentro de límites razonables. Esta “resistencia” se hace en detrimento del

reconocimiento y la posibilidad de ascender en el escalafón (Perlow, 1998, pp. 344-352).

Esta investigación expone de manera adecuada lo que caracteriza la tensión del modelo individualizante que se encuentra presente de la misma manera en otras prácticas típicas de este modelo –como la dirección por objetivos (Covaleski *et al.*, 1998, pp. 308-313; Pagès *et al.*, 1979, pp. 109-115), el *mentoring* (Dubar, 1996, pp. 188-190; Covaleski *et al.*, 1998, pp. 313-322), la gestión de las competencias (Castro *et al.*, 1998, pp. 81-82), la remuneración vinculada al desempeño (Procter *et al.*, 1993, p. 155), etc.: por un lado, la organización recurre a la iniciativa, a la autodeterminación, a la elección de los individuos, por el otro, los enmarca, los limita, los orienta a través de controles poderosos y generalmente sutiles. Sugerimos, de la misma manera, que estos controles establecen “instrumentos de gestión” específicos, diferentes de los que se encuentran disponibles en el marco del modelo objetivante: instrumentos más abiertos, flexibles y descentralizados (Moison, 1997, pp. 34-37, 41-44).

Para resumir, tomando la expresión de Pagès y sus colaboradores, el modelo individualizante procede por *autonomía controlada* (Pagès *et al.*, 1979, pp. 43-44). Generalmente, esto conduce —si excluimos ciertas formas de resistencia (Perlow, 1998, pp. 344-352; Covaleski *et al.*, 1998, pp. 316, 321-324), así como los casos de agotamiento (Aubert y de Gaulejac, 1991, pp. 178-209)— a una inversión extraordinaria en el trabajo (Castro *et al.*, 1998, p. 82; Louart, 1993, p. 197) y, más precisamente, a que los individuos se hagan cargo de los resultados financieros de la empresa. De esta manera, las prácticas individualizantes contribuyen, en términos de Covaleski y

sus colaboradores, a “codificar los objetivos organizacionales en los individuos” o a “duplicar la organización en los individuos” o, incluso, a transformar a los empleados en “clones de la empresa” (Covaleski et al., 1998, pp. 301, 323).

Para nosotros, la noción de *responsabilización* resume de manera adecuada la ambivalencia de este modelo de GRH. En su ambigüedad, este término contiene los dos polos de la tensión ya que indica que el empleado, el cuadro, tiene la capacidad de plantear sus elecciones, de ejercer una forma de autonomía pero, al mismo tiempo, significa que sus elecciones deben corresponder a sus expectativas, a las exigencias de los responsables de la organización y a los objetivos de ésta.

## La superioridad colectiva e individual en el modelo convencionalista

Este cuarto modelo se caracteriza por el hecho de que los profesionales que conforman la organización se ponen de acuerdo para definir los procedimientos, los criterios disponibles en determinadas prácticas de GRH. Aunque de hecho es difícil establecer el límite, la línea divisoria, entre las prácticas que de esta manera serán objeto de convenciones entre pares y las que permanecerán en el orden del dominio individual. *Esta relación entre el colectivo y el individuo constituye, a nuestro parecer, la tensión central del modelo*<sup>2</sup>.

¿Cuáles son las condiciones que harán que un polo de la tensión prevalezca de alguna manera sobre el otro: qué tipo de reglas, de procedimientos decididos

colectivamente se establecen o, por el contrario, qué prácticas de GRH permanecen en gran medida bajo el control individual de los profesionales?

Sugerimos dos hipótesis, que la literatura empírica valida parcialmente. Para empezar, la formalización colectiva de las prácticas de GRH podría estar vinculada a la cultura de los diferentes grupos profesionales. Más precisamente, los profesionales que en el trabajo con sus clientes hacen más referencia a las reglas y a los procedimientos –por ejemplo, los abogados, los contadores, los informáticos, etc.– tenderán a formalizar más las prácticas de GRH en las que están involucrados que los profesionales que recurren menos a este tipo de reglas o procedimientos –como los trabajadores sociales, los psicólogos, etc.

El análisis etnográfico realizado por Nijsmans (1991) en una importante institución terapéutica es ilustrativo a este respecto. El autor demuestra que los psicólogos que trabajan en ese centro perciben algunas insatisfacciones debido al carácter demasiado informal de ciertas prácticas de GRH –como por ejemplo la manera en que los supervisores evalúan el trabajo de los pasantes– y al hecho de tener reuniones en las que intentan descifrar este malestar. Sin embargo, los intercambios no llegan a ninguna propuesta a *fortiori* sobre ninguna formalización en la materia (Nijsmans, 1991, pp. 12-16). El autor justifica esto a partir de la especificidad de la cultura profesional de los terapeutas (en su mayoría de formación psicoanalítica), los cuales están acostumbrados a descubrir los problemas, a explorarlos, a interpretarlos, más que a aportar soluciones (Nijsmans, 1991, p. 15).

<sup>2</sup> N. De la T.: en cursivas en el original.

Debieran realizarse otros análisis en otros contextos profesionales para probar más ampliamente esta primera hipótesis, relacionada con el impacto de la cultura profesional.

Acabamos de mencionar contextos organizacionales relativamente homogéneos, desde el punto de vista de los grupos profesionales que están representados en ellos. Sin embargo, éste no siempre es el caso: ciertas organizaciones están conformadas por profesionales que proceden de horizontes disciplinarios distintos. Es probable –y ésta es nuestra segunda hipótesis– que, en estas organizaciones más heterogéneas, donde los intereses de los distintos profesionales difieren más, la formalización colectiva de las prácticas esté menos desarrollada que en los contextos más homogéneos.

Varios trabajos realizados acerca de las universidades insisten en el carácter relativamente fragmentado de dichas organizaciones e indican las consecuencias de esto en lo que se refiere a las prácticas de GRH. De esta manera, Clark (1977) apunta que las universidades están constituidas por diferentes grupos profesionales que tienden a identificarse cada uno con su propia disciplina más que con la organización como tal. En este tipo de contexto, observa el autor, las diversas prácticas de GRH escapan forzosamente al dominio colectivo de profesionales de una misma institución, ya que son más las asociaciones profesionales, propias de las diferentes disciplinas, las que elaboran los criterios de evaluación del trabajo, las que proporcionan las oportunidades de formación (mediante intercambios informales, la organización de seminarios, coloquios, etc.) o las que incluso ofrecen las oportunidades de reclutamiento a nuevos profesores o investigadores. Otros trabajos dedicados a las universidades dan cuenta de otras discrepancias además de las disciplinarias, incluso aunque

en parte estén vinculadas a éstas: la importancia que se otorga a la docencia, la investigación y las tareas administrativas, respectivamente (Bertrand, 1991, pp. 100, 105; Bertrand *et al.*, 1994, pp. 37; 384-386, 389); la competencia que se establece entre, por un lado, los profesores que buscan una legitimidad propiamente académica y científica y, por el otro, aquellos que buscan, más bien, una legitimidad ligada a su inserción económica y social (Bourdieu, 1984), etc.

Los trabajos realizados acerca de los hospitales muestran que, en este caso, también estamos frente a organizaciones relativamente fragmentadas (Geminel, 1993; Abraham, 1995). Así, en un estudio que se refiere a los médicos de los hospitales, Geminel plantea que se establece una correspondencia estrecha entre la especialización elegida por el futuro practicante y sus motivaciones personales, lo que conduce a una fuerte heterogeneidad. Este autor estableció una tipología de estas motivaciones:

[...] motivaciones “técnicas” (modelo del ingeniero), “científicas” (modelo del investigador), “clínicas” (modelo del médico general, o del médico clínico), ligadas a la “acción en la sala de urgencias” (modelo del médico de catástrofes), motivaciones “relacionales” (modelo del psicoterapeuta). (Geminel, 1993, pp. 484-485, traducción libre)

## La unidad y la diversidad en el modelo valorial

En este último modelo, la GRH se presenta de manera

implícita: las cuestiones de promoción, de remuneración, de tiempos de trabajo, etc., no aparecen como legítimas ya que lo único que importa son los valores que movilizarían probablemente a los miembros de la organización.

La investigación llevada a cabo por Laville y Sainsaulieu sobre las asociaciones (1997) puede enfocarnos en la tensión propia de este modelo. Los autores muestran cómo estas organizaciones tratan de conciliar, por una parte, la persecución de un objetivo, de un proyecto común y, por la otra, el compromiso libre y voluntario de sus miembros. Para estos autores, el reto de las asociaciones consiste en “fundar la legitimidad de una colectividad sobre la conciliación de los proyectos de sus miembros alrededor de un objetivo común” (Laville y Sainsaulieu, 1997, p. 311). Warhurst expresa el mismo punto de vista cuando muestra que el “nosotros” y el “yo” constituyen nociones indisociables al momento de comprender el funcionamiento de otro tipo de organización ejemplificadora, según nosotros, del modelo valorial, el caso de los kibutz israelíes (Warhurst, 1998, p. 476).

En otras palabras, la tensión del modelo valorial se plantea *entre la unidad del proyecto colectivo y la diversidad de los compromisos individuales de los miembros*<sup>3</sup>. En un gran número de casos, estos dos polos coexisten y se sostienen mutuamente (el “reto” del que hablan Laville y Sainsaulieu se encuentra por lo tanto de manera positiva), aunque también se presentan situaciones de desequilibrio: de hecho, siempre que el proyecto colectivo prevalezca en detrimento de los compromisos individuales, lo que se manifiesta sobre todo por las presiones en el sentido de la

cohesión, de la integración, presiones que un gran número de individuos resiste, trata de evadir, etcétera; siempre que la multiplicidad de compromisos de los individuos y de los grupos que constituyen la organización domine las referencias comunes y que los desacuerdos que permean la organización puedan conducir a escisiones, estallidos, etc.

Examinemos sucesivamente estas dos formas de desequilibrio, analizando la manera en que se concretizan en ciertas prácticas de GRH. Martin y sus colaboradoras (1998), dedicaron un estudio interesante acerca de una empresa multinacional (“The Body Shop”) que emplea a un número importante de mujeres tanto como empleadas como a nivel de cuadros y de dirección, y busca promover un proyecto colectivo centrado en la expresión libre de las emociones, en la medida en que éstas propician relaciones de convivencia entre los miembros, así como su bienestar en el trabajo.

De manera general, en esta organización el proyecto colectivo de expresión de las emociones se articula bien con las elecciones de la mayoría de sus miembros. Sin embargo, en ciertos sectores se observan presiones frente al conformismo. De esta manera, la responsable de una de las divisiones definió de manera relativamente precisa – no entraremos en detalles aquí– los modos de expresión de la emoción que se tratan de promover, de incentivar, así como los que conviene evitar (Martin et al., 1998, p. 457-458):

Cuando las empleadas no se apegan a esas normas en materia de emoción, se les suplica que

<sup>3</sup> N. De la T.: en cursivas en el original.

modifiquen su comportamiento [...] o se les solicita que dejen la empresa. Sally, un mando medio de la división, cuenta la historia de un hombre contratado en tiempos recientes: *“tenía una mala actitud. Pensaba que era una cosa fácil (responder a las exigencias). El primer día llegó en shorts [...]: ‘pónganse contentas por mi llegada, quiéranme todas...’ Usted se gana el derecho de ser amado, no lo obtiene automáticamente. El hombre dejó la empresa dos semanas después.* (Martin et al., 1998, p. 459, traducción libre).

*En el mismo orden de ideas, algunos mandos son evaluados formalmente tomando en cuenta su “capacidad emocional”* (Martin et al., 1998, p. 449); por otra parte, la adhesión declarada a los valores de expresión de la emoción es considerada en el proceso de selección de los empleados (Martin et al., 1998, p. 454), etc.

Los autores notan que esta presión contra el conformismo se contradice con la preocupación, expresada además por un gran número de responsables y miembros de la empresa, por estar atento a la diversidad de necesidades y exigencias subjetivas en la materia. Los autores señalan también que estas presiones tienen un carácter paradójico (ya que la expresión de las emociones es por naturaleza espontánea) (Martin et al., 1998, p. 460).

Después de habernos concentrado en el polo c “centrípeto” de la tensión del modelo valorial, es decir, las presiones frente a la conformidad, exploremos ahora el polo “centrífugo”, es decir, la posible prevalencia de la diversidad de compromisos de los individuos o los grupos.

Nos referimos aquí al análisis que Dieu realiza sobre

las organizaciones voluntarias de “defensa social” (1996; 1998). Refiriéndose a los trabajos de Boltanski y Thévenot (1991), este autor muestra que las organizaciones de defensa social están franqueadas por diferentes “lógicas de acción”. Los objetivos que ellas persiguen ponen de relieve el bien común, el interés general, que está en relación con lo que Boltanski y Thévenot llaman “la lógica cívica”. Pero la persecución de estos objetivos implica la aplicación de reglas de funcionamiento, de métodos de trabajo que se suponen eficaces, además de estar llenos de habilidades, etc.; en pocas palabras, se desarrolla lo que Boltanski y Thévenot llaman “la lógica industrial”. Por otra parte, el funcionamiento de muchas de las organizaciones estudiadas se apoya en el trabajo de numerosos grupos de base constituidos por voluntarios que tejieron entre ellos vínculos de ayuda mutua y amistad: esto tiene relación también con una “lógica doméstica”, etc. (Dieu, 1998, pp. 76-80).

Estas diferentes lógicas pueden entrar en conflicto, en particular respecto de los entramados que tienen relación con la GRH. Así, en materia de remuneración, la preocupación que tienen ciertos actores –que de esta manera se inscriben en la lógica cívica– por anteponer el interés colectivo a las ventajas económicas, lleva a fijar, para los trabajadores permanentes, salarios relativamente modestos. Sin embargo, esto se opone a la exigencia, puesta en evidencia por otros que se inscriben en la lógica industrial, de atraer las competencias indispensables para el funcionamiento eficaz de la organización (Dieu, 1996, pp. 197-201, 295-296). Otra situación conflictiva: ¿acaso se debe continuar colaborando con un miembro voluntario que desde hace tiempo está integrado a un grupo de base y

que efectúa un trabajo apreciable –lógica doméstica– pero cuyas opiniones y comportamientos racistas contradicen de manera flagrante los objetivos de la organización –lógica cívica– (Dieu, 1998, p. 81), etc.?

Para facilitar la exposición, hemos diferenciado entre los dos polos de la tensión: por un lado, la presión frente a la cohesión alrededor de un proyecto colectivo y, por el otro, las divergencias vinculadas a las lógicas de acción que atraviesan a la organización. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones concretas estos dos polos, uno centrípeto y otro centrífugo, se encuentran estrechamente imbricados. De hecho, uno y otro dan lugar a una intensa actividad de *legitimación*: por una parte, los actores que buscan producir la cohesión lo hacen legitimando el proyecto colectivo; aunque por otra parte, los que llevan las lógicas particulares también tratan de legitimarlos a partir del proyecto colectivo de la organización (o, al menos a partir de la visión que tienen y que tratan de promover) (Dieu, 1996, p. 203).

### ***Las relaciones de poder y la evolución de los modelos de GRH***

La descripción de las tensiones propias de cada modelo nos puso inevitablemente en contacto con los actores y sus relaciones. Estos actores, subrayémoslo de paso, son específicos en cada ocasión: así, en el modelo convencionalista, la tensión se da entre el profesional y el grupo de pares, en el modelo individualizante, se pone en escena, por un lado, al empleado y, por el otro, a su superior jerárquico; en el modelo objetivante, las asociaciones de trabajadores juegan también un papel considerable, junto

con la dirección y el personal, etc.

En primera instancia, reinterpretaremos el punto de vista contingente desarrollado al inicio del artículo, considerando la manera en la que *los actores movilizarán tal o cual elemento del contexto* para legitimar su posición al interior de un modelo dado. Luego, mostraremos que estas estrategias de movilización de los contextos no sólo inclinan la tensión hacia uno u otro polo constitutivo de uno de los modelos, sino que *también favorecen la evolución de un modelo hacia el otro*.

## **La movilización de los factores del contexto**

Anteriormente mencionamos la hipótesis de los vínculos existentes entre los diferentes modelos y los factores del contexto interno y externo: las configuraciones organizacionales (las configuraciones empresarial, burocrática, adocrática, profesional y misionaria, respectivamente), el mercado de bienes y servicios (su grado de estabilidad, de hostilidad, etc.), el mercado de trabajo (en particular la disponibilidad de mano de obra calificada), la reglamentación social, los valores culturales (centrados o no en el individualismo, la toma de riesgos, la “femineidad”, etc.), las estrategias de la organización (centradas en el control de costos, la flexibilidad, la innovación, la calidad, etc.) (Nizet y Pichault, 1998, pp. 26-36).

La hipótesis aquí es que los actores van a explotar estos elementos del contexto para dirigir la tensión hacia la posición que les es más favorable (para que de alguna manera la balanza se incline hacia uno de los lados). Para

decirlo de otra manera: se ha demostrado que cada tensión se caracteriza por una postura central (siguiendo la misma metáfora, podemos hablar aquí de la aguja de la balanza); dicha postura es profundamente ambivalente y, por lo tanto, susceptible a diversas interpretaciones: la *confianza* en el modelo arbitrario, la *neutralidad* en el modelo objetivante, la *responsabilización* en el modelo individualizante, la *autoridad* en el modelo convencionalista y la *legitimidad* en el modelo valorial. Desde este punto de vista, la movilización del contexto aparece como una manera de explotar la polisemia de lo que está en juego de manera fundamental en cada modelo.

Desde ahora podemos hacer una revisión de los diferentes modelos, considerando, a manera de hipótesis, algunos tipos de movilización que pueden llegar a aparecer.

Se sabe que el modelo arbitrario está dominado por la problemática de la confianza, que los colaboradores reciben y solicitan a la vez. Esto puede desembocar tanto en una delegación más importante como en una mayor dependencia respecto del jefe. Si se hace referencia al carácter informal y convivencial de la configuración empresarial, la balanza podrá inclinarse a favor del primer polo: los colaboradores serán entonces investidos de la confianza de su jefe y dispondrán de un cierto margen de maniobra en la toma de decisión operacional. Por el contrario, si se trata de las restricciones de un sistema de información centralizado, la débil imposición de la legislación social o incluso la hostilidad del mercado que, en un principio, son las más destacadas, sobre todo en el marco de las relaciones de colaboración en un grupo cuya estrategia se dirige hacia la focalización sobre su actividad de base, la cuestión de la confianza será traducida en

términos de la adhesión a la acción de un líder, acercándose de esta manera al segundo polo.

En el caso del modelo objetivante, se recuerda que la cuestión de la neutralidad puede muy bien tender tanto a la preocupación por la racionalización y la transparencia como a la garantía de una protección contra el intervencionismo *managerial*. El realce de las restricciones técnicas vinculadas a la producción en masa o a un sistema de información centralizado, la adopción de una estrategia de liderazgo de los costos y/o de flexibilidad numérica para enfrentar la hostilidad del mercado o la decadencia de la demanda, probablemente favorecerán la orientación hacia el primer polo (transparencia): la neutralidad será entonces sinónimo de predeterminación de tareas, así como de mayor racionalización y vigilancia. Si, por el contrario, el acento se pone en el aspecto de la legislación social, la estabilidad del mercado, un ambiente cultural marcado por evitar la incertidumbre y la distancia de la autoridad, o por el carácter burocrático de la configuración organizacional, entonces aparecerá la cuestión de la neutralidad en el plano simbólico, como un medio de salir de lo arbitrario garantizando cierta equidad en la gestión social de la organización y, por consiguiente, algunas posibilidades de reapropiación del marco de trabajo para el personal.

En el modelo individualizante, la responsabilización puede tener dos caras: la de una flexibilidad "elegida" (autonomía) o, por el contrario, "padecida" (control). Es mucho más probable que el primer caso se presente cuando los miembros de la organización anticipan una disponibilidad endeble en el mercado de trabajo de mano de obra calificada, en un contexto donde los incentivos

que ofrece la legislación social parecen ser cuantiosos en un momento en que el carácter adocrático de la configuración organizacional es particularmente pronunciado o en el que invoca valores culturales que consagran al individualismo, la toma de riesgos, el desempeño y el éxito profesional: entonces, lo que está en juego es reforzar el potencial atractivo de la política de GRH privilegiando el polo de la autonomía. El segundo caso es más probable cuando se evidencia la inestabilidad del mercado, las exigencias técnicas vinculadas a la producción unitaria o continua, la necesidad de adoptar una estrategia de flexibilidad organizacional, de innovación y/o de calidad: en estas situaciones, la responsabilización se convierte claramente en el medio utilizado para reforzar el control ejercido sobre los colaboradores.

Con el modelo convencionalista el punto central alude al grado de dominio (individual o colectivo) de las cuestiones relacionadas con la gestión del personal. El relieve del carácter centrífugo de la configuración profesional y de la valoración cultural de la toma de riesgos hará que las convenciones entre pares aparezcan como minimalistas, de manera que garanticen a los profesionales la mayor autonomía posible: en este caso, la cuestión de las capacidades esencialmente pone de relieve la esfera individual. Por el contrario, la insistencia en la necesidad de paliar las lagunas de la legislación social, *a fortiori* cuando el mercado parece estable, favorecerá, probablemente, una intensificación de los esfuerzos de definición de reglas comunes (bajo la forma de códigos de ética o de deontología fundamentalmente), dejando de lado de esta manera la cuestión de las destrezas sobre un modo más bien colectivo, particularmente bajo el impulso

de las asociaciones profesionales.

Finalmente, debemos recordar que el modelo valorial es subentendido por la problemática de la legitimidad del proyecto perseguido, que oscila constantemente entre la defensa de objetivos parciales (diversidad) o globales (unidad). El establecimiento de valores tales como el completo desarrollo personal y la calidad de las relaciones sociales (en otros términos, una cultura que valore lo femenino) llevarán lógicamente a determinada diversidad de objetivos. Por el contrario, el establecimiento de los objetivos de misión, a través de la referencia a la configuración misionaria o de la adopción de una estrategia de calidad y/o de innovación, contribuirá más a “cerrar filas” y a reforzar la unicidad de los proyectos perseguidos.

La construcción estratégica del contexto –al privilegiar ciertos factores en detrimento de los otros– es, por ende, susceptible de dirigir las tensiones específicas de cada modelo hacia uno u otro de los polos constitutivos. Además, favorecen la dinámica de la transición de un modelo al otro, lo que, para terminar, consideramos pertinente presentar aquí.

## La dinámica inter-modelos

A partir de ahora, estamos en posibilidades de analizar desde una perspectiva distinta la fragmentación de las prácticas de GRH, como se observa en numerosas situaciones empíricas (Allouche y Sire, 1998). Los diferentes grupos de actores, por sus estrategias de movilización del contexto, no se contentan con dirigir la tensión característica de un modelo particular de GRH hacia uno

u otro de sus polos constitutivos. De la misma manera, tratan de orientarse hacia otras tensiones en las que su posición sería más ventajosa y, por consiguiente, hacia otros objetivos que los oponen a otros actores. Por lo tanto, en cualquier momento pueden coexistir varias tensiones fundamentales de manera concreta y, en consecuencia, varios modelos de GRH.

Entonces, las organizaciones se enfrentan a un juego permanente de equilibrios y desequilibrios, que las hacen oscilar constantemente entre dos o más modelos de GRH, a merced de las relaciones de fuerza entre los actores.

Los modelos de GRH son, hay que recordarlo, dispositivos destinados a administrar, bajo diferentes formas, la relación social (por lo tanto jerárquica) en el seno de las organizaciones: se basan inevitablemente en la existencia de un vínculo de subordinación. No es sorprendente entonces que cierta proximidad lógica –que calificaremos de afinidad– se manifieste de entrada entre los polos que, en cada caso, definen las modalidades de ejercicio de la autoridad: sujeción (modelo arbitrario), transparencia (modelo objetivante), control (modelo individualizante), autoridad (modelo convencionalista), unicidad (modelo valorial). En este sentido, hablaremos de la afinidad entre las posiciones “altas”. De la misma manera, se establece una afinidad del mismo tipo entre las posiciones “bajas”, traduciendo, en lo más profundo de las relaciones jerárquicas, la existencia de espacios de libertad, de garantías de protección frente a la tentación de la hegemonía *managerial*: delegación (modelo arbitrario), reapropiación (modelo objetivante), autonomía (modelo individualizante), dominio individual (modelo convencionalista), diversidad (modelo valorial).

Sin embargo, hay que subrayar que una continuidad lógica de este tipo no es más que aparente. Cuando un modelo de GRH está asociado por uno de sus polos con otro modelo, la tensión fundamental que lo anima y el sistema de acción que lo sostiene, cambian de tipo. Tomemos como ejemplo el paso del modelo objetivante al modelo individualizante por medio de una afinidad entre la preocupación por la transparencia (modelo objetivante) y las veleidades de control (modelo individualizante): al principio, la transición se sostiene de manera natural por el vértice estratégico y por los analistas, actores dominantes del modelo objetivante. No obstante, en lugar de tener una tensión articulada alrededor de la cuestión de la neutralidad, que opone al vértice estratégico y a los analistas, por un lado, y a las asociaciones de empleados y de personal, por el otro, surge progresivamente una tensión basada en la noción de responsabilización, en la que principalmente se enfrentan la línea jerárquica y los operadores calificados. Por otra parte, estos últimos pueden apoyar la transición en curso, estimularla, cuestionando la equidad del modelo objetivante en nombre del no reconocimiento de sus inversiones personales: a una concepción igualitaria de la justicia social sucede así una concepción meritocrática.

Los vínculos de afinidad constituyen de alguna manera los trayectos privilegiados de la evolución de los modelos de GRH, a partir de objetivos y sistemas de acción particulares. Este grupo de actores, en una posición momentáneamente dominante, tenderá a privilegiar determinado polo de la tensión fundamental que caracteriza un modelo particular, lo que facilitará su transición hacia determinado polo de otro modelo, marcado por otro

objetivo clave y otro sistema de acción. Entonces, lo propio de una gestión contextualista, que articula los contenidos analizados, sus contextos de desarrollo y los procesos que la sostienen, es rehacer los caminos de evolución de la GRH (contenidos) a partir de juegos de actores que se combinan (procesos) alrededor de la movilización de ciertos elementos de los contextos que favorecen con este hecho ciertos polos constitutivos de los modelos de GRH en lugar de otros.

## El contextualismo como soporte de la intervención

Las reflexiones previas conducen a despejar, en el plano más descriptivo, un cierto número de pistas concretas en materia de intervención organizacional, o si lo preferimos, de gestión del cambio. Si las diferentes pistas condenan de manera definitiva cualquier tentativa de mutación organizacional que sería llevada a cabo a partir de una simple modificación de la política de GRH, éstas, por el contrario, abogan a favor de un papel activo de dicha política en el sostenimiento de las transformaciones en curso. Señalemos que la implantación de estas orientaciones de acción contribuye en sí misma a fecundar el marco de análisis del que surgieron.

### *La atención a las especificidades del contexto*

Por definición, el contextualismo conduce a analizar la gestión de los cambios en función de los contextos en los

cuales se van a llevar a cabo. Además, estos contextos son susceptibles de sufrir modificaciones que, de manera inevitable, influirán en las actitudes adoptadas por los actores durante el proceso, es decir, que están directamente movilizados por ellos con el fin de defender sus intereses. Por lo tanto, los promotores de los proyectos deberán otorgarle una importancia permanente, así como a las reacciones de los actores en presencia y a las estrategias que, en consecuencia, son susceptibles de desplegar.

El principio de “contextualización” modera un poco el optimismo reformador de los consultores –y de los gestores que están listos para obstaculizarles el paso– en el momento de la calidad total, del *empowerment*, del *benchmarking*<sup>4</sup>, y del *downsizing*<sup>5</sup>, etc. Dicho principio ayuda a concebir proyectos de cambio ciertamente menos ambiciosos, pero que toman en cuenta el peso y la realidad de las configuraciones organizacionales. ¿A quién le sirve, por ejemplo, introducir un sistema para provocar el interés salarial en una organización donde el trabajo permanece coordinado por la estandarización de los procesos? O incluso, ¿quién se beneficia al lanzar una intensa política de comunicación que busca estimular los flujos de información ascendientes cuando la división vertical del trabajo sigue siendo muy fuerte? O ¿acaso vale la pena tratar de disminuir el volumen de los efectivos para enfrentar las turbulencias del mercado, sin modificar el proceso de producción que desde ese momento ya se vuelve inadaptado? Cualquier proyecto de cambio que sólo concierne a la GRH sin tocar las demás variables (tales como las de configuración) corre el riesgo efectivo de crear una simple ilusión de cambio y de conducir a situaciones

<sup>4</sup> N. de la T.: acción de medir y utilizar algo como estándar para su comparabilidad con otras cosas.

<sup>5</sup> N. de la T.: reducción del número de trabajadores para reducir costos empresariales.

de incoherencia, generadoras de tensiones y de ineficiencia. La literatura científica ofrece un cierto número de ejemplos (Keraudren, 1994; Massoni y Thiévant, 1992, pp. 373-374) al igual que el caso Com 2000, expuesto en otro capítulo de este libro

Así, investigaciones recientes pusieron en evidencia los efectos perversos de cambios organizacionales que no serían sustentados más que por simples ajustes en el volumen de efectivos (*downsizing*) con el fin de recuperar porciones de mercado o de restaurar la competitividad de la empresa. Algunos no dudan en hablar de un verdadero círculo vicioso en el que se encontraría el conjunto de la organización (Vollmann y Brazas, 1993; Schneier *et al.*, 1993). En un contexto que evoluciona rápidamente, una orientación de este tipo se limita a decisiones de corto plazo, centradas en las variables cuyos efectos son mensurables de manera inmediata, sin tomar en cuenta los elementos estructurales cuya reforma, sin embargo, sería necesaria. Las consecuencias generalmente son desastrosas, en la medida en que la fractura del vínculo social que se establece de esta manera no se produce sin generar efectos negativos sobre la productividad ulterior (Mueller, 1996).

Sin embargo, el principio de contextualización no significa que la GRH no desempeñe ningún papel del proceso de cambio organizacional. Si bien parece evidente que no puede, por sí misma, constituir el elemento motor de la transformación estructural, su importancia no es menor en lo que respecta a acompañar los procesos de transición.

### ***La identificación de los principales actores y sus medios de acción***

No está de más mencionar que un proyecto de cambio y

los dispositivos concretos que lo acompañan (por ejemplo, la clasificación de las funciones o la revisión de los regímenes de remuneración) tendrán más dificultades para imponerse conforme las relaciones de fuerza vigentes sean susceptibles de cuestionarse y los márgenes de maniobra de los actores corran el riesgo de ser afectados.

Así, los promotores de los proyectos tendrán toda la ventaja para identificar a los diferentes actores o grupos de actores que éstos involucran, así como sus percepciones del cambio (ganancias y pérdidas). Este análisis debe permitir identificar los grupos potencialmente favorables al cambio y los que corren el riesgo de oponerse a él. Analizando las razones por las cuales ciertos actores se sienten amenazados, y ofreciéndoles en consecuencia “una moneda de cambio” que confluya con sus intereses (por ejemplo, el reconocimiento, la definición de su función, de su zona de experiencia informal), los promotores tendrán más posibilidades de transformar a los “perdedores”, virtualmente adversos al proyecto, en “ganadores potenciales” y, por lo tanto, más propensos a involucrarse o, al menos, a no ir en contra de los proyectos en curso.

También hay que subrayar que los actores o grupos de actores rara vez actúan de manera aislada. Generalmente, tratan de constituir alianzas estratégicas con uno u otro grupo de interés. Las estrategias de movilización, es decir, la manera en que los actores son susceptibles de hacer que otros grupos se adhieran a la defensa de sus intereses, no se desarrollan únicamente al interior de la organización: también pueden estar orientadas hacia el exterior. En todo caso, deben ser consideradas de manera esencial desde el inicio del proceso de cambio –por otra parte, son relativamente previsibles– en la medida en que determinan el peso de los diferentes detentores de influencia y, en

consecuencia, la amplitud y la naturaleza de los conflictos que pudieran surgir.

En otras palabras, reconocer el hecho de que una organización es ante todo un sistema constituido por actores con intereses divergentes, permite a los promotores del cambio, anticipar, tanto como sea posible, las actitudes y los medios de acción que los actores involucrados pueden desplegar, así como las alianzas que pudieran establecerse.

Recordemos que los medios de acción desplegados por los actores son el resultado, las más de las veces, de un trabajo de movilización de los contextos: se sabe que pueden desarrollarse un sinnúmero de estrategias en este sentido. La cartografía de las posibles relaciones entre las variables contextuales y los modelos de GRH constituye por consiguiente una herramienta preciosa para el gestor. Analizando los componentes más destacados de los contextos (características de la configuración organizacional, tendencias del mercado de trabajo y de la reglamentación, estado del mercado de bienes y servicios, predominio de los valores culturales, especificidades de la tecnología disponible, orientaciones de las estrategias de negocios), el gestor puede tratar de prever, en cierta medida, las formas de movilización contextual que pudieran surgir. Una vez que se ha establecido la probabilidad de recurrir a uno u otro elemento contextual, se incrementa de manera paralela la probabilidad de aparición de tal medio de acción, tratando de favorecer el desarrollo de uno u otro modelo de GRH.

Esta cartografía también puede convertirse en un instrumento de intervención al ofrecer las bases de una comprensión común de las estrategias presentes y, por consiguiente, de un posible compromiso entre los actores.

Recurrir a características difícilmente discutibles de los contextos puede desactivar las reticencias respecto de la objetivación que, particularmente, los nuevos directores de las empresas no dejarán de expresar. La perspectiva contingente aparece entonces como un medio para adoptar, entre los diferentes actores involucrados, un lenguaje común con el fin de decodificar la situación actual. En otras palabras, se convierte en una base de negociación factible, sobre la cual se pueden establecer los compromisos.

### ***La integración de las temporalidades múltiples del cambio***

Intervenir en los procesos de cambio también implica aceptar sus temporalidades multiformes y a menudo imprevisibles. En cualquier momento pueden originarse restricciones y oportunidades imprevistas, tanto en los contextos externos como en los internos. Una programación demasiado rígida se enfrenta a eventos inesperados y generalmente se muestra incapaz de integrarlos al proceso de cambio. Entonces, se plantea como necesario, ante todo, actuar mediante prueba y error.

De la misma manera, conviene mantenerse atento al hecho de que las disposiciones que concretan los cambios no afecten necesariamente a todos los componentes de la organización de la misma manera ni al mismo ritmo (Bridges, 1991). Si, para los dirigentes, el período de elecciones “estratégicas” es crucial (estudios preliminares, elección de una línea de acción, etc.), para la mayoría de los demás grupos presentes, el momento en que los cambios comenzados se hacen operacionales constituye una etapa mucho más importante. De hecho, sólo en ese momento se dan cuenta de cuáles son las

acciones concretas que los afectan; entonces, se pueden posicionar como actores, pueden evaluar sus ganancias y pérdidas potenciales y redefinir, por consiguiente, su discurso y sus prácticas. A partir de ahí podrán acomodarse a los nuevos dispositivos, es decir, podrán apropiárselos, tomar iniciativas, hasta darse el lujo de innovar de manera imprevista. Esto significa, para un equipo dirigente, que es ilusorio considerar los cambios de manera programada y completamente dominada. Pero suponer que esté convencido de la necesidad de identificar *a priori* los actores presentes, sus capacidades de movilización y sus medios potenciales de acción, también significa que debe abandonar la creencia –tan difundida entre los gestores formados superficialmente en la perspectiva política– según la cual las reglas del juego pueden ser, de alguna manera, descritas de una vez y para siempre. Por el contrario, se trata de que el grupo entre en el juego complejo y sutil de la negociación y el compromiso, integrando las evoluciones incesantes de lo que se está llevando a cabo en un proceso permanente de prueba y error.

## Conclusión

Debemos someternos a la evidencia: el contextualismo no arriba sólo a un catálogo de dispositivos de gestión o de técnicas de administración con enfoque prescriptivo. Antes que nada, se trata de un marco de análisis y de reflexión para la acción. A partir de aquí, entonces, la intervención en GRH –sea ésta el resultado de la acción de actores internos o externos – sólo puede concebirse de manera incremental y constante, con el riesgo de decepcionar a los amantes de las técnicas formalizadas. Lejos de un intento suplementario de teorización de la GRH “estratégica”, el andar propuesto aquí regresa, probablemente, a ambiciones más modestas, aunque también más difíciles de alcanzar: integrar de manera constante, al momento de una intervención en GRH, al conjunto de las restricciones contextuales, los juegos de actores y las evoluciones enfrentadas de los diversos elementos. Este accionar ofrece a los gestores de la función de RH un terreno de acción privilegiado, particularmente al permitirles negociar los criterios sobre los cuales puede construirse de manera aceptable para todas las partes involucradas una evaluación del proceso de cambio.

## Referencias bibliográficas y hemerográficas

- Abraham, J., "Les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière", *Actes du 6e congrès de l'AGRH: Transversalité de la GRH*, Association Française de Gestion des Ressources Humaines, IAE Poitiers, 1995, p. 291-299.
- AGRH (1993), *Universalité ou contingence de la GRH? Actes du IVe congrès*, Jouy-en Josas.
- Amadiou, J. F. y Groux (1996), "Production de règles, 'relation d'emploi' et performance économique", en Fericelli, A. M. y Sire, S. (eds.) (1996), *Performance et ressources humaines*, Economica, París.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, París.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 1, pp. 116-128.
- Beaumont, P. B. (1993), *Human Resource Management. Key Concepts and Skills*, Sage, London/Thousand Oaks/Nueva Delhi.
- Beaumont, P. B. (1994), "The US Human Resource Management Literature: a Review" en Salaman, G. (ed.), *Human Resource Strategies*, Sage, London/Thousand Oaks/Nueva Delhi.
- Begin, J. P. (1993), "Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory", *Research in Personnel and Human Resources Management*, suplemento 3, pp. 3-20.
- Bernoux, Ph. (1979), "La résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail", *Sociologie du travail*, núm. 1, pp. 76-90
- Bernoux, Ph., Motte, D. y Saglio, J. (1973), *Trois ateliers d'O.S.*, Editions Economie et Humanisme/Les Editions Ouvrières, colección "Relations sociales", París.
- Bertrand, D., Foucher, R., Jacob, R., Fabi, R. y Beaulieu, P. (1994), *Le travail professoral remesuré. Unité et diversité*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Boltanski, L. y Thevenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, colección "NRF/Essais", París.
- Bolwijn, P. T. y Kumpe, T. (1996), "About Facts, Fiction and Forces in Human Resources Management", *Human Systems Management*, vol. 15, pp. 161-172.
- Bourdieu, P. (1994), *Homo academicus*, Minuit, colección "Le sens comun", París.
- Brouwers, I., Cornet, A., Pichault, F. y Wilkin, L. (1994), *Analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges*, reporte

resumido para los Servicios de programación de la política científica.

- Brouwers, I., Cornet, A., Pichault, F., Rousseau, A. y Warnotte, G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, De Boeck Université, Bruselas.

- Bunt, N., Blum, T. C. y Roman, P. M. (1990), "Labor Market Characteristics and the Presence of Pre-Employment Drug Screening and Employee Assistance Programs", citado en Schwoerer et al. (1995, p. 535).

- Cadin, L., Guerin, F. y Pigeyre, F. (1997), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod, París.

- Cameron, K. S., Whetten, D. A. y Kim, M. U. (1987), "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 126-138.

- Carré, P. (1992), *L'autoformation dans la formation professionnelle*, La Documentation Française, colección "Recherche en formation continue", París.

- Castro, J. L., Guerin, F. y Lauriol, J. (1998), "Management stratégique et gestion des ressources humaines. Le 'modèle des 3 C' en question", *Revue Française de Gestion*, marzo-abril-mayo, p. 75-89.

- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

- Chaskiel, P. (1996), "Relations négociées, relations régulées", en Ferlicelli, A. M. y Sire, S. (ed.), *Performance et ressources humaines*, Economica, París, pp. 194-209.

- Clark, B. R. (1977), "Faculty Organization and Authority", en G. L. Riley y J. V. Baldrige (eds.), *Governing Academic Organizations*, McCuthan, Berkeley.

- Cohen, M. D., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.

- Covalleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. y Samuel, S. (1998), "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 293-327.

- Cromie, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", *International Small Business Journal*, vol. 9, núm. 3, p. 43-61.

- D'Iribarne, Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, París.

- Darkenwald, G. G. y Merriam, S. B. (1982), *Adult Education. Foundations of Practice*, Harper & Row, Nueva York.

- De Coster, M. (1978), *L'analogie en sciences humaines*, Presses Universitaires de France, París.

- \_\_\_\_\_, (1993), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Labor, colección "Horizon/ Humanisme", Bruselas.
- De Coster, M. y Pichault, F. (1998), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, 2da. edición, colección "Ouvertures sociologiques", Bruselas.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 802-835.
- Dieu, A. M. (1996), *Analyse du changement dans les organisations de défense des droits de l'homme*, tesis para obtener el grado de doctor en sociología, Universidad de Liège.
- \_\_\_\_\_, (1998), "La gestion des bénévoles dans les associations d'influence sociale", *Non-marchand. Management, Droit, Finance*, núm. 1, p. 71-85.
- Donnadiou, G. (1991), *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Liaisons, París.
- \_\_\_\_\_, (1997), *Manager avec le social. L'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Liaisons, París.
- Donnadiou, G. y Dubois, J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise: crise ou mutation des relations sociales?*, Liaisons, París.
- Donnadiou, G. y Denimal, Ph. (1994), *Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, 2da. edición, Liaisons, París.
- Dubar, C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, núm. 2, pp. 179-193.
- Duberley, J. P. y Burns N. D. (1993), "Organizational Configurations: Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate", *Personnel Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 26-34.
- Ehrenberg, A (1991), *Le culte de la performance*, Calman-Lévy, colección "Essai/Société", París.
- Fischer, G. N. (1980), *Espace industriel et liberté*, PUF, colección "Espace et liberté", París.
- Foucher, R. y Desjardins, R. (1995), "La dimension politico-culturelle des systèmes d'évaluation du rendement: un facteur négligé", documento de investigación, Universidad de Québec, Montréal.
- Fustier, M. (1980), *Pratique de la dialectique*, Les Éditions ESF, colección "Formation permanente en sciences humaines", París.
- Galambaud, B. (1994), *Nouvelles configurations*

*humaines de l'entreprise: le social désemparé*, ESF, París.

- Geminel, P. (1993), "A propos du malaise des praticiens hospitaliers. Un diagnostic", *Gestions Hospitalières*, núm. 328, agosto-septiembre, p. 484-488.

- Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Economica, colección "Gestion", París.

- Giraud, C. (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, L'Harmattan, colección "Logiques sociales", París.

- Guerin, G., Wils, T. y Lemire, L. (1997), "L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", *Relations Industrielles*, vol. 52, núm. 1, p. 61-90.

- Hafsi, T. y Demers, C. (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin, Boucherville.

- Hammer, M. y Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, Nueva York.

- Handler, W. E. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, p. 133-157.

- Harvey, M. y Evans, R. E. (1994), "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 4, p. 331-348.

- Hiltrop, J. M. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Practice", *European Management Journal*, vol. 14, núm. 6, diciembre, pp. 628-637.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londres.

- Kerr, J. y Slocum, J. W. (1987), "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 2, pp. 99-108.

- Knowles, M. (1975), *Self-Directed Learning*, Association Press.

- Laille, J.-L. y Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, colección "Sociologie économique", París.

- Legge, K. (1995), "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas" en Storey, J., *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, Londres, pp. 33-59.

- Linhart, R. (1978), *L'établi*, Minuit, colección "Documents", París.

- Louart, P. (1993), "Chapitre 5. Les champs de tension en gestion des ressources humaines", J. Brabet (coord.), *Repenser la Gestion des Ressource Humaines?*, Economica, colección "Gestion", serie Politique générale, Finance et Marketing, París, p. 165-212.
- Macdonald, K. M. (1995), *The Sociology of Professions*, Londres/Thousand Oaks/Nueva Delhi, Sage.
- Mackintosh, M. Jarvis, R. Y Heery, R. (1994), "On Managing Hybrids: Some Dilemmas in Higher Education Management", *Financial Accountability and Management*, vol. 10, núm. 4, noviembre, pp. 339-353.
- Mahé De Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, colección "Techniques de gestion", París.
- Maroy, C. (1998), "La formation en entreprise: de la gestion de la main-d'oeuvre à l'organisation qualifiante", en De Coster y F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, 2da. edición, colección "Ouvertures sociologiques", Bruselas, pp. 297-322.
- Martin, D. (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, PUF, colección "Sociologies", París.
- Martin, J., Knopoff, K. y Beckman, C. (1998), "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 429-469.
- Meignant, A. (1995), *Manager la formation*, 3ra. edición corregida y aumentada, Liaisons, París.
- Michel, S. (1993), *Sens et contresens des bilans de compétences*, Liaisons, París.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978), *Organisational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Miller, D. (1996), "Configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse", *Gestion*, vol. 21, núm. 1, marzo, pp. 43-54.
- Miller, D. y Friesen, H. (1984), *Organizations: A Quantum View*, en colaboración con H. Mintzberg, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1era. edición estadounidense, 1979), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, (1era. edición estadounidense, 1983), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- \_\_\_\_\_, (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, (1era. edición estadounidense, 1989), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- Moisdon, J. Cl. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seri Arslan, París.

- Morville, P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*.
- Nijsmans, M. (1991), "Professional Culture and Organizational Morality: an Ethnographic Account of a Therapeutic Organization", *British Journal of Sociology*, vol. 42, núm. 1, march, p. 1-19.
- Nizet, J. y Pichault, F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, París.
- \_\_\_\_\_, (1998), "Chapitre 1: L'éclatement des modèles en GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites", J. Allouche y B. Sire (eds.), *Ressources humaines. Une gestion éclatée*, Economica, París, p. 13-45.
- Pache, G. (1995), "Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH: trois propositions de recherche", en AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, pp. 381-387.
- Pages, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, PUF, colección "Economie en liberté", París.
- Pallez, F., Kletz, F. y Moisson, J. Cl (1993), "Buffon dans l'entreprise", *Gérer et comprendre*, diciembre, p. 16-28.
- Papalexandris, N. (1991), "A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece", en Brewster, C. Y S. Tyson, *International Comparisons in Human Resource Management*, Pitman, Londres.
- Peretti, J. M. (1994), *Ressources humaines*, (4ta. edición), Vuibert, París.
- Perlow, L. A. (1998), "Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357.
- Petit, A. et al., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.
- Pettigrew, A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basil Blackwell, Oxford/Nueva York.
- \_\_\_\_\_, (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6, pp. 649-670.
- Pichault, F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, De Boeck, colección "Management", Bruselas.
- Pichault, F. (1995), "La GRH et son contexte: réflexions sur l'autonomie d'une variable", in AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, pp. 594-605.

- Pichault, F., Warnotte, G. y Wilkin, L. (1998), *La fonction Ressources humaines face aux restructurations: trois cas de downsizing*, l'Harmattan, colección "Logiques économiques", París.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York.
- Procter, S., Mcardle, L., Hassard, J. y Rowlinson, M. (1993), "Performance Related Pay in Practice: A Critical Perspective", *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 153-160.
- Purcell, J. (1995), "Corporate Strategy and its Links with Human Resource Management Strategy", in Storey, J., *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, Londres, pp. 63-86.
- Purcell, J. y Alhstrand, B. (1994), "Corporate Strategy and the Influence of Personnel" en *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press, Oxford, pp. 50-81.
- Reitter, R. (1991), *Cultures d'entreprise. Etude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, colección "Gestion", París.
- Reynaud, J. D. (1991), "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, núm. 2, pp. 13-26.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., y Beatty, R. W. (1993), "Companies' Attempts to Improve Performance While Containing Costs: Quick Fix Versus Lasting Change", *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, pp. 1-26.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987), "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, pp. 207-219.
- Schwoerer, C. E., May, D. R. y Rosen, B. (1995), "Organisational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connection", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 531-549.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chavalier, F. y Baysseyre Des Horts, C. H. (1992), *Gestion des Ressources Humaines*, Editions 4Linc, Montréal.
- Senge, P. (1992), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Century Business, Londres.
- Servais, O. (1989), "Les enjeux de l'individualisation des salaires", *Revue française de gestion*, núm. 73, pp. 5-14.
- Sparrow y Hiltrop (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, Nueva York.
- Tannenbaum, S. I. y Dupuree-Bruno, L. M. (1994), "The Relationship Between Organisational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices", *Group and Organisation Management*, vol. 19, núm. 2, pp. 171-202.

- Thuderoz, C. (1994), *La boîte, le singe, le compagnon. Syndicalisme et entreprise*, Presses Universitaires de Lyon/CNRS Editions, Lyon.
- Vanhaelen, E. y Warnotte, G. (1988), *Approche des politiques sociales en entreprise*, Presses Universitaires de Namur, serie "Documents et points de vue", Namur.
- Villette, M. (1988), *L'homme qui croyait a management. Récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*, Seuil, París.
- Vollmann, T. y Brazas, M. (1993), "Downsizing", *European Management Journal*, vol. 11, núm. 1, pp. 18-29.
- Wagar, T. H. (1997), "Factors Differentiating Union and Nonunion Organisations: Some Evidence from Canada", *Labor Studies Journal*, vol. 22, núm. 1, primavera, pp. 20-36.
- Warhurst, C. (1998), "Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 470-497.
- Wils, T., Le Louarn, J. Y. y Guerin, G. (1991), *La planification stratégique des ressources humaines*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, pp. 132-193
- Youndt et al. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", en *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 836-866.

# Culturas, culturalismo y mundialización

---

Yvon Pesqueux\*



## RESUMEN

El trabajo analiza las implicaciones de los procesos de mundialización, impulsados por las empresas multinacionales y sus modelos de organización empresarial con respecto a las prácticas sociales de contextos culturales diferentes. Al interior de estos procesos de mundialización, la transferencia de modelos de gestión que uniforman prácticas de gestión se identifica también como la transferencia de una verdadera ideología política de tipo gestor y empresarial. En este sentido, se analiza la cultura nacional y su influencia en la gestión, así como los conceptos de culturalismo y del hecho cultural. El recorrido del tema de mundialización conduce a confrontar el enfoque culturalista y el enfoque organizacional con las diferencias culturales y la necesidad de analizar estas diferencias culturales en la organización.

---

\* Profesor titular de la cátedra "Développement des Systèmes d'Organisation".

## ABSTRACT

This paper analyze the implication of the globalization processes, drive for the multinationals enterprises and their organization models, in the social practices of different cultural context. Inside the globalization processes, the transfer of management models, which uniform management practices, are identify with the transfer of a truly management and entrepreneurial political ideology. In this way, the author analyzes the influence of national culture in the local management, and the concepts of culturalism and social facts. The survey of globalization drive to the confrontation with the culturalism approach and organizational approach, considering cultural differences and the need to analyze this cultural difference inside the organization.

---

**Palabras clave:** Mundialización, Diferencias culturales, Culturalismo e ideología política  
**Key words:** Globalization, cultural differences, culturalism and political ideology.

En la actualidad, la discusión del tema de la mundialización de la actividad empresarial cuestiona el concepto de cultura en su dimensión de cultura nacional. En una época en la que, tanto en las empresas como en la sociedad, se coloca por delante el tópico de la “glocalización” -pensar globalmente y actuar localmente- es tiempo de cuestionarse aún más el antagonismo irreductible entre los valores del espacio geográfico de los mercados y los del espacio geográfico de las naciones. De esta manera, la mundialización del espacio geográfico de los mercados puede considerarse como un proyecto imperialista de empresas multinacionales. De hecho, se trata de un proyecto cuya dimensión puede considerarse ciertamente como parte del orden político, el de los dirigentes de las empresas multinacionales que predicán, de manera emergente, la representación de un mundo donde la figura de un “cliente mundial” sustituiría la del ciudadano del mundo.

Los límites a este proyecto son los que impone un mundo donde los valores “medios” surgidos del consumo de productos y servicios estandarizados, y al mismo tiempo mundializados, llegarían a borrar las particularidades locales; un mundo donde un tiempo económico, periódico y, por lo tanto, ahistórico y acronológico, el de los índices bursátiles extranjeros, cubriría simultáneamente el tiempo de nuestras historias personales, el de nuestras dichas y nuestras penas, el de nuestros placeres y nuestros dolores y el tiempo de la Historia, es decir, el tiempo del período que se nos impone sin que tengamos verdadera elección. Este tiempo económico tendería a convertirse tanto en el tiempo de nuestras historias como en el de la Historia.

Este proyecto es mucho más factible puesto que se trata de un tiempo de consorcios que, de manera continua, ha tendido a imponérsenos a lo largo de todo el siglo XX produciendo dos guerras mundiales, la de los consorcios de comerciantes de armas, la Shoah donde los propietarios arrendatarios de algunos de esos consorcios se sujetan a motivos tales como que el otro era judío o chino o aún más, para despojarlo de sus bienes exterminando a las personas juzgadas indeseables.

Como lo analizara Hannah Arendt<sup>1</sup>, a la figura de un totalitarismo colonial, donde triunfa la figura del administrador apartado de las particularidades locales, y a la de un totalitarismo continental, donde triunfa la figura de un partido separado también de las particularidades locales, sucedería un totalitarismo liberal, donde la figura de un cliente sustituiría a la del ciudadano. Estos tres totalitarismos tienen, sin embargo, un punto en común: el aislamiento del individuo frente a las maquinarias (del Estado para el colonial, de los partidos para el continental y de las empresas para el liberal).

Entonces, el problema que se plantea es confrontar el modelo generalista de la organización empresarial en su deseo de uniformar las prácticas de gestión y, por extensión, las de las organizaciones vistas como entidades que deben gobernarse por referencia a los instrumentos desarrollados en las empresas, con las prácticas sociales ligadas a la existencia de contextos culturales diferentes, según los países. Ahora bien, el proyecto universalista de los métodos de gestión genera un conflicto en la medida en que induce a la generalización de una verdadera ideología política de tipo gestor que menoscaba las instituciones de la

<sup>1</sup> Hannah Arendt, *Les origines du totalitarisme – L’Imperialisme*, Seuil, Essais y *Les origines du totalitarisme –Le système totalitaire*, Seuil, Essais, Collection Points No. 307. (versión en español: *Los orígenes del totalitarismo*, Madrid, Alianza, c1981 –1982.

política propiamente dicha en un universo de pensamiento finalmente totalitario, el del pensamiento único ligado al hecho de que no se puede hacer de manera distinta y, por extensión, que no puede pensarse de otra manera más que conforme a las categorías de la gestión de la empresa. Por otro lado, los desarrollos actuales de la mundialización, que pasan por un cuestionamiento radical de los perímetros de los grupos, al mismo tiempo, constituyen el signo de la crisis del concepto de cultura. ¿Qué significa entonces la idea misma de una cultura de empresa en la cual el perímetro varía tan considerablemente?

El acento se pondrá entonces en las diferencias culturales nacionales o geográficas en lo que tienen que decirnos de la vocación generalista de las empresas por extender sus prácticas gubernamentales en el mundo entero. La dificultad consiste en aislar estos elementos con el objetivo de explicar la comprensión y la relación con las herramientas formales de gestión, estas mismas con connotaciones culturales, pero para las cuales la importancia de la actividad internacional de la empresa dificulta hoy en día hacer caso omiso y finalmente, quizás, de hacer posible la adaptación de las herramientas formales de gestión a las actividades locales de estas empresas. El riesgo evidente es ciertamente, el de un determinismo cultural que avanzaría escondido en el nombre de un multiculturalismo de buena ley, cuidadosamente administrado en nombre de una diversidad de forma pura ya que su tendencia es la de desaparecer.

En este sentido, es importante subrayar la interacción que se opera en las prácticas locales de las empresas, entre

los elementos de la cultura nacional y las herramientas de gestión, considerados como instrumentos de gobierno<sup>2</sup> y lo que esta interacción tendría que decirnos. Como lo señala H. Löning<sup>3</sup>: “la cultura influye sobre las prácticas de gestión en un país dado; en cambio, éstas pueden, a largo plazo, hacer que la cultura evolucione”. Sin embargo, se trata aquí de privilegiar claramente uno de los dos sentidos de la relación. El resultado de un proyecto de este tipo es de orden socio-organizacional, pues intentará ofrecer los elementos de una mejor comprensión de “momentos de gestión” en relación con la inteligibilidad de las tradiciones locales. Los instrumentos de gestión, considerados como formas de gobierno de los hombres en la empresa, poseen de hecho una materialidad que permite describirlos, integrarlos a un saber hacer, enseñarlos y difundirlos. Su observación hace difícil, en sí misma, el hecho de encontrar diferencias reales entre las empresas más allá de la contingencia ligada a su actividad, lo que al mismo tiempo da una ilusión de generalidad. Las que sirven de punto de anclaje para dichos propósitos son efectivamente las prácticas, es decir, la interacción que se opera entre los actores y los instrumentos. La pregunta planteada en este texto es la de saber bajo qué modalidades sería posible ubicar, respecto de un “cliente mundial”, a un “ciudadano del mundo” para quien el primer nivel de afiliación fuera el de la sociedad a la que pertenece.

## La mundialización

El primer factor evidencial del tema de la interferencia de

<sup>2</sup> Yvon Pesqueux, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Editions Ellipses, París, 2000.

<sup>3</sup> Hélène Löning, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux: l'exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Tesis de doctorado, Grupo HEC, 1994.

la actividad internacional de la empresa y de lo cultural sería la mundialización, consecuencia, de alguna manera, del desarrollo de las empresas multinacionales y que, como ya se había presentado en las discusiones de las décadas de 1960 y 1970 acerca del papel de estas multinacionales, plantea el problema de la dimensión política de la actividad internacional de las empresas. Se trata de un tema distinto a partir del cual se experimentó esta interferencia: el de las transferencias tecnológicas. De esta manera, la comprobación de la existencia de capacidades originales condujo a poner de relieve la manera en que, en las ciudades del Maghreb donde existía la tradición del teñido de la lana, las transferencias tecnológicas concernientes a la industria química se facilitaron del mismo modo que las tradiciones en la utilización del papel en el sudeste asiático habrían facilitado la transferencia de tecnologías electrónicas.

De estos aspectos nace la idea de que la cultura no sería necesariamente intransferible y conduciría a poner en guardia a los observadores de tendencias respecto de la disposición a sobreestimar los factores de diferencia cultural. La particularización señalaría la reconstrucción de tipo cultural, que sería el equivalente a la desagregación cultural generalmente puesta por delante mediante concepciones dualistas de la actividad económica internacional. Las tecnologías y las formas de gobierno del centro desintegrarían de esta manera, y en su propio beneficio, a los de la periferia. Sin embargo, Alain Lipietz ya había sugerido “pedirle perdón al ornitorrinco” al recordarnos las fallas de dicha visión a partir de constatar el desarrollo de los “dragones” asiáticos y también de las

“bolsones” de desarrollo similares a las nuestras, de países como India, Egipto, Brasil, etc. También es el caso de las preguntas que pueden formularse acerca del contenido del concepto de cultura de masas donde la cultura se ve como desestructurada. En este caso, se presentaría una confusión entre cultura y normas sociales, confusión que no puede ser vista tan informalmente como eso, y una desviación sociológica de la cultura hacia una concepción donde el sujeto sería visto como consumidor de signos culturales y no como productor y coproductor de estos signos. Las transferencias tecnológicas fueron las primeras en plantear el problema de la cultura como operadora de organizaciones en las perspectivas de la internacionalización, es decir, finalmente, también en aquellas que se encuentran dentro de un proyecto de sociedad universal.

De hecho, de la misma manera que la emergencia de las empresas multinacionales suscitó la discusión respecto del origen de esta multinacionalidad, en particular, en relación con la actividad internacional de la empresa, la mundialización sería consecuencia de la generalización de su actividad internacional pero también algo distinto (por lo tanto, de otra naturaleza) que una simple generalización de la actividad internacional, sobre todo en las relaciones que se establecen con las leyes locales, ciertamente obedeciendo aunque confrontando el aspecto internacional de su actividad con los vacíos que se establecen entre las leyes, utilizándolas en objetivos como la optimización fiscal, que busca reducir la base fiscal imponible a los ingresos a declarar, las construcciones jurídicas para beneficiar los vacíos jurídicos interesantes, o aún más, practicando el *dumping* social.

Fernand Braudel<sup>4</sup>, en *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme, XVème-XVIIIème siècle*, recuerda sin embargo, otra teoría. Al interesarse en el desarrollo precapitalista, en este período que Marx califica como fase de acumulación primitiva del capital, desarrolla, en tres tomos (*Les structures du quotidien, Les jeux de l'échange y Le temps du monde*), la tesis de que el comercio y, particularmente, el comercio a distancia tendrá un papel fundamental en el desarrollo del capitalismo en su intento por modificar la vida y la sociedad desde el ángulo de la producción y de la comunicación de bienes materiales, ya que el desarrollo del capitalismo interferirá estructuralmente en la dimensión política de las naciones. Este autor menciona el hecho de que, desde el siglo XIII en Amalfi, Sicilia, se podía especificar el nacimiento de las economías-mundo y calificarlas a partir de la existencia de un polo. El polo de la economía mundo está constituido por la ciudad cuya importancia económica es mayor en un momento dado por sus competencias que se encuentran en su capacidad para utilizar y desarrollar un saber hacer específico en el ámbito comercial y financiero. Esta importancia se mide por los flujos comerciales y financieros inducidos a partir de la ciudad en cuestión. Fernand Braudel realizará, en el tercer tomo de su obra, la historia de los flujos y reflujos de las dominaciones a escala internacional (Venecia, Brujas, Génova, Ámsterdam) y de las economías nacionales (Francia e Inglaterra), aunque en un espacio, el de la economía-mundo, que traspasa el de las naciones. Sostendrá la tesis de que el capitalismo es una larga historia que tiene como objetivo, desde sus orígenes, evitar el desarrollo de la competencia. Al distinguir el intercambio

del mercado, Fernand Braudel ofrece una concepción del mercado radicalmente diferente de la que prevalece en la actualidad, de un mercado que sirve para trascender las fronteras de las naciones aunque también para reducir la competencia y garantizar los beneficios elevados y evocará la dualidad irreductible de la actividad humana, a ejercerse, en lo cotidiano, en el seno de los Estados naciones y, al mismo tiempo, en el seno del espacio geográfico de los mercados, independientemente de las fronteras de los Estados. Esta actividad se opera sobre la base de la búsqueda del beneficio, en particular de los beneficios elevados asociados al comercio a distancia y a la especulación aunque se trate también del momento de las transferencias de tecnologías de un continente al otro (de China y del mundo islámico hacia Europa en los siglos XIV y XV, por ejemplo), y también el de transferencia de población (de África hacia América en el siglo XVIII, por ejemplo).

Referirse a esta tesis, también implica afirmar que no hay mundialización, en el sentido específico que tenía el término a fines del siglo XX, sino una continuación de un movimiento para el que los límites actuales aparecen desde la Edad Media, en el origen del hundimiento de los principios de la economía patrimonial heredados de la antigüedad. Replantear esta perspectiva de la mundialización a la luz de la historia permite relativizar la evidencia aunque, al mismo tiempo, permite poner el acento en la continuidad del fenómeno y focalizar las perspectivas del juego de la actividad de las empresas multinacionales de manera diferente. Implica admitir la existencia de una forma de balancín entre la visión de un mundo donde prevalece el espacio geográfico de los

<sup>4</sup> Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème-XVIIIème siècle*, 3 tomos, Armand Colin, París, 1988. (versión en español: *Civilización material, economía y capitalismo, Siglos XV-XVIII*, Alianza, Madrid, 1984).

mercados sobre el espacio geográfico de las naciones (por ejemplo, el mundo de las ciudades comerciales) y aquella donde prevalece la primacía del espacio geográfico de las naciones sobre el espacio geográfico de los mercados (por ejemplo, la expresión económica del mercantilismo que ve al espacio geográfico de las naciones en las categorías de un gran establecimiento comercial). Entonces, se establecen sincronismos entre una visión del mundo, la manera de hablar de él y los elementos de “realidad”, producto de los actos humanos, en los que algunos de esos hombres pesan más que otros. Se trata entonces de una manera de valorar el vínculo que existe entre el multiculturalismo en el contenido dado hoy a la mundialización. También se trata de una manera de plantear el problema de la interferencia entre la actividad económica que se ejercerá en el marco del espacio geográfico de los mercados y el de la vida ciudadana que se ejercerá en el marco del espacio geográfico de las naciones. Se trata, finalmente, de permitir afirmar que el culturalismo, incluso en su versión “multiculturalista” es un deber de la lógica política que predomina en el marco del espacio geográfico de los mercados en el universo del “totalitarismo liberal” mencionado anteriormente.

## La cuestión de la cultura nacional en la gestión

Esta cuestión ha sido planteada a partir del momento en que los investigadores de la gestión, acompañando en ello al movimiento de la cultura empresarial, se cuestionaron acerca de los vínculos que pudieran establecerse entre la

cultura nacional y el desempeño de la empresa. Esta cuestión ha sido la base del desarrollo de los estudios interculturales, en la esfera de influencia del *management* comparativo.

H. Löning<sup>5</sup> propone un esquema cronológico para este tipo de estudios:

- Los estudios de management comparativo que van desde 1950 a 1970.
- “El análisis societal”, surgido de los trabajos del Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo de Aix en Provence.
- La escuela holandesa, con los trabajos de Geert Hofstede.
- Los estudios sobre gestión de empresas y las tradiciones nacionales de Philippe D'Iribarne.

De este modo, los primeros estudios importantes que van desde la década de 1950 a la década de 1970 pueden calificarse como funcionalistas en la medida en que se trata de comprender la dimensión internacional de las empresas convertidas en multinacionales. Se trata de describir cómo suceden las cosas más que de explicar por qué y de llegar a la construcción de “zonas”, sin avanzar más en el análisis. De hecho, estos estudios vuelven a establecer nociones tales como los criterios de eficiencia nacional destinados a ilustrar a los inversionistas sobre la permeabilidad local a las inversiones internacionales.

Los trabajos del Laboratorio de Econometría y de Sociología del Trabajo de Aix en Provence, en particular los de M. Maurice, F. Sellier y J. J. Sylvestre llevados a

<sup>5</sup> Hélène Löning, *op. cit.*

cabo desde principios de la década de 1980 conducen a profundizar los ejes de explicación de las diferencias culturales. Sus trabajos se unieron a los de M. Warner (un inglés) y A. Sorge (un alemán) y reconocen la importancia del concepto de cultura, su fuerza explicativa en el universo de las teorías de la contingencia, así como su validez en la manera de abordar los problemas de organización. Estas investigaciones también contribuyeron al desarrollo de métodos empíricos nuevos. Se confrontan así con Geert Hofstede que considera a la cultura como una “programación mental” que descansa en los valores que estos autores consideran muy vagos. Aunque su centro de interés es principalmente la organización del trabajo, es decir, las relaciones industriales, la educación, la formación, las diferentes categorías de personal y los fenómenos sociales: “El enfoque de los efectos sociales es un análisis sistémico de la acción social que insiste en las interconexiones entre diferentes esferas sociales tales como la producción, las relaciones industriales, la formación y la capacitación [...] El enfoque tiene que ver con la teoría de las organizaciones, aunque no le sea específica; tiene aplicaciones en la investigación sobre la estratificación social, las relaciones industriales, la economía del trabajo, entre otros temas”<sup>6</sup>. Se trata entonces, para ellos, de enfocarse hacia los modos de organización del trabajo más que hacia las organizaciones y sus formas de gobierno.

Geert Hofstede puede considerarse como el iniciador de las investigaciones que versan sobre las interferencias entre los componentes culturales nacionales y la organización de las empresas. En 1980, fundamenta sus trabajos con una base de datos que involucra al personal

de IBM, es decir, 116 000 respuestas a un cuestionario enviado a través del mundo con el objetivo de evaluar los valores y las percepciones de la situación del trabajo y tratados a través de un análisis factorial que lleva a extraer las dimensiones culturales. Considera a la cultura como una “programación mental” de los comportamientos de los individuos, lo que conduce a la idea de que el comportamiento de los individuos pudiera ser previsto en referencia a los elementos de esta cultura. Sugiere que los modelos de cultura se fundan sobre los sistemas de valores que pueden observarse y que pueden considerarse estables. Es así que estos valores poseen a la vez una dimensión individual y colectiva: individual como atributos de los sujetos y de las colectividades a las que se refieren, y colectiva como corresponde al concepto de cultura en sí mismo. La puesta en marcha de los valores conduce a las preferencias que pueden constatarse de esta manera y estos valores distinguen entre los valores deseados y los valores deseables.

Confrontando “lo informal” de las organizaciones sobre la base de sus hipótesis de trabajo, Geert Hofstede llega a cuatro dimensiones constitutivas de la cultura nacional susceptibles de cuantificarse, elección que algunos criticarán por considerarla sesgada culturalmente:

- La aversión frente a la incertidumbre que “mide el grado de tolerancia que una cultura puede aceptar frente a la inquietud provocada por los sucesos futuros”<sup>7</sup> lo que haría más difícil el ejercicio de un gobierno formal en una sociedad cuyos habitantes están habituados a un clima de incertidumbre;

<sup>6</sup> Arndt Sorge y Malcom Warner, *Comparative Factory Organisation*, Gower Limited, Aldeshots, Hants, 1986.

<sup>7</sup> D. Bollinger y Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris, 1987, p. 103.

- La distancia jerárquica donde “la percepción del grado de desigualdad en el grado de poder entre quienes lo detentan y quienes están sometidos a él”<sup>8</sup>; “la distancia jerárquica se lee también en la lengua”<sup>9</sup>; cuando la distancia jerárquica es grande, la estructura de la organización es piramidal;
- La masculinidad o la femineidad de los valores dominantes donde, en una sociedad “masculina”, la dominación y el éxito individual de los hombres serían favorecidos y valorados aun cuando los papeles sean intercambiables, la sociedad sería más bien femenina; “en las sociedades de rasgos masculinos, el hombre debe imponerse y mostrar que él es el más fuerte, mientras que la mujer debe ocuparse de la calidad de vida”<sup>10</sup>; este criterio pone muy en evidencia la “diferenciación sexual de los roles sexuales”;
- El nivel de individualismo concerniente al tipo de relaciones que existen entre los individuos y su grado de dependencia frente a los grupos, empresas a las que pertenecen; más un país es rico, más importante es el individualismo.

La cultura nacional francesa, por ejemplo, estaría caracterizada por su individualismo, su buena tolerancia a la incertidumbre, un gusto por la distancia jerárquica y una actitud más femenina que masculina para hacer frente a los problemas, lo que explicaría el desarrollo y la legitimidad de las estructuras burocráticas. Más allá de los conceptos, es más el método de investigación y las categorías a las cuales conduce los que son discutibles, ya

que parece difícil aceptar reducir la cultura a categorías tan limitadas aunque Geert Hofstede defiende la vocación a la superioridad de la cuantificación para las sociedades modernas en las que dispondríamos, en resumidas cuentas, de los elementos necesarios para la realización de este análisis cuantificado. El proyecto epistemológico de Geert Hofstede es el de construir una sociología sobre la base de un método estadístico.

Philippe D'Iribarne se inscribe, a causa de su método, en reacción a este enfoque con su trabajo *La logique de l'honneur*<sup>11</sup>. Aboga por el desarrollo de métodos de gestión apropiados al contexto cultural de cada país. Tomando nota de la referencia al modelo japonés de funcionamiento de las empresas, aunque protegiéndose del particularismo excesivo del determinismo cultural, defiende la idea de que sería necesario aclimatar los métodos de gestión. Construye su punto de vista alrededor de la observación de tres fábricas comparables ubicadas en tres países -Francia, Estados Unidos y los Países Bajos- a partir de un razonamiento idéntico en cada una de las tres partes de su obra: la descripción del funcionamiento de las tres fábricas, una tentativa de explicación cultural de las diferencias constatadas esencialmente recurriendo a la historia como fundamento de sus interpretaciones (“administrar a la francesa”, “la herencia de mercaderes piadosos”, “una forma de vida en sociedad”) y conclusiones del mismo tipo (“administrar a la francesa”, “el peso y los recursos de una cultura”, “administrar el consenso”), ya que es en el ámbito del lugar de trabajo donde opera la ósmosis entre el nivel organizacional de la empresa y el

<sup>8</sup> D. Bollinger y Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 82.

<sup>9</sup> D. Bollinger y Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 90.

<sup>10</sup> D. Bollinger y Geert Hofstede, *op. cit.*, p. 137.

<sup>11</sup> Philippe D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, París, 1989.

nivel cultural de la sociedad. Él deduce un ideal del honor en Francia, país donde son posibles los debates y conflictos de opinión, un ideal del intercambio equitativo construido sobre una base contractual en los Estados Unidos y un ideal del consenso en los Países Bajos. Estos ideales son en sí mismos el producto de una tradición que, para Francia, estaría ligada a los tres órdenes políticos del antiguo régimen (nobleza, clero y el Estado llano) y a la pertenencia a un cuerpo, el de los mercaderes devotos en los Estados Unidos y a la necesidad de llegar a un acuerdo en los Países Bajos para administrar el matrimonio entre la tierra y el agua. Cada país es singular y los modos de gobierno de las empresas tienden a adaptarse. Los trámites entonces son de tipo etnográfico pero derivan en la particularidad: la particularidad de la observación y la particularidad de lo que es observado y uno queda entonces a la espera del modelo general. La cultura no es necesariamente intransferible. De hecho, los sub-modelos explicativos arriesgan el exceso de su particularidad y se puede temer, utilizando de manera muy simplista la salida etnográfica preconizada por el autor, de que se acabe en la caricaturización de los franceses desenvueltos y los alemanes disciplinados.

Sin embargo, Philippe D'Iribarne, en un trabajo de 1998<sup>12</sup>, propone una serie de estudios de caso destinados a validar su método etnográfico sobre una base mucho más amplia que la de *La logique de l'honneur*. Estos casos se repartieron en tres conjuntos: la modernización de la gestión (con los ejemplos de una empresa quebequense, una belga y una francesa), la confrontación de culturas (Francia-Suecia, Francia-Eslovenia, Francia-Suiza), una gestión innovadora

para el Tercer Mundo (Mauritania, Camerún y Marruecos). Sin embargo, es sobre todo en la cuarta parte en la que Philippe D'Iribarne especifica su reflexión sobre los nexos entre cultura nacional y actividad internacional de la empresa. Pone de esta manera en evidencia el hecho de que la antropología contemporánea privilegia a la cultura como contexto de interpretación, situación que lo lleva a justificar que en el interior de una misma cultura, las prácticas, posturas, estrategias, no tienen el mismo valor y propone recurrir a "referencias últimas" fundadas por la historia. Es, de hecho, la particularización de estos valores últimos la que permitiría justificar los *ethos* específicos de los grupos sociales. Sin embargo, las culturas nacionales también son las que inspiran a los órdenes políticos y esto plantea el problema de la transferencia de instituciones y de herramientas que prosperan en un lugar dado y no en otro. La cultura nacional también es la referencia que permite hacer inteligibles los conflictos de identidad. El concepto de cultura constituye así el primer punto de acceso a las figuras de la comunidad en un lugar y momento determinados. Esto podría decirnos algo. Construye, por el contrario, una crítica al "culturalismo" francés, es decir a las reticencias francesas ante la idea de "pluralidad de culturas" omitiendo las referencias mayores en nombre de su método etnográfico, validando de esta manera la definición de culturas nacionales a partir de *habitus* y valores leídos como específicos y diferenciados. Por último, podemos oponer a D'Iribarne su perspectiva culturalista. De hecho, la cultura nacional influiría nuestros comportamientos de manera tal que parece difícil concebir que podamos escapar a ella. El término metafórico de "jaula

<sup>12</sup> Philippe D'Iribarne, Alain Henry, Jean Pierre Ségal, Sylvie Chevrier y Tatjana Glokobar, *Cultures et mondialisation*, Seuil, París, 1998.

de hierro" empleado por Max Weber en otras condiciones podría corresponder a la idea que se hace D'Iribarne de la influencia de la cultura nacional sobre el comportamiento y esto también es discutible.

Weber propone dos criterios que permiten distinguir a las culturas a partir de los siguientes elementos:

- Las relaciones con la subordinación que permiten abordar los vínculos entre la "apariencia" y el poder y validar de esta manera la variedad de concepciones del hombre libre en las sociedades modernas.
- El sentido dado a la prueba que descansa sobre la interpretación de las sanciones y las críticas y sobre lo que está destinado al fracaso.

Serían estos elementos los que autorizarían la justificación de una geografía de culturas a partir de relaciones que se establecen entre idiomas y culturas aunque este enfoque no permita agotar el análisis de la diversidad de culturas políticas. Otros interlocutores subrayaron la importancia de la relación con los tiempos y, por lo tanto, la comprensión cultural que se hace a partir de ellos. Pero es fundamentalmente sobre la dualidad lengua-comunidades políticas como características de los vínculos que se establecen entre *habitus* y *socius* como sería posible justificar las diferencias entre las culturas.

De hecho, aunque Pierre Bourdieu se refiere a las diferencias culturales para distinguir y enfrentar a los grupos sociales, utiliza el concepto antropológico de cultura sólo ocasionalmente. No se interesa, generalmente, más que en una concepción limitada de la cultura –las obras culturales, es decir, las producciones simbólicas

socialmente valorizadas. Como sociólogo de la cultura, se trata para él de explicitar los mecanismos sociales que se encuentran en la base de las prácticas culturales que dependen, según él, de categorías sociales. Es para tratar a la cultura en el sentido etnológico del término que recurre al concepto de *habitus* visto como "los sistemas de disposiciones permanentes y transportables, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de las prácticas y de las representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el objetivo consciente de los fines y la maestría expresa de las operaciones necesarias para alcanzarlos"<sup>13</sup>. A las posiciones que difieren en un espacio social dado corresponden diferentes estilos de vida. Sería esto lo que materializaría la integración de la memoria colectiva en la memoria individual y estructuraría de esta manera los comportamientos.

La identificación de los recursos vinculados a una cultura permitiría pues, en el universo de la Razón utilitaria de la empresa, derivar en un aprendizaje más rápidamente a partir de la experiencia, valorizando un vínculo casi determinista entre *habitus* y *socius*. Es esto lo que permitiría poner en práctica localmente los principios generales ligados a métodos de gestión corporizando los valores de una institución, la empresa, como lugar específico de coproducción de valores en un lugar y momento determinados, por la interferencia que se opera con los valores de las comunidades locales. El modo de percepción de esta coproducción descansaría sobre el examen de la etiqueta disponible en la empresa, lo que permitiría salir del vínculo *habitus-socius* sin dejar de respetarlo. El juego

<sup>13</sup> Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, París, 1980, p. 88.

de la traducción de términos cuyo contenido en valor es esencial, representa de esta manera un terreno privilegiado para poner en evidencia esta coproducción. Este sería el caso, por ejemplo, para el término inglés "fair". Philippe D'Iribarne aboga por lo que un proyecto como éste puede decirnos en el contexto de las cooperaciones internacionales que se establecen en las empresas ya que él haría inteligible la fuerza de los malentendidos y permitiría llegar a mejores ajustes mutuos.

El propósito de este texto es cuestionar el culturalismo, es decir, lo que hace que hoy se reconozca en las ciencias y las prácticas de la gestión como "evidente" el peso de la cultura sobre el comportamiento de los actores, sea que se trate de cultura de empresa, en un proyecto imperialista de dirección general, de cultura profesional o de cultura nacional. Pareciera que lo que está en marcha es mucho más sutil que lo que una perspectiva que calificaríamos de culturalista quiere decirnos. Las relaciones que se establecen entre cultura y organización resultan de un tejido sutil al momento de examinar lo que nos parece necesario confrontar.

Frente al conjunto de tentativas propondríamos desarrollar un modo de reflexión calificado de socio-historia comprensiva, proyecto idéntico en cuanto a su fondo al de autores precedentes aunque situado en una trayectoria intelectual diferente. Se trata de intentar, aquí también, de alcanzar a los "fundamentales", es decir, a los elementos que permitirían explicar cómo pensamos y de ver en qué constituyen estos fundamentales elementos permanentes susceptibles de ofrecer una mejor inteligibilidad a los - "momentos de gestión", momentos esencialmente variables y fugitivos. En una perspectiva operacional, una

manera como esa de ver sería susceptible de evitar las ilusiones de una mundialización que borra las diferencias, pero al mismo tiempo de aceptar la coproducción de comportamientos nuevos con motivo de las circunstancias, lógicas profesionales, de las de la entidad en la cual nos encontramos y de aquéllas con las cuales ésta se encuentra en interacción.

El proyecto se califica de "socio" porque las comunidades contemporáneas deben las formas de organización y los sistemas de valores de la actualidad y califica el aspecto continuamente evolutivo. Se califica también como "de historia" ya que es difícil comprender los elementos que están en marcha hoy en día sin confrontarse con la historia y la lectura que ésta da de las tradiciones volviendo a lo que parece haber marcado la forma en la que pensamos las cosas. Finalmente, se califica de "comprensivo" porque se trata de inscribir los dos elementos precedentes –socio e historia– en un universo de rigor de reflexión evitando, en la medida de lo posible, todo lo que en él esté tachado de subjetividad. El calificativo de "comprensivo" tendría la tendencia a recordar el marco de la sociología comprensiva de Max Weber. Difiere de ella en que la relación con la hermenéutica que él supone implica tener que esclarecer los fundamentos de los "momentos de gestión" en un momento dado. Se trata de validar un "desprendimiento del pensamiento" sea que se trate de meditaciones de orden filosófico en lo que ellas nos liberan de la subjetividad. A los límites de la psicología, podemos oponer la trascendencia de los marcos de la filosofía, y luego a la objetividad supuesta de la observación de prácticas, opondremos el rigor de la meditación filosófica.

A este respecto, se puede, por ejemplo para el pensamiento occidental, calificar a Aristóteles de “modelador”, igual que a Confucio para el pensamiento oriental. Sin embargo, seríamos menos los hijos de Aristóteles o de Confucio que ellos nuestros padres. Digamos mejor que filósofos como ellos, aunque ocurre lo mismo con Kant en lo que nos hace completamente evidente la dualidad ‘imperativo categórica – imperativo hipotética’, son por lo tanto menos los modeladores prescriptivos de nuestros modos de pensar y, finalmente, de los comportamientos que de ellos se derivan, que los formalizadores, en un momento dado y de manera más o menos totalmente predictiva, al punto que se piensa actualmente de la misma manera como si ellos lo hubieran formalizado. Son por lo tanto menos Aristóteles y Confucio quienes “codificaron” los elementos que luego se convirtieron en tratados culturales que a la inversa y es ahí donde son significativos para la cultura que representan.

## La ambigüedad del hecho cultural

El concepto de cultura tiende a ser empleado de manera cada vez más habitual, lo cual a menudo trae consigo simplificaciones en cuanto a las implicaciones epistemológicas, tanto que estos usos se hacen generalmente en lugar de otros conceptos tales como los de mentalidad o ideología. Así, la palabra se utiliza en la actualidad en campos que le eran extraños –la política, por ejemplo, con el término cultura de un partido, lo religioso con la expresión “cultura de la muerte” utilizada por el Papa Juan Pablo II para calificar la aceptación del aborto. Este uso incontrolado del concepto conduce

entonces a una ligereza conceptual importante, aspecto en el que las concepciones del gobierno en las organizaciones y, más generalmente, las ciencias de la gestión tienen una gran mancha.

Por lo tanto, es necesario tener un enfoque más distanciado sobre el tema. Cuando se habla de cultura democrática en la ausencia y en la construcción de la cual los observadores expresan lamentos o deseos en lo que concierne a los países excomunistas, el concepto de cultura se emplea para los vínculos que se establecen entre un sistema político y un sistema de valores en cuanto a las representaciones del funcionamiento de lo político de una sociedad dada. Es también su vocación permitir las comparaciones que hace de ella un éxito. Es así que Denys Cuche<sup>14</sup> menciona una tipología de las culturas y de las estructuras políticas que están adaptadas a ellas: “a la cultura “parroquial”, centrada en los intereses locales, corresponde una estructura política tradicional y descentralizada; a la cultura de “sujeción”, que sustenta la pasividad en los individuos, corresponde una estructura autoritaria; finalmente, la cultura “de participación” va a la par de la estructura democrática. Toda cultura política concreta es mixta, pudiendo coexistir los tres modelos culturales. Aunque la mayor o menor adecuación del modelo dominante y de la estructura explica el funcionamiento más o menos satisfactorio del sistema político, y en particular de las instituciones democráticas”. Los sociólogos se interesaron entonces en las subculturas políticas que existen en el seno de una misma sociedad, donde la antropología política conduce incluso a la fundación de la idea de concepciones divergentes de lo político en el seno mismo de una sociedad dada, de donde surgen las

<sup>14</sup> Denys Cuche: op.cit, p. 99.

interrogantes sobre los modos de transmisión de las opiniones de generación en generación. Ocurre lo mismo, como se verá más tarde, con el concepto de cultura de empresa y con el enfoque que se puede dar en cuanto al impacto de la cultura sobre el funcionamiento de las organizaciones.

### **Cultura y naturaleza: el comentario de Yves Schwartz sobre Claude Lévi-Strauss y Max Weber**

Yves Schwartz<sup>15</sup> recuerda cómo la definición que Tylor dio de la cultura en 1871 “Los conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”), ha marcado la investigación antropológica americana y también el pensamiento antropológico en seco con la diferenciación que hace entre naturaleza y cultura. El parteaguas es también claro con Lévi Strauss, aunque en este caso se trate de una diferenciación metodológica y es el mismo Schwartz quien cita la posición programática de Claude Lévi Strauss (pp. 61 y 62 de *Structures elementares de la parenté*): “lo que da al parentesco su carácter de hecho social no es lo que él debe conservar de la naturaleza: es el proceso esencial por el cual se separa de ella”. Comenta también de qué manera Carlos Marx, en su apreciación del darwinismo, reivindica una relación específicamente humana, un patrimonio colectivo que se aparta de la inmediatez animal. La historicidad constitutiva de la humanidad establecerá de esta manera los fundamentos del espacio de una cultura única, aunque una

vez admitida esta distancia original que separa humanidad de animalidad, la reflexión reajusta necesariamente a la humanidad sobre la particularidad. El problema de la distinción naturaleza-cultura probablemente es más tenue de lo que parece y conduce a constatar, siempre de la mano de Claude Lévi Strauss que “la unicidad de la cultura no tiene que ver con el contenido sino con la puesta en orden de los contenidos”. La inmediatez es la misma de la diversidad de las culturas.

Entonces, la cultura no tiene otro sentido que el de cultura de un grupo humano del que surge el relativismo cultural aunque señala al mismo tiempo los propios límites del relativismo: ¿hasta dónde las unidades culturales tienen su propia coherencia? Se trata entonces de calificar los elementos que constituyen la unidad de una cultura: las técnicas por un lado, aunque también los ritos, los modos de subsistencia, las formas de parentesco, por el otro. Sin embargo, pareciera que el simbolismo y la técnica conducen a una falsa pista en la medida en que las perspectivas ideológicas se cuelan perfectamente bien por ejemplo, en el molde tecno-económico si uno se refiere, por ejemplo, al concepto de mundialización. Ahora bien, esta mundialización es a la vez proceso y resultado y conduce a una mundialización de la historia y no forzosamente a una mundialización de la cultura. Las comunicaciones entre unidades históricas aumentan y ofrecen una intensificación de las condiciones de una interacción histórica pero sólo eso. Por ejemplo, el progreso técnico ha modificado más un determinado país que tal otro. Los enfoques globalizantes, universalistas y finalmente totalitarios se inscriben en el marco de la sociedad que se caracteriza a sí

<sup>15</sup> Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, París, 1998.

misma por una cultura. Ahora bien, la cultura resiste y las perspectivas totalizantes se viven entonces como una opresión y conducen a reivindicaciones de orden cultural, lo que conduce a reconocer las “subculturas”. Esta irreductible dualidad entre una perspectiva universalista y una perspectiva particularista conduce a la dialéctica de lo intra y lo intercultural.

De este modo, existirían grados variables de la realidad. Yves Schwartz propone así (p. 95): “Llamamos cultura a cualquier conjunto etnográfico que, desde el punto de vista de la investigación, presenta diferencias significativas con respecto a otros. Si buscamos diferencias significativas entre América del Norte y Europa, las trataremos como culturas diferentes, pero supongamos que el interés se ubica entre diferencias significativas, digamos entre París y Marsella, por ejemplo, entonces estos dos conjuntos urbanos podrán constituirse provisionalmente en dos unidades culturales”. Las constantes de las diferencias conducen de alguna manera a realidades objetivas. La idea del vínculo cultura y lenguaje evita inventar entidades sociológicas aunque dos entidades con la misma lengua pueden también poseer elementos de cultura diferentes. Se pasa aquí de lo diverso sensible al entendimiento (en el sentido de Kant). Sin embargo, la cultura es también un conjunto de elementos formales (accesibles por la experiencia) e informales (vistos como reglas interiorizadas) no accesibles, por lo tanto, a través de la experiencia.

Para Claude Lévi Strauss, los sistemas culturales dan acceso a un “pensamiento objetivado”. Pero el problema

de una visión tal es el de la desrealización, de la desconexión de las “necesidades” y de lo “útil” y es justamente esto lo que produciría el mito. Pero, ¿qué es lo que hay que hacer con la distinción entre las sociedades siguiendo el punto de vista de un etnógrafo o de un historiador? La cultura intercepta e incluso estructura la manera en la que será tratada la historia.

Max Weber ofrecerá entonces una apertura trascendental en el concepto de cultura en la medida en que habría vulnerabilidad de la cultura en la experiencia. Para Weber no habría análisis científico objetivo de la vida cultural. La definición de lo que tiene valor de cultura implica siempre un juicio unilateral y por lo tanto, parcial. Lo real histórico que no es entonces tan fácilmente reductible y la diversidad cultural están fundados entonces en el ser. Yves Schwartz lo comenta de esta manera (p. 122): “*Contrariamente a lo que sucede con las ciencias naturales, en las cuales un conjunto de hechos no adquiere ningún status a menos que sea repetitivo, una articulación de hechos se convierte en un problema cultural una vez que impone la necesidad de tomarlo como una “individualidad histórica”, una “realidad significativa en su singularidad”*”. A partir de esto, surge el pasaje operado del nivel ontológico al nivel existencial, en el que el sentido de las cosas culturales residen en el punto de vista. La cultura no es entonces ni contenido ni forma sino valor (NB: para retomar la oposición cultura/naturaleza, sólo el hombre es capaz de emitir juicios de valor). Por lo tanto, la cultura es la elección de valores y no la valorización (no hay individualización). La cultura constituye el campo de

batalla de los valores y no la que ofrece las soluciones de conciliación. Entonces, la política se convierte en una elección permanente de valores mientras que el erudito clarifica la relación medios-fines, por lo que no conduce a una racionalización de estos valores. La cultura es el concepto que mantiene toda tesis sobre la irracionalidad irreductible. Ofrece a la vez una mediación y un paso obligado. *“La vida se instrumentaliza a partir del concepto, pero el concepto transforma el sentido de un disfrute de la vida”* (p. 138). Yves Schwartz plantea el problema de la parte tomada como el todo en la medida en que la cultura no deja imaginar otra forma que no sea ella misma. Schwartz lleva a la pregunta acerca de la disociación entre patrimonios explícitos y patrimonios implícitos. *“¿Cómo podría lo implícito, lo que no está aún formulado, ser apropiado por los otros? ¿Cómo podría medirse con valores que lo ignoran y que disponen contra esto el elemento mismo de la argumentación y la transparencia del lenguaje?”*. La hermenéutica de las maquinarias (como sucede con la actual relación trabajador-organización, por ejemplo) no comprende la vida si no es a través de enunciados perceptibles a través y con relación a las maquinarias, lo que conduce a *“cortar el papel de la vida”* (lo que ofrece indudablemente un contenido completamente específico en la hermenéutica). El problema para la observación de las solidaridades implícitas del hecho de la existencia de intervenciones *“ocultas”* se plantea a raíz de esto. El objeto de esta hermenéutica de las maquinarias sería de alguna manera desenmascarar estas intervenciones, recuperar las mediaciones. Las diversas prácticas determinan sectorialmente los pensamientos de los actores. Sin embargo, Yves Schwartz nos alienta además

a cuestionar la cultura como epíteto (popular, de élite, de masas, etc.).

De hecho, y a modo de referencia, la noción de cultura de masas conoció un gran éxito en la década de 1960, al hacer referencia a la producción en masa. Del hecho de la referencia a una producción estandarizada, resultaría una cultura estandarizada asociada a la desaparición de la originalidad creativa del individuo. El retroceso que existe en la actualidad muestra la ambigüedad de dicho concepto. En realidad, no porque una masa se exponga a los mismos productos y a los mismos mensajes, resulta como consecuencia la sedimentación de una cultura idéntica. Por otra parte, la sociología nos muestra que las clases medias son, de hecho, más vulnerables a los valores transmitidos por la comunicación de masas que las clases populares. La receptividad difiere profundamente según las categorías.

La cultura obrera plantea menos el problema de su condicionamiento que el de su interés como objeto de estudio. De hecho, si las comunidades obreras son menos visibles en la actualidad (los barrios, las costumbres y las vestimentas son menos específicos a tal o cual categoría), no han desaparecido aún y el aumento en el nivel de vida habría conducido menos a un abandono de sus valores que a una modificación de los mismos.

La cultura burguesa es la contracara de la cultura obrera y el estudio de la cultura burguesa apareció mucho después en el conjunto de representaciones que esta categoría se da a sí misma. Al argumento del desinterés del estudio de la cultura obrera responde el de una burguesía que domina el campo de sus representaciones y que, en ese nivel, limita su interés en cuanto a una

representación etnológica de ella misma.

## El culturalismo en sociología y los conceptos de “subcultura”, de “socialización” y de “aculturación”

La antropología cultural estadounidense tendrá un impacto considerable sobre una parte de la sociología en la medida en que, como lo subraya Denys Cuche<sup>16</sup>: “*El acercamiento entre sociología y antropología lleva a la primera a pedir prestados sus métodos a la segunda y a la segunda a pedir prestados sus terrenos a la primera*”. Entonces, la comunidad podrá constituir así un terreno de observación, metonimia de la sociedad a la cual pertenecen. Sin embargo, la diversidad observada, tanto como la diversidad de las comunidades en juego, llevará al concepto de “subcultura” como parte de una cultura más general, pero también más específica que esta cultura general a la cual se supone vinculada. Para calificar a algunas de ellas, a veces también se hablará de “contra cultura”. La cuestión de la socialización se plantea desde otro ángulo: el del paso del individuo al grupo por las obligaciones ejercidas por parte de la sociedad sobre sí mismo. Peter L. Berger y Thomas Luckmann<sup>17</sup> distinguirán de esta manera la “socialización primaria” (la que se constituye en el transcurso de la infancia) de la “socialización secundaria” (aquella a la que el adulto se expone durante toda su vida) donde la socialización profesional será, según su visión, el componente más importante de la socialización secundaria. De esta manera, la socialización se convierte

en un proceso interminable.

También puede ser, en conjunto con tales perspectivas, que sea posible subrayar la emergencia del concepto de aculturación que indica un movimiento de acercamiento entre culturas. Robert Redfields, Ralph Linton y Melville J. Herskovits<sup>18</sup> definen la aculturación como “*el conjunto de fenómenos que resultan de un contacto continuo y directo entre grupos de individuos de culturas diferentes y que traen aparejados cambios en los modelos (patrones) culturales iniciales de uno o de ambos grupos*”. Se comprende aquí el potencial explicativo de un concepto de este tipo con respecto a la dimensión actual de la mundialización. La aculturación difiere del cambio cultural de la que no es más que un aspecto, en tanto que el cambio cultural puede ser intrínseco. Por su parte, la asimilación constituye la consumación, rara vez alcanzada, de la aculturación.

Los autores mencionados también propusieron una tipología de vías de la aculturación:

- contactos entre grupos completos o entre una población entera y grupos particulares de otra población,
- contactos amistosos u hostiles,
- grupos del mismo o diferente tamaño,
- entre grupos de cultura del mismo nivel de complejidad o no,
- contactos por colonización o inmigración.

También será el caso de situaciones de dominación

<sup>16</sup> Denys Cuche: *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères, París, n° 205, p. 46.

<sup>17</sup> Peter Berger y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad*, Méridien/Klincksieck, París, 1986, versión en español: *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, 1968.

<sup>18</sup> Robert Redfields, Ralph Linton y Melville J. Herskovits: Memorandum on the study of acculturation, *American Anthropologist*, vol 38, n° 1, 1936, pp. 149-152.

y subordinación en las cuales la aculturación se produce con:

- los “préstamos” efectuados o las “resistencias” formuladas,
- las formas de integración de los préstamos de la cultura de origen,
- los elementos psicológicos que hubieran favorecido el préstamo,
- los efectos de la aculturación (de los que los elementos negativos conducen a una contra aculturación).

El dispositivo conceptual será completado por aquel que tiene tendencia a explicar que la aculturación es otra cosa además de un préstamo y sacar el dispositivo de la costumbre etnocéntrica, lo que conduce a Melville J. Herskovits<sup>19</sup> a proponer el concepto de “reinterpretación”: es “el proceso mediante el cual se atribuyen las antiguas significaciones a elementos nuevos, o mediante los cuales los nuevos valores cambian la significación cultural de las antiguas formas”. Esta antropología cultural constituye una referencia importante para lo que concierne a nuestro tema recordando que incluso se ha formulado una ley general que precisa que los elementos no simbólicos (técnicos y materiales) de una cultura son más fácilmente transferibles que los elementos simbólicos, ley general que conduce a tres regularidades que se complementan: más la forma es extraña a la cultura objetivo, más su aceptación se torna difícil, las formas son más fáciles de transferir que las funciones (por lo tanto, los equivalentes funcionales introducidos no pueden sustituirse de manera eficaz en las

instituciones antiguas), y un rasgo cultural será tanto más aceptado si puede tomar un sentido en la cultura receptora.

El límite de este enfoque es doble:

- la focalización sobre los rasgos específicos y en consecuencia, y correlativamente, el olvido de todo,
- la focalización eventual sobre las “supervivencias culturales” y el proyecto naturalista de la cultura que haría una especie de segunda “naturaleza” en la manera en la que induce el comportamiento individual (Cf. La “programación mental” de G. Hofstede).

Es necesario considerar el riesgo culturalista, es decir el de la reducción de los hechos sociales en hechos culturales. Como lo subraya Denys Cuche respecto de Roger Bastide<sup>20</sup>: “*las relaciones culturales deben estudiarse al interior de los diferentes marcos de relaciones sociales que puedan favorecer relaciones de integración, de competencia, de conflicto, etc. Los hechos sincréticos, de mestizaje cultural, incluso de asimilación, deben ser reubicados en su marco de estructuración o de desestructuración sociales*”. La aculturación es, en este sentido, un fenómeno social completo y no puede ser considerado como una aculturación “suave”. Además, la necesidad de tomar en cuenta, en la aculturación, tanto la cultura “donante” como la receptora, muestra que no hay aculturación en un sentido único y es esto también lo que da un contenido al concepto de mundialización entre los que la ven como la construcción de una “sopa” de valores por mezcla creciente de la cultura local y de elementos recibidos del exterior del hecho del aumento de los intercambios de personas, información, bienes y servicios. Es la referencia a este proceso de

<sup>19</sup> Melville J. Herskovits: *Acculturation, the Study of Culture Contact*, J. F. Augustin, New York, 1938.

<sup>20</sup> Denys Cuche: *op. cit.*, p. 59.

aculturación que nos lleva a considerar a la mundialización como una modificación de la cultura local aunque en el sentido de una reconstrucción específica.

La tipología de Roger Bastide<sup>21</sup>, en lo que concierne a la aculturación es la siguiente:

- la aculturación espontánea, que no está dirigida ni controlada en la medida en que nace del contacto de dos culturas, según su propia lógica; es también la que se supone que opera a través del libre juego de las categorías del mercado aunque no garantice ninguna convergencia entre las culturas,
- la aculturación organizada, pero forzada (esclavismo, colonización) que es frecuentemente un fracaso que lleva a la deculturación producto del desconocimiento de los determinismos locales o, por lo menos, a una aculturación parcial y fragmentaria
- la aculturación planificada que se hace a partir del conocimiento de los determinismos locales, calificada de neo-colonialismo en el régimen capitalista o de la voluntad de sustituir una "cultura proletaria" por la cultura local; resulta generalmente de la demanda de un grupo deseoso de ver evolucionar su situación económica; también es en parte el proyecto de códigos de ética en las empresas que formalizan la demanda de producción de los valores de la dirección general con el objetivo de producir un conjunto específico en el contexto de una cultura de empresa.

Existen otros criterios que se pusieron en evidencia:

- la mayor o menor homogeneidad o heterogeneidad de

las culturas presentes,

- la relativa apertura o cerrazón, en el sentido social del término, de las sociedades en cuestión, es decir de sociedades que son sobre todo de tipo comunitario o individualista.
- la variable demográfica que permite distinguir al grupo mayoritario del minoritario, considerando características tales como edad, sexo, etc.
- el factor ecológico (medio rural-urbano, metrópolis, colonia, etc.)
- el factor étnico (estructuras interétnicas, relaciones de dominación-subordinación, relaciones más o menos paternalistas o competitivas).

Es el juego de una doble causalidad (interna y externa) que induce al juego de la acumulación por reacción en cadena, por la dialéctica de las dinámicas internas y externas.

Roger Bastide también va a proponer el "principio de recorte" que dice que el individuo puede vivir en dos universos culturales donde la marginalidad cultural no se transforma en marginalidad psicológica. Es así como los "recortes hacen que la inteligencia pueda ser occidentalizada mientras que la afectividad permanece indígena o viceversa"<sup>22</sup>. El recorte puede o no imponerse de acuerdo con el tipo de relaciones establecidas entre los grupos de culturas diferentes y caracteriza sobre todo a las minorías en tanto que lógica de defensa de la identidad. Es así que los actores de la sociedad china son llevados a calificar de "plátano" a los chinos que viven del otro lado

<sup>21</sup> Roger Bastide: *Problème de l'entrecroisement des civilisations et de leurs oeuvres* in Georges Gurvitch (ed.), *Traité de sociologie*, P.U.F., París, 1960, vol II, pp. 315-330.

<sup>22</sup> Roger Bastide: *Le prochain et le lointain*, Cujas, París, 1970, p. 144.

del mar en Occidente en la medida en que serían “amarillos” en el exterior pero “blancos” en el interior y de “huevos” a los occidentales, “blancos” en el exterior aunque “amarillos” por dentro, es decir, permeables a los elementos de cultura de la sociedad china. Es de ahí que surge una visión optimista y no pesimista a partir del principio de recorte como fuente de creatividad en el cambio social y cultural. Es por lo tanto el principio de recorte el que “permite” pensar la discontinuidad.

Es en este sentido que a la luz de este principio, es posible dar una acepción moderna al concepto de cultura visto como un proceso dinámico que supera la visión de estructuras elementales de Lévi Strauss. Como lo subraya Denys Cuche, *“más que de estructura, habrá que hablar de “estructuración”, “desestructuración”, “reestructuración””*<sup>23</sup>. Sin duda alguna, ciertos factores de deculturación pueden obstaculizar la reestructuración cultural y llegar a una pérdida de sentido. Sin embargo, fragmentos originarios también pueden coexistir con los elementos actuales sin que por ello surja algún problema. Cuando la discontinuidad prevalece sobre la continuidad, estamos frente a una mutación cultural y Roger Bastide habla de “aculturación formal” cuando ésta toca las formas mismas del psiquismo (y las estructuras del inconsciente marcadas por la cultura) y de “aculturación material”, lo cual no afecta más que a lo que hace a la materia de la consciencia (valores, representaciones, etc.). Esto justifica igualmente la existencia de una contra aculturación con las tentativas de un “regreso a los orígenes” que aparece cuando la deculturación es tal que prohíbe la recreación de la cultura original aunque no toque más que a la

aculturación formal y la contra aculturación y, a pesar de su proyecto de volver a la situación pasada, es un acto de creación de una situación nueva. No hay entonces, en grados diversos, más que culturas mixtas y la afirmación de la continuidad de una cultura no es más que uno de los discursos de la “ideología de la compensación”. Este concepto de aculturación formal puede por lo tanto parecer particularmente pertinente para quienes pretenden dar un contenido al término de mundialización. De aquí surge la pregunta planteada, que también interfiere con nuestro proyecto, de la diferenciación de culturas, que es evidentemente útil heurísticamente pero cuyo proyecto es finalmente mucho más ambiguo de lo que parece. No existe entonces verdaderamente discontinuidad entre las culturas, sobre todo en un campo iluminado por la mundialización donde el contacto de unas culturas con las otras es privilegiado y la virtud de este proyecto reside esencialmente en el orden hermenéutico.

Este recorrido nos conduce a enfrentar, respecto al tema de la mundialización, el enfoque culturalista y el enfoque organizacional. La hipótesis de trabajo que se desprende de esta primera confrontación en el campo de la cultura en las relaciones que se establecen con la organización lleva a considerar las cosas bajo el ángulo de la puesta en evidencia de las diferencias culturales y así, de la necesidad de analizar el impacto de estas diferencias culturales en la organización. No obstante, la hipótesis es más compleja de lo que parece ya que plantea el problema de la cultura considerada bajo el ángulo del universalismo o los particularismos y es esto lo que constituye toda la ambigüedad de la noción.

<sup>23</sup> Denys Cuche: *op. cit.*, p. 64.

La posición adoptada en la actualidad frente al tema de la mundialización y en consecuencia para el tema del multiculturalismo es esencialmente de orden ideológico ya que se trata a la vez de una simplificación y de un encantamiento. Se trata en efecto, de una simplificación exagerada de las relaciones sutiles que se establecen entre culturas, prácticas económicas y prácticas sociales en el marco de un proyecto político que es el de un imperialismo de actores dirigentes de empresas multinacionales en su

vocación de imponer su representación del mundo que, en el nombre de las ganancias y la eficiencia económica, es la de la reducción de la diversidad de culturas. Esta representación del mundo les es común ya que sus intereses coinciden del mismo modo en que ellos coinciden con aquéllos de los intereses de las firmas que dirigen, los instrumentos de gestión que son los propios, y que además les sirven para ello. Esta ideología tiende también a realizar los elementos necesarios a su dominación.

## Bibliografía

- Arendt, Hannah, *Les origines du totalitarisme – L’Imperialisme*, Seuil, Essais y *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, Essais, Collection Points No. 307. (versión en español: *Los orígenes del totalitarismo*, Madrid, Alianza, c1981–1982).
- Bastide, Roger, “Problème de l’entrecroisement des civilisations et de leurs œuvres”, en Georges Gurvitch (ed.), *Traité de sociologie*, PUF, París, 1960, vol II, pp. 315-330.
- \_\_\_\_\_, *Le prochain et le lointain*, Cujas, París, 1970, p. 144.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Méridien/Klincksieck, París, 1986 (versión en español: *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, 1968).
- Cuche, Denys, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères, París, n° 205, p. 46.
- Herskovits, Melville J., *Acculturation, the Study of Culture Contact*, J. F. Augustin, Nueva York, 1938.
- Löning, Hélène, *Une approche culturelle de l’utilisation des systèmes d’information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux: l’exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Tesis de doctorado, Grupo HEC, 1994.
- Pesqueux, Yvon, *Le gouvernement de l’entreprise comme idéologie*, Editions Ellipses, París, 2000.
- Redfields, Robert, Ralph Linton y Melville J. Herskovits, “Memorandum on the study of acculturation”, *American Anthropologist*, vol 38, n° 1, 1936, pp. 149-152.
- Schwartz, Yves, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, París, 1998.

# 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> Bourgoïn, 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 aplicarían 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 xenóforas, 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.

# Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: Los “Mundos sociales de la empresa”

---

Marc Uhalde y Geneviève Dahan-Seltzer\*



## RESUMEN

Es esta una revisión de la transformación del modelo socioeconómico de las empresas francesas, que parte de la realización de encuestas cualitativas y posteriormente comparadas sistemáticamente a 81 organizaciones productivas francesas del sector público y privado entre 1987 y 1994, basada en la experiencia de la sociología de la organización y de la empresa para la elaboración de una tipología que articulara las estructuras formales de la organización y las dinámicas sociales de producción, resultando cinco combinaciones específicas denominadas “ mundos sociales de empresa”; el análisis de estos mundos establece un vínculo entre la legitimación y la dinámica cultural de las empresas. El método utilizado permitió analizar los funcionamientos a partir de tres dimensiones con distintas lógicas de regulación social y particularidades, que cada una de ellas nos remite a teorías específicas desarrolladas en Francia o el resto del mundo durante los últimos 50 años, y que muestran las diferencias mayores entre las organizaciones, señalando que lo que diferencia hoy a las empresas francesas es la división entre las que se comprometen con una transformación radical de su modo de regulación interna.

---

\* LSCI – CNRS, por el equipo de investigación (I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde).

## ABSTRACT

This is a review about the transformation of the socioeconomic model of the French companies, that leaves from the accomplishment of qualitative surveys and later compared systematically for 81 French productive organizations of the public and deprived sector between 1987 and 1994, based on the experience of the sociology of the organization and the company for the elaboration of a typology that articulated the formal structures of the organization and the dynamic social of production, being five specific combinations denominated "social worlds of company"; the analysis of these worlds establishes one link between the legitimating and the cultural dynamics of the companies. The used method allowed to analyze the operations from three dimensions with different logics of social regulation and particularity, that each of them sends specific developed theories to France or to the rest of the world during last the 50 years, and that show the major differences between the organizations, indicating what differentiates today the French companies is the division between, which they are committed with a radical transformation of their way of internal regulation.

---

**Palabras clave:** Economía post-fordiana, Regulación estratégica de la organización, Mundos sociales de empresasEconomía flexible de masas

**Key words:** Post-fordism economy, strategic regulation of the organization, social worlds of companies, flexible economy of masses

En Francia, como en la mayoría de los países occidentales, la década de 1980 fue escenario de una profunda transformación del modelo socioeconómico de desarrollo de las empresas, conocido como Crecimiento durante ese período. En el plano microeconómico, la mayoría de los sectores de actividad experimentaron un aumento de la competencia y una complejización en la demanda de los clientes. La escucha del cliente, las producciones diversificadas e innovadoras, la reactivación con respecto al mercado y el dominio de los precios de venta se convirtieron en el *leitmotiv* de una economía decididamente post-fordiana. En el plano de la gestión, la década de 1980 estuvo animada por una abundante búsqueda de alternativas al modelo jerárquico-burocrático desarrollado particularmente en Francia. En esta búsqueda, participaron los grupos de expresión, los círculos de calidad, la administración participativa, la comunicación interna, los proyectos de empresa, la descentralización de las decisiones y la invención de la gestión de recursos humanos, centrada en la gestión de las capacidades, las carreras y en la evaluación del desempeño. En segundo plano, finalmente, estos últimos 20 años se han caracterizado por la descomposición progresiva del "compromiso social fordiano", el cual había garantizado durante más de treinta años cierta previsibilidad en las relaciones entre empleadores y asalariados, mediante el intercambio de lo difícil del trabajo por un aumento creciente de los ingresos vía salario. El fin del movimiento obrero, que constituyó la estructura de acción colectiva fundamental de este período histórico, es percibido por todos los observadores, sin que las recomposiciones claras de alguna otra estructura con contenido social sean

realmente visibles. En resumen, las empresas francesas presentan rupturas con relación al período precedente, cuya intensidad y consecuencias reales aún hay que evaluar.

### **Una investigación necesaria sobre las evoluciones sociales de la empresa**

¿Se trata acaso de rupturas completas, "verticales", que atraviesan los diferentes niveles de los funcionamientos de la empresa (desde su ubicación económica hasta la identidad profesional de los asalariados), o bien de rupturas parciales? ¿Se han realmente generalizado en todos los sectores de actividad o, por el contrario, se encuentran polarizadas en ciertos mercados? Finalmente, estas rupturas ¿dan lugar a dinámicas emergentes, a innovaciones sociogestionarias que permitirían pronosticar regulaciones alternativas a plazo, o bien las empresas se encuentran a merced de la incertidumbre y de relaciones sociales tácticas, contingentes y oportunistas? Ante la hipótesis de una década bisagra en la historia socioeconómica francesa, fue necesario realizar una evaluación clara y exhaustiva de la realidad de los funcionamientos socioeconómicos de las empresas.

Este proyecto fue asumido por el LSCI, instigado por Renaud Sainsaulieu, con base en las experiencias de la sociología de la organización y de la empresa. Consistió en realizar al interior de las empresas un número importante de encuestas cualitativas, luego compararlas sistemáticamente para elaborar una tipología inédita que articulara las estructuras formales de organización y las estructuras sociales de producción. Antes de presentar los resultados más significativos, es necesario realizar algunas

precisiones sobre el método de investigación utilizado.

La sociología francesa de la empresa permite analizar los funcionamientos productivos a partir de tres dimensiones (R. Sainsaulieu, 1987, R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994):

- la estructura formal de organización y de gestión (Mintzberg, 1982)
- la estructura de relaciones entre los actores (M. Crozier, E. Friedberg, 1977)
- la estructura de identidades colectivas y de la cultura de la empresa (R. Sainsaulieu, 1976, 1987)

Cada una de estas dimensiones remite a teorías específicas, desarrolladas en Francia o en el resto del mundo durante los últimos cincuenta años y cuyas virtudes heurísticas se reconocen en la actualidad. Estas teorías pueden trabajarse al mismo tiempo en la medida en que no presentan ningún carácter de exclusividad y, por el contrario, desarrollan conceptos de articulación que permiten considerar sociológicamente a la empresa como el resultado de tres regulaciones. Una regulación "estratégica" que vincula los parámetros de la organización con la dinámica de relaciones entre los actores, a través del concepto de incertidumbre organizacional. Una regulación identitaria que establece un lazo entre las posiciones de poder organizacional de los actores y el desarrollo de referencias culturales que orientan su acción. Y una regulación de legitimación (o institucional) que pone en evidencia los vínculos entre las opciones estratégicas adoptadas por los dirigentes empresariales y las culturas laborales de los asalariados.

Sobre la base de este marco teórico, se analizaron 81 organizaciones productivas francesas entre 1987 y 1994. La muestra cubre la mayoría de los sectores de actividad,

al sector público y al privado, las empresas grandes y las empresas "medias" (ver anexo 1). Cada una de esas organizaciones ha sido objeto de una investigación cualitativa, mediante entrevistas individuales a una muestra de entre 40 y 60 personas que ocupan diferentes funciones y niveles jerárquicos en la empresa (en total se realizaron más de 4000 entrevistas). Cada caso de empresa dio lugar a un "diagnóstico sociológico" (R. Sainsaulieu, F. Piotet, 1994) que establece por un lado resultados de investigación acerca de las diferentes dimensiones del funcionamiento y, por otro, una interpretación de las dinámicas sociales a partir de conceptos de la sociología de la organización y de la empresa (incertidumbres, recursos de poder, sistema concreto de acción, sociabilidades, identidades colectivas, culturas laborales, procesos de socialización, regulación, etc.).

Entonces, estas detalladas monografías se analizaron con la ayuda de un cuadro sinóptico de 400 indicadores construido específicamente para esta investigación (ver el recuadro inferior). Este procedimiento permitió realizar una comparación escrupulosa de los casos a partir de análisis factoriales. Cada una de las dimensiones consideradas (medio ambiente, estructura de organización, organización de las células productivas, gestión de personal, posición de poder, estructura de relación, identidades colectivas y cultura empresarial) dio lugar a una tipología cuyos resultados se controlaron a través de un análisis de verosimilitud que consistió en comparar cualitativamente los casos de empresas agrupadas según la clasificación. Una vez validadas estas tipologías intermedias, cada monografía volvió a codificarse, de acuerdo con su modalidad cualitativa, en cada una de las ocho dimensiones, hasta alcanzar un análisis multifactorial sintético.

### Cuadro comparativo de los diagnósticos sociológicos de empresa

El procedimiento metodológico central de esta investigación radica en la conversión de análisis cualitativos de empresa en indicadores cuantitativos que permiten tratamientos estadísticos de los datos. Este procedimiento se basa en dos pasos: la construcción de un cuadro de indicadores descriptivos de la vida económica y social de las empresas y la codificación de las monografías.

#### - Cuadro de indicadores

Las teorías de referencia (contingencia estructural, sistemas concretos de acción, identidades en el trabajo) se analizaron en un primer momento según 8 dimensiones descriptivas:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| - Medio ambiente,                          | - Estructura organizacional, |
| - Organización de las células productivas, | - Gestión de personal,       |
| - Posición de poder,                       | - Estructura de relación,    |
| - Identidades colectivas,                  | - Cultura empresarial,       |

Cada una de estas dimensiones se analizó primero según variables, luego, según indicadores que fueran lo más factuales posibles, a partir de conceptos y dimensiones procedentes de las teorías de referencia. Por ejemplo, la noción de restricciones ambientales propuesta por la teoría de la contingencia estructural (Lawrence y Lorsh, 1969) se objetivó a través de cinco variables (restricciones del mercado, restricciones científicas y técnicas, restricciones sociopolíticas, restricciones de empleo y restricciones tutelares). Éstas se definieron a su vez por otros tantos indicadores (por ejemplo, la variable de restricciones del mercado fue valorada de acuerdo a cuatro indicadores: grado de previsibilidad de la demanda, grado de sustitución de los productos, grado de competencia, grado de exposición a riesgos externos). Cada indicador se construyó sobre una escala continua de cuatro puntos, en la cual cada modalidad se dotó de definición precisa, con el fin de racionalizar las evaluaciones planteadas de una monografía a la otra. Así, por ejemplo, el grado de previsibilidad de la demanda se apoyó en la escala siguiente:

- 1- Producto absolutamente insustituible en el mercado,
- 2- Producto que en ciertos casos es posible de reemplazar, aunque en detrimento de criterios primordiales (calidad, desempeño técnico, durabilidad, precio, etc.),
- 3- Producto reemplazable, aunque en detrimento de criterios secundarios (ciertas opciones, diseño, etc.),
- 4- Producto fácilmente sustituible.

Estas definiciones precisas se elaboraron por confrontación en equipo y sobre la base de unos treinta diagnósticos de empresas en los sectores de actividad más diversos. Este procedimiento permitió, por un lado, asegurar la precisión de las escalas ordinales y, por el otro, la aplicación de indicadores en los diferentes contextos organizacionales.

Al final, el cuadro sinóptico incluye 400 indicadores.

#### - La codificación de las monografías

En un principio, la codificación de los diagnósticos empresariales en indicadores se realizó "a decir de los expertos", según el método de los jueces. El control de la calidad y orientación de ese juicio se aseguró a través de tres procedimientos. El primero consistió en elaborar colectivamente los indicadores y sus modalidades cualitativas. De esta manera se neutralizaba el carácter potencialmente polisémico de los indicadores. En segundo lugar, cada monografía fue codificada por uno de los cuatro investigadores del equipo; jamás se delegó esta operación en otros. Por último, la codificación se realizó sistemáticamente a través de intercambios con los autores de los diagnósticos sociológicos (que podían ser o no, según el caso, miembros del equipo).

Por otra parte, este trabajo tan minucioso permitió detectar, en cierto número de casos, los elementos ausentes en las monografías. Cuando estos elementos eran de naturaleza formal y factual (por ejemplo, la política de remuneración salarial de tal población de la empresa), se contactaron a las empresas para completarlos.

Esta última tipología presenta combinaciones específicas de modalidades organizacionales y sociales de funcionamiento, denominadas “mundos sociales de empresa”. En un primer momento<sup>1</sup> presentaremos esta perspectiva por considerarla más sintética; luego cuestionaremos la hipótesis de la transformación de las regulaciones sociales de empresa en la Francia de los años 1980-1995.

## Una pluralidad de “mundos sociales” de empresa

Considerada como un sistema complejo que combina un conjunto de factores organizacionales, gestionarios, estratégicos y culturales, la empresa de los años 1990 se manifestó de acuerdo a cinco “mundos sociales” de empresa originales.

### • La empresa dual

El mundo de la *empresa dual* destaca sobre todo por actividades consumidoras de mano de obra poco calificada, y ofrece productos simples a mercados masivos (agroalimentario, ensamblaje, comida rápida, etc.). El mundo de la empresa dual toma prestado del universo taylorista su principio de división técnica y social del trabajo, aunque lo engloba en una forma más grande de dualización. La búsqueda conjunta de una mejor productividad y una mayor flexibilidad en las estructuras de producción lleva a un buen número de empresas a

reforzar una fragmentación de las actividades y la mano de obra: un personal calificado y valorizado dentro de una organización flexible trata con una mano de obra poco calificada, de un status generalmente precario, afectada por el trabajo fragmentado y repetitivo de una producción en masa.

Ejemplo: Una fábrica de ensamblaje de componentes electrónicos ubicada en una cuenca de empleo deprimido está limitada a reforzar sus exigencias de productividad para enfrentar la competencia internacional. Para lograrlo, modifica los ritmos de trabajo, recompone los equipos de obreros, instaura tasas de productividad individual y otorga un poder de sanción a los agentes de dominio. Como consecuencia, surgen tensiones en el colectivo de obreros: los más jóvenes, estimulados por las posibilidades de primas, juegan el juego del rendimiento, mientras que los mayores privilegian la calidad y se oponen al ritmo de producción. También se observan tensiones de los métodos entre la fabricación y el servicio con respecto a las nuevas normas de trabajo. El pasaje en 3/8 y la rotación forzada entre los puestos rompen las bases de una solidaridad laboral ya de por sí frágil. Finalmente, la estructura social se hace dual: los cuadros y técnicos imponen al grupo de obreros una intensificación del trabajo, y dominan el último recurso de motivación que constituye el empleo.

La dualización constituye entonces la respuesta recurrente de estas empresas ante el imperativo de adaptación al mercado. La permanencia de las regulaciones sociales basadas en la dominación revitaliza una figura clásica de la división social del trabajo.

<sup>1</sup> Para conocer los resultados detallados del funcionamiento de las empresas, de acuerdo con las diferentes dimensiones, remitirse al trabajo *Les mondes sociaux de l'entreprise*, op. cit.

• **La empresa burocrática**

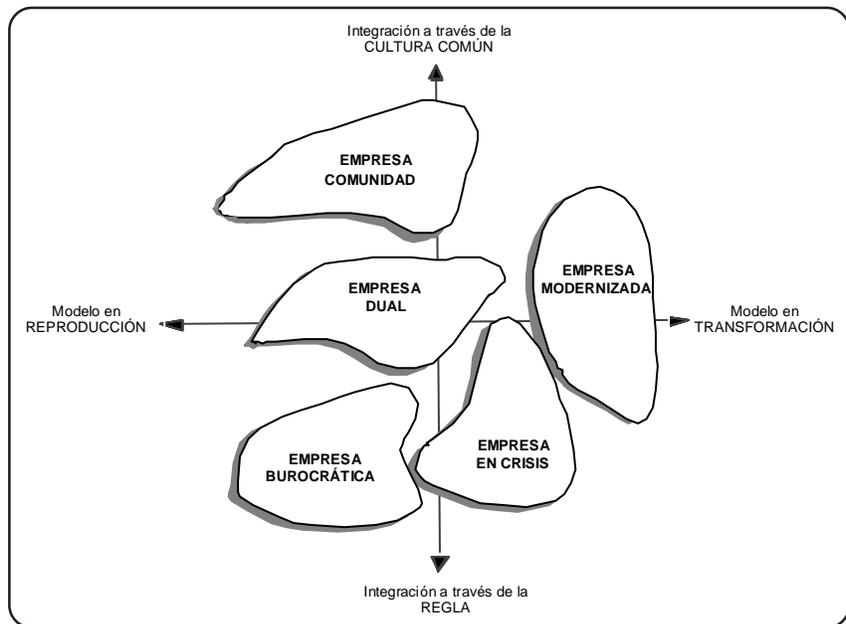
Este otro modelo concierne a organizaciones de servicio público, públicas o privadas, mercantiles o no. La regla formal predomina en la definición del contenido de las tareas, en la gestión de personal por estratos, en los modos de control y coordinación; sin embargo, la *empresa burocrática* atestigua una evolución del modelo de la burocracia a la francesa descrito por Michel Crozier en los años 1960. Según las actividades, se distinguen dos vías de evolución:

La primera muestra una evidente conciliación de las relaciones en los sectores de la administración dedicados a la producción administrativa, donde predominan los tratamientos masivos y el trabajo rutinario (puesta al día de estadísticas periódicas sobre la vida económica y social, registro de operaciones contables, liquidación de expedientes de derechos sociales, etc.). La alta satisfacción de los agentes contrasta claramente con una fuerte especialización del trabajo y con las limitaciones de cuotas de producción. De hecho, un compromiso jerárquico se construye alrededor de aquellas condiciones de trabajo donde la movilización por la producción se intercambia por posibilidades concretas de articular mejor la vida en el trabajo y fuera de él. Una transformación cultural de fondo sostiene este modelo de relaciones: Los agentes abandonan cada vez más un

modelo de integración por la promoción social en beneficio de una identidad local de dominio de la vida global. Trabajo poco interesante en su contenido, ausencia de perspectivas de carrera y responsabilidad de la producción encuentran de esta manera un punto de equilibrio a través de la autonomía concedida, una calidad de vida global y una buena convivencia en las relaciones de trabajo.

La apertura hacia el usuario y la emergencia de una lógica social "profesional" constituyen la segunda vía de evolución de la burocracia. Observada en aquellas partes de la administración que están en relación estrecha con el usuario, al ofrecer una gama de servicios diferenciados, a la medida y complejos (actividades del sector social como las cajas de subsidios familiares o las Assedic<sup>2</sup>, actividades

**Tipología de los Mundos Sociales de la Empresa**



<sup>2</sup> N. de la T.: *Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce*, asociación francesa que asigna los subsidios del desempleo.

**Variables descriptivas de los Mundos Sociales de la Empresa**

<i>DIMENSIONES DE ANÁLISIS</i>	<b>Empresa DUAL</b>	<b>Empresa BUROCRÁTICA</b>	<b>Empresa MODERNIZADA</b>	<b>Empresa CRISIS</b>	<b>Empresa COMUNIDAD</b>
<i>RESTRICCIONES EXTERNAS</i>	<i>Productividad y Flexibilidad</i>	<i>Apertura al usuario Complejidad en las reglamentaciones</i>	<i>Competencia y modernización tecnología-producto-oficio</i>	<i>Competencia y modernización tecnología-producto-oficio</i>	<i>Competencia, flexibilidad, reactivación</i>
<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	Diferenciación organizacional (Racionalización / Oficio)	Descentralización Expansión del trabajo	Descentralización Expansión del trabajo Grupos transversales	Diferenciación organizacional (Nuevos oficios / viejos oficios)	Flexible y abierta respecto del medio ambiente
<i>GESTIÓN DE PERSONAL</i>	Diferenciación: GRH individualizada / gestión mínima	Gestión de los estatus	GRH individual, colectiva, incitativa y formativa	Hibridación: gestión del estatus / GRH individualizada	Integración profesional y social
<i>IDENTIDADES</i>	Diferenciación: Reglamentaria / Movilidad u oficio	Diferenciación: Profesional del Servicio Público / Movilidad	Recomposición de las identidades de oficio	Confrontación entre viejos y nuevos profesionales	Identidad colectiva oficio-empresa-mercado
<i>CULTURA</i>	Fragmentada	Moral del Servicio Público	En recomposición Oficio-Gestión	Desintegración cultural	Cultura comunitaria
<i>ESTRUCTURA DE RELACIONES</i>	Dominación social y profesional	Ayuda mutua instrumental en la base y mediación jerárquica	Negociación generalizada	Antagonismo profesional	Consenso, relaciones individuales
<i>PRINCIPIO DE REGULACIÓN</i>	<b>Dualización</b>	<b>Profesionalización y negociación jerárquica</b>	<b>Modernización acumulada</b>	<b>Incertidumbres y conflictos institucionales</b>	<b>Hipersocialización de la empresa</b>
<i>EJEMPLOS</i>	<i>Hospital, comida rápida, matadero, fábrica de montaje</i>	<i>Servicios públicos de contacto con el usuario</i>	<i>Química, minas, siderurgia, mecánica</i>	<i>Siderurgia, agencia comercial, agroalimentaria</i>	<i>Construcción, agroalimentaria, terciaria superior, comercio</i>

142

de puesta en marcha de procedimientos interdepartamentales en las provincias o tratamiento de reclamos en términos de impuestos), la *burocracia abierta* convierte a la interacción con el usuario en el centro de un modelo social más profesional que burocrático.

Presenciamos el surgimiento de una cultura colectiva basada en una moral de la acción pública y en una dinámica de intercambios de habilidades entre colegas. El control de servicio al usuario se convierte en un desafío clave para el conjunto de actores. Los agentes de ejecución extraen

de allí los fundamentos para una justificación profesional y política de su trabajo y la jerarquía superior le apuesta a una institución regulada. Un compromiso implícito estabiliza las relaciones jerárquicas: autonomía concedida a los agentes en la realización de sus tareas a cambio de fiabilidad del trabajo y respeto a las obligaciones de rendimiento. La jerarquía operacional aparece como el pivote esencial de la regulación social.

#### • La empresa modernizada

Este tercer mundo social se define absolutamente por la transformación de sus regulaciones socio-organizacionales. Comprometido con un proceso de modernización, hunde sus raíces en los universos de tradiciones industriales (química, metalurgia, automotriz, etc.), símbolos de la modernidad de principios de siglo. Amenazada de desaparecer, la *empresa modernizada* se establece sobre un proyecto alternativo de desarrollo, que justifica la puesta en marcha de toda una serie de cambios (técnicos, organizacionales y gestionarias). La particularidad de esta modernización reside en una inversión en los hombres y sus capacidades a adaptarse. El desarrollo, la formación, la introducción de prácticas más participativas y la recomposición de los oficios desagregan una antigua regulación fundada en las discrepancias profesionales y de categorías para dar lugar al aprendizaje de relaciones más negociadas.

Ejemplo: Considerablemente deficitaria, esta planta de química básica está forzada a llevar a cabo una rectificación económica y a comprometerse con una intensa dinámica de modernización (automatización, formación

capacitante, reorganización del mantenimiento, creación de funciones de apoyo, etc.) En el sistema antiguo, dominado por el mantenimiento y articulado alrededor de culturas de taller, se reemplaza gradualmente un sistema social más rico en actores, caracterizado por relaciones de negociación entre grupos sociales (fabricación, mantenimiento, capacitación de cuadros) más equilibradas y orientadas hacia el éxito de la modernización. El dominio de los recursos de poder por el mayor número favorece las reubicaciones identitarias, donde se mantiene la referencia al "oficio", aunque se enriquece con indicadores que valorizan las relaciones negociadas e integran las obligaciones de gestión.

#### • La empresa en crisis

La *empresa en crisis*, otra versión de los universos en vías de modernización, representa el caso de una modernización parcial y bloqueada. Parcial, en la medida en que los cambios no afectan más que las actividades estratégicas o rentables de la empresa y bloqueada, porque un riesgo de fractura social amenaza el desenlace de la modernización. La introducción de cambios se efectúa en detrimento de los antiguos actores fuertes (profesionales y sindicatos), que desarrollan una estrategia defensiva para conservar su supremacía simbólica. Una nueva población, más joven y más preparada, es designada como la vanguardia de la modernización, con la promesa de carreras aceleradas. Es entre los detentores de una tradición acabada y los partidarios del cambio que se fracciona la antigua comunidad empresarial. Los nuevos actores, fuertes y legitimados, son los ganadores de este combate mientras

que los antiguos profesionales debilitados se convierten en las víctimas de la modernización. De ahí resulta una crisis en las relaciones de producción donde aparecen diferentes formas de bloqueos y, sobre todo, una crisis de sentido, donde ni los antiguos ni los nuevos llegan a estabilizar su identidad profesional.

Ejemplo: En esta planta siderúrgica amenazada de cierre, la antigua regulación, establecida por una cultura empresarial, se desarticula bajo la presión de los diferentes choques económicos, estructurales y organizacionales. El universo social se encuentra fuertemente atomizado y desestabilizado. La fragmentación de los colectivos se manifiesta en tensiones fuertes entre los nuevos actores de la modernización, atraídos por las perspectivas de carreras aceleradas, y los viejos profesionales, aferrados a defender su empleo. Este *statu quo* se mantiene por un nuevo actor fuerte, la sede social, de la que depende la continuidad del sitio, pero cuya estrategia es imprecisa. Lejos de suscitar la movilización colectiva, este tipo de modernización tiene por efecto reforzar los compartimentos, reducir las esferas de solidaridad y sumergir a los grupos sociales en una crisis de referencias.

#### • La empresa comunidad

Este último mundo de empresa concierne más a empresas innovadoras del comercio, de la construcción o de la industria ligera, en las que el desarrollo se apoya en productos complejos. Su funcionamiento interno se distingue por la importancia de una regulación cultural generadora de normas colectivas, y también de relaciones negociadas. La *empresa comunidad* transmite valores de éxito económico, de respeto humano, de calidad del trabajo

y de progreso social en sus modos de gestión de personal. Si los asalariados son movilizados alrededor del proyecto de desarrollo de la empresa, su comportamiento no puede reducirse a una integración mecánica y poco crítica a un colectivo gregario. Por el contrario, el individuo en esa situación negocia su lugar a través de un contrato tácito donde se intercambian el acceso a un reconocimiento individual por el respeto a las normas profesionales de la empresa. Con ello gana una integración duradera y un reconocimiento como persona, en un sistema que valora lo autodidacta y la promoción interna como motor de la expansión.

Ejemplo: Esta empresa de distribución de ropa de confección, creada a principios de siglo y que cuenta con setenta tiendas, desarrolla desde hace una década una estrategia ofensiva de apertura de puntos de venta en todo el territorio nacional. El respeto al cliente, el compromiso con el producto, la exigencia de una calidad de servicio, van de la mano con las posibilidades de desarrollo profesional, cuyo pivote es el director de tienda. La buena convivencia de las relaciones no es suficiente para dar cuenta de una cultura altamente integradora. Cada uno encuentra en esta empresa las bases de una identidad profesional de oficio, ligada a situaciones de trabajo ampliadas y abiertas a la clientela y a una gestión de trayectos que favorecen las competencias reales.

### Regreso a las transformaciones de la empresa contemporánea

Este breve panorama contrastado de las empresas francesas invita a regresar sobre tres grandes representaciones de la

evolución empresarial que aparecen en buena parte de la literatura *managerial*, frecuentemente en la prensa económica y con seguridad en el sentido común de una mayoría de conciudadanos. Son objeto de debate aquí los discursos que unifican la empresa contemporánea, la explicación de su evolución según sus obligaciones de contexto y sobre todo del mercado, y la cuestión de su transformación socioeconómica.

## La empresa no es sólo una, sino una pluralidad

El primer testimonio evidente es el de las irreductibles diferencias entre las empresas, en el plano de su modelo socio-organizacional de desarrollo. Los cinco "mundos sociales" muestran distintas lógicas de regulación social que tienen cada una su coherencia y su originalidad. Este testimonio prolonga los trabajos realizados por las ciencias de gestión desde hace cinco décadas, que insistieron en la existencia de diferentes tipos de estructura organizacional en respuesta a la hegemonía del modelo defendido por Taylor (Burn y Stalker, Woodward, Perrow, Mintzberg). Lo que se muestra aquí es que existen diferencias de fondo entre las empresas, tanto en sus estructuras organizacionales formales, como en sus estructuras sociales. La tipología de los Mundos Sociales muestra de hecho tres diferencias mayores entre las organizaciones.

La primera contrasta las organizaciones realizando su *integración social* a través de procesos de socialización y de integración cultural a organizaciones en las cuales las relaciones sociales están más reguladas por relaciones de interés y de negociación entre grupos. Por un lado, aparece

la *empresa comunidad* y por el otro, la *empresa burocrática*, la *empresa dual* y la *empresa en crisis*. Se encuentra aquí la distinción propuesta en los años 1960 por Burns y Stalker entre los modelos "orgánicos" y los modelos "mecánicos", aunque a partir de un análisis más amplio de sus procesos de regulación social. La fluidez de las relaciones sociales que parece mostrar el mundo de la *empresa comunidad*, no es sino una apariencia. Ciertamente, este tipo de funcionamiento favorece la flexibilidad de los saberes y la adaptación a contextos inestables, aunque estas características deben comprenderse a la luz de la sólida estructuración de normas culturales internas que rigen las acciones individuales y las cooperaciones entre los actores. Frente a la flexibilidad organizacional, aparece en realidad un modo de gestión de personal muy estable y estructurado que da prioridad al desarrollo de las competencias individuales, a la evaluación del desempeño y al ascenso jerárquico. Una misma estructuración aparece en el plano del compromiso social, que descansa sobre la pareja "inversión en el trabajo - movilidad de los conocimientos / reconocimiento individual - progresión estatutaria y permanencia en el empleo". En cierto modo, la empresa que permanece innovadora funda su desarrollo en la estabilidad del contrato social, inversamente proporcional a su flexibilidad con respecto al mercado. Frente a este modelo, la regulación social descansa ante todo sobre procesos de negociación entre grupos sociales, de los cuales el paradigma del interés (o de la acción estratégica) da perfecta cuenta. Existen subculturas laborales, pero éstas explican esencialmente la regulación de los aspectos sociales en el seno de los grupos de actores (oficio, estrato, función, etc.). Al nivel del *sistema* de relaciones, el

equilibrio de los vínculos sociales se opera a través de procesos de mediación entre actores con intereses o lógicas sociales diferentes. Éste es también el caso en la *empresa burocrática* y en la *empresa modernizada*, donde el papel de la jerarquía intermedia aparece como determinante. Son actores mediante los cuales se llegan a elaborar compromisos mínimos entre los dirigentes y los empleados. Son actores de la regulación conjunta (J-D. Reynaud, 1989). Las otras dos configuraciones, la *empresa dual* y la *empresa en crisis*, se distinguen en este sentido por la ausencia de mecanismos de mediación, en un contexto de fuerte diferenciación cultural y estratégica de la empresa. Los grupos sociales persiguen objetivos específicos, transmiten normas culturales diferentes que ningún proceso de integración permite articular realmente. La regulación se opera por defecto; en un caso por la dominación, es decir, por el dominio de los recursos de poder por parte de uno de los actores que "conduce el juego" de la producción, y en el otro, por la incertidumbre respecto del futuro que produce una situación de prevención generalizada.

Una segunda distinción opone a las organizaciones en el plano de la *legitimación* de la empresa y sus diferenciaciones sociales; separa a los últimos dos modelos (la *empresa dual* y la *empresa en crisis*) de los otros tres. Este hecho plantea una discusión sobre el concepto de cultura de empresa y sobre la hipótesis de la empresa como institución, alrededor de dos elementos.

La legitimación de la empresa supone un acuerdo de los diferentes actores sobre los objetivos de la organización y sobre sus grandes principios de gobierno. Este concepto que junta la sociología y las ciencias políticas permite examinar el vínculo subjetivo que mantiene

subyugados a los individuos al "orden de dominación" (Weber, 1971) en el cual se sitúa, sea éste microeconómico (la empresa) o político (el Estado). Se dirige de esta manera a un análisis del sistema de acción de la empresa más que al de sus actores y se coloca en el cruce del análisis estratégico y el análisis cultural de la empresa. En este sentido, abre el camino a un análisis institucional (y no solamente socio-organizacional) de la empresa (Sainsaulieu, Segrestin, 1987). La otra particularidad del concepto de *legitimación* es la de insistir más en un análisis de los procesos de formación de una legitimidad común que en el de un estado estable. Los resultados acerca de los Mundos Sociales permiten establecer un vínculo entre la legitimación y la dinámica cultural de las empresas. Los tres "mundos" legítimos (*empresa comunidad*, *empresa modernizada* y *empresa burocrática*) invitan a considerar como variables independientes la homogeneidad de las culturas laborales (a nivel de grupos sociales) y la existencia de una cultura compartida. La *empresa comunidad* se opone claramente en este punto a la *empresa burocrática*. La primera presenta todos los rasgos de las subculturas poco diferenciadas, al punto mismo que los individuos asocian subjetivamente su identidad profesional con la identidad de la empresa en el mercado (frente a los competidores, en el mercado de trabajo, etc.). El segundo caso, por el contrario, muestra una diferenciación social mucho más importante, fundamentalmente entre la identidad "profesional" de los actores operacionales y la identidad de "movilidad" de los estratos superiores. Por lo tanto, parece muy difícil decidir a favor de una cultura común débil. Si la socialización normativa por parte de la empresa (sus modos de gestión sobre todo) explica en el primer caso la formación de una

cultura común, es en el efecto cultural de procesos de mediación entre las subculturas que se debe buscar la explicación al segundo caso. Tanto en la *empresa burocrática* como en la *empresa modernizada* (tercer modelo legítimo), la construcción de una legitimidad de la institución se opera a través de procesos de regulación conjunta entre grupos sociales, cuyo objetivo de control organizacional y normativo del trabajo encuentra una articulación posible con las prácticas autónomas de los actores (Reynaud, 1989). Estos procesos pasan generalmente, como ya se ha dicho, por actores-relevos, ubicados en la intersección de varios sistemas de obligaciones y que tienen los recursos suficientes para entrar en acuerdo con cada uno de ellos. De hecho, la existencia de tales actores y de tales márgenes de mediación lleva a la mayoría de los actores a desarrollar comportamientos de negociación y a aprender el valor operacional y social de los compromisos. Este valor, por fuerza de la costumbre, se convierte en un aspecto central para la cultura colectiva. Se puede entonces plantear la hipótesis de un efecto cultural de los procesos de regulación conjunta a escala de la institución, que explica su legitimación. Estas dos figuras llevan a relativizar el concepto de cultura de empresa alrededor de dos configuraciones: culturas homogéneas y culturas diferenciadas, integradas por el valor de la negociación entre grupos sociales.

De hecho, es la ausencia de tales procesos de mediación la que explica que otros mundos sociales sean ilegítimos a los ojos de los actores y no lleguen a producir referencias culturales compartidas. Su integración social descansa esencialmente sobre relaciones de intereses contingentes.

La pluralidad de la empresa francesa aparece finalmente en el plano más contingente del *cambio de regulación social*. Los mundos de la *empresa en crisis* y de la *empresa modernizada* definen ya no un estado de regulación social, sino procesos de cambio particulares. De hecho, las monografías muestran que las empresas ubicadas en estos modelos pueden venir indistintamente de los otros tres modelos (*burocrático, dual y comunidad*). Incluso es probable que a estos tres modelos tipo se pudiera agregar, en beneficio de investigaciones suplementarias, un modelo de "comunidad profesional de asociación" que toma prestado del modelo de la *empresa comunidad* sus fuertes culturas de oficio y de la *empresa burocrática* su componente de negociación institucional<sup>3</sup>. Lo que diferencia hoy a las empresas francesas es en tercer lugar la división entre las que se comprometen con una transformación bastante radical de su modo de regulación interna y las otras. Entre las que se transforman, aparecen dos trayectorias de cambio.

El primer punto aporta un contenido empírico a la

<sup>3</sup> Este modelo calificaba probablemente a numerosas empresas de los sectores "fuertes" (minería, acero, cemento, banca, etc.) en las décadas precedentes, como sugieren varios trabajos como los de H. Mintzberg sobre la burocracia profesional o los de D. Segrestin sobre los oficios cerrados. Estos modelos pudieron recomponerse en ciertas monografías tomadas en cuenta en esta investigación, aunque a título de análisis retrospectivos, sobre la base de la memoria de los actores. Estas reconstituciones analíticas no se tomaron en cuenta en los Mundos Sociales, en beneficio de análisis más objetivos del presente. Ahora bien, todas las organizaciones de la muestra que remitían a este modelo anterior vivían, en el momento de las encuestas, transformaciones profundas en su funcionamiento, con el resultado que fueron clasificadas en los modelos de la *empresa modernizada* o de la *empresa en crisis*. Obviamente, los límites mismos de nuestra muestra no nos permiten en ningún caso afirmar que el modelo de la "empresa profesional" ya no exista en Francia.

distinción entre cambio adaptativo y cambio transformador. De hecho, la investigación muestra que la gran mayoría de las organizaciones estudiadas (75%) encuentran restricciones de adaptación a contextos evolutivos. Ahora bien, los modelos calificados por el eje *Reproducción* (Cf. tipología), no presentan en ningún caso los rasgos de universos productivos inertes. Se introducen cambios generalmente significativos en el ámbito de los productos, los métodos de trabajo o de gestión, pero no vuelven a cuestionar la estructura de las relaciones sociales, es decir, la repartición de poderes, la estructura de cooperaciones y el origen de las culturas laborales. Al contrario, los dos modelos inscritos en la *Transformación* se definen por una ruptura en sus regulaciones anteriores. Las coaliciones de actores y las culturas laborales son sacudidas por cambios más sistemáticos que atraviesan tanto el nivel formal del funcionamiento (producto, gestión, *management*) como el nivel social. La diferencia de fondo con las otras situaciones de empresa es el carácter irreversible de los cambios enlucados. En la *empresa en crisis* y en la *empresa modernizada*, el desafío de las relaciones sociales se convierte en la búsqueda de nuevos mecanismos de regulación, sobre la base de rupturas profundas del orden anterior.

La segunda distinción concierne justamente a la cuestión de la recomposición de un modelo de regulación alternativo. La diferencia esencial entre la *empresa modernizada* y la *empresa en crisis* se debe a la existencia o no de procesos de mediación suficientes para que los nuevos aprendizajes sociales puedan funcionar. Los actores de la *empresa en crisis* hacen un aprendizaje "negativo" de la transformación, en la medida en que viven ante todo el

desmoronamiento de las regulaciones conjuntas anteriores y la experiencia de la crisis de sentido en el trabajo. La impenetrabilidad de la estrategia empresarial, la ausencia de dispositivos de debate entre los "viejos" y los "nuevos" y el control social por la incertidumbre sobre el empleo constituyen los términos principales. Por otra parte, la *empresa modernizada* muestra situaciones donde la experiencia de la ruptura se prolonga mediante la experiencia de nuevas transacciones entre los actores. Este modelo muestra la existencia de un camino posible de recomposición de las regulaciones sociales. En resumen, la investigación muestra en los dos casos una situación indeterminada en cuanto al resultado de los cambios transformadores. De hecho, contamos con pocos elementos para examinar los procesos de salida de una regulación *de crisis*. Lo que simplemente muestra este modelo es que este tipo de regulación socioeconómica puede ser relativamente duradera (más de cinco años según ciertas investigaciones) siempre que sus diferentes componentes se inscriban en un esquema sistémico de auto-reproducción. En consecuencia, es imposible definir con certeza si se trata de un modelo de transición o de un modelo social estable. Igualmente, si la *empresa modernizada* se involucra en una dinámica de ruptura-recomposición de las relaciones sociales, no permite presagiar un modelo social de empresa alternativo. En particular, las formas instituidas de estos aprendizajes son aún poco perceptibles en el nivel de las políticas empresariales y de relaciones profesionales. Consecuentemente, al menos se puede desprender de esta investigación que las empresas pueden conocer períodos de transformación como producto de su regulación social, y esto según dos caminos diferentes, aunque siga siendo

difícil señalar los resultados. Este hecho invita a desarrollar análisis longitudinales que puedan plantear como objeto a las trayectorias sociales de las empresas.

### **La empresa no está totalmente determinada por su mercado, también busca su propia trayectoria social**

En el momento del gran retorno de los discursos acerca de "la adaptación necesaria" de las empresas a las limitaciones de la economía de mercado y de la mundialización, la investigación sobre los Mundos Sociales conduce a relativizar las tesis de la teoría de la contingencia. De hecho, resulta que estos modelos socio-organizacionales corresponden globalmente a contextos de mercado y tecnología particulares es decir que, sin embargo, a mercados y tecnologías comparables, las empresas pueden construir modelos de regulación social diferentes. Este hecho conduce a formular las bases de una teoría *relativista* de la contingencia que da cuenta de la autonomía de las decisiones del *management* y de las construcciones culturales de las empresas con respecto al ambiente.

La investigación valida en primer lugar la hipótesis de un vínculo entre las obligaciones externas de las empresas y sus funcionamientos internos. Si se consideran a distancia los cinco mundos sociales, el peso del posicionamiento económico de las empresas, analizable a través del par productos-mercado, aparece, de hecho, como determinante. La economía « fordiana », determinada por productos simples, que requieren calificaciones modestas, por los mercados de masa y por una ventaja competitiva sobre el precio y la reactividad, delimita márgenes de

organización industrial muy estrechos. El modelo más operativo sigue siendo el de la organización taylorista, que permite acumular economías de escala y de un recurso a una flexibilidad externa del empleo, lo cual permite asegurar una reactividad en volúmenes. Es comprensible en consecuencia ver emerger en estos contextos el modelo social de la *empresa dual* que responde en todo momento a las condiciones de la economía fordista. Por el contrario, el modelo de la *empresa comunidad* se ubica en una economía radicalmente diferente, la economía de la calidad. Los productos son complejos, únicos o en pequeñas series; requieren un alto grado de habilidad no sustituible por tecnologías de producción (sectores de la construcción, la ingeniería o la consultoría, por ejemplo) y la ventaja competitiva de las empresas descansa en la innovación y/o en la adaptación de los productos a demandas específicas. En tal contexto, un análisis formal de las empresas acuerda la superioridad de un modelo de racionalización flexible (Piore y Sabel, 1984) que le conceda una importancia primordial a la gestión de los hombres, a sus competencias, a su fiabilidad en el trabajo y a su motivación, debido al fuerte componente inmaterial y social de este posicionamiento económico. No es entonces sorprendente constatar que la *empresa comunidad* se define por una cualidad particular de integración social y de contractualización entre los asalariados y los patrones. En el medio, un tercer posicionamiento económico, de tipo "economía flexible de masas" encuentra su coherencia en la alianza de características de los dos primeros ejemplos: productos lo suficientemente complejos que requieren habilidades elaboradas, que responden a mercados donde la variedad es un argumento de venta tanto como el precio.

Estas empresas funcionan necesariamente a partir de una descentralización de las estructuras, debido a la presencia contingente de una comisión de evaluación en sus bases operacionales. No es sorprendente constatar que estos contextos productivos generan mundos sociales más marcados por la presencia de actores fuertes y por una obligación de calidad de interacción entre estos grupos (como en el caso de las empresas *modernizada*, *burocrática* y *en crisis*). En consecuencia, en este nivel de generalidad del análisis, parece válida la teoría "clásica" de la contingencia.

Aunque esto es sin contar las excepciones notables que le oponen los resultados acerca de los Mundos Sociales, desde el momento en que se considere, no solamente las estructuras de organización de las empresas, sino también su modo de regulación social. Dos ejemplos de "deslizamiento" entre las obligaciones del contexto y la estructura social de la empresa aparecen en los estudios de casos. El primero, el más evidente en la tipología, concierne a los mundos *modernizados* y *en crisis*. La mayoría de las empresas de estos dos modelos presentan las mismas características de productos y de mercado, y la misma obligación de adaptación de la producción al mercado. Ahora bien, estas empresas no toman los mismos caminos de cambio. Una de las variables explicativa de esta diferencia se refiere sin duda a la estrategia de gestión del cambio adoptada por las direcciones de las empresas. Lo que está bien identificado en este punto de la comparación es la existencia de dos teorías de uso sobre el cambio: una teoría de la percolación (*empresa en crisis*) inmersa en un proceso de evolución cultural a partir de la integración de nuevos perfiles socioprofesionales junto a los viejos, y una teoría sistémica y reflexiva (*empresa modernizada*), inmersa

en los aprendizajes sociales por la estructuración de nuevos espacios de interacción, por el cambio en las situaciones de trabajo y por una administración de tipo prueba y error. Por otro lado, la investigación aporta poca explicación sociológica acerca de la emergencia de estas dos teorías de acción, que necesitaría desarrollar una sociología real de la acción dirigente en términos de recorridos socioprofesionales, de socialización y de límites de acción. Este campo de investigación debe ser profundizado, aunque estos dos casos demuestran empíricamente la autonomía entre las regulaciones sociales de la empresa con respecto a las obligaciones del entorno. Puede llegarse a una misma conclusión en el caso de empresas posicionadas en la economía de la calidad y que desarrollan una regulación de crisis o dual más que una regulación comunitaria. Varios procesos pueden ser objeto de discusión: la búsqueda de una racionalización del contenido del trabajo que reduce la autonomía productiva de los actores, el debilitamiento del relevo de socialización que constituye la jerarquía intermedia, o aún la implantación de una gestión de los hombres en los estándares vigentes (una "verdadera" GRH con su comitiva de técnicas formales), generalmente en el momento de un cambio de patrón o de dirección.

Lo que resurge de estos casos es que toda forma de regulación social es una construcción sistémica en equilibrio dinámico. Y este equilibrio no es sino en parte establecido por las obligaciones del entorno. La diferencia se debe a la evidencia de los parámetros múltiples y complejos que hacen que un conjunto humano llegue a estabilizar sus reglas de funcionamiento. Las imperfecciones de percepción, cambios anodinos *a priori* en la estructura formal o las renovaciones de personas con funciones clave

pueden a veces bastar para comprometer al sistema social en otra forma de regulación.

## La cuestión de la estabilización de los compromisos sociales afecta a todas las empresas

En el patio trasero de esta diversidad de modelos sociales de empresa, ¿qué decir de la recomposición de los compromisos sociales después de la desaparición progresiva del compromiso fordiano de los *Trente Glorieuses*<sup>4</sup>? Se pueden considerar tres variables para responder a esta pregunta: la naturaleza de los objetos alrededor de los cuales se plantea la problemática de la integración social en las empresas, la calidad de los compromisos directos entre actores a los cuales dan lugar (equilibrio/desequilibrio, negociación/oposición, etc.) y, por último, la existencia de formas instituidas de estos compromisos (relevos sindicales, relaciones profesionales, negociación colectiva, etc.).

Los resultados de la investigación muestran que las organizaciones productivas están todas, a su manera, en la búsqueda de mecanismos de regulación social alternativos al modelo del compromiso fordiano. La cuestión de la recomposición de los compromisos sociales se plantea, según nos parece, a partir de cuatro grandes dinámicas.

### - El regreso de las relaciones de dominación

El caso de la *empresa dual* es el que más se mantiene en

concordancia con el sistema social fordiano por la fuerte dualización organizacional y social que instituye entre los actores de control y los asalariados. Sin embargo, la diferencia de tamaño con el período de Crecimiento reside en el hundimiento notable de las regulaciones conjuntas, es decir, de los compromisos sobre el equilibrio entre contribución y retribución de la participación en la empresa. Tres factores concurren en ese caso: el debilitamiento de las regulaciones sindicales y, por lo tanto, de las formas tradicionales de negociación institucional sobre los salarios o las condiciones de trabajo, la crisis del empleo por los bajos niveles de calificación que instituye una relación de fuerza desequilibrada entre los *managers* y los obreros, y la sofisticación de los modos de gestión de la flexibilidad (por la logística y el *marketing*) que incrementa las restricciones del trabajo. La cuestión central que plantean estos universos es la de la elaboración de mecanismos de contra poder real, más allá de las disposiciones previstas por la ley, en contextos donde el modelo taylorista de organización persiste como el camino más evidente para asegurar el desarrollo económico de estas empresas.

### - La recomposición y el reconocimiento de los oficios en empresa

En contextos de producción más complejos, numerosas empresas suscitaron en el curso de los últimos quince años, a menudo sin preverlo, nuevos profesionalismos en el momento de reorganizaciones internas y de la

<sup>4</sup> N. de la T.: Período posterior a la Segunda Guerra Mundial, que abarca desde la llegada del Plan Marshall, la ayuda americana para reconstruir Europa, hasta la crisis del petróleo de 1973, y se caracteriza por un espectacular crecimiento económico que convierte a Francia, tras la derrota de la Alemania nazi en la Segunda Guerra Mundial, en el centro simbólico de Europa.

automatización de las herramientas de producción. La paradoja que encuentran en la actualidad es la del incremento conjunto de reglas de racionalización del trabajo (definición de puestos, sistemas de evaluación de la producción, seguimiento de las operaciones productivas, etc.) y de las prácticas productivas “autónomas”, desarrolladas por los operadores para facilitar la producción. Esta cuestión, planteada de manera central por la *empresa modernizada* y la *empresa burocrática*, no se limita a la búsqueda de compromisos tácticos entre control y autonomía. Como lo sugieren diversos trabajos (Zarifian, Coriat, de Terssac, etc.), el problema de regulación social se plantea a propósito de la articulación entre una lógica de gestión de las habilidades que busca traspasar el reconocimiento categorial del trabajo, y una lógica social del oficio. F. Osty (2000) muestra, en este sentido, toda la densidad de esta lógica social. En el plano de las relaciones de grupo, descansa sobre una dinámica individual y colectiva de construcción de habilidades que no sabría reducirse a los criterios formales de competencia que construyen las empresas en su gestión. En el plano identitario, produce referencias simbólicas a la noción de oficio, por oposición a las de función o de calificación, donde la parte de inversión subjetiva en la actividad es preponderante. Finalmente, en el plano institucional, la lógica de oficio genera tensiones entre el justo grado de autonomía y de control del trabajo y, más fundamentalmente, sobre las formas de reconocimiento del trabajo. En fechas recientes vuelven a cuestionarse no sólo las políticas de GRH y las formas de organización del trabajo, sino también el papel de los representantes del personal, que deben integrar objetos de negociación cualitativos e inmateriales. Por ello, las trayectorias sociales

de la *empresa modernizada* y de la *empresa burocrática* permanecen absolutamente abiertas. Conflictos recientes en ciertas organizaciones parecen mostrar que el compromiso social de la “empresa profesional”, de la cual S. Mallet veía los primeros signos en los años 1960, está lejos de ser estabilizado, probablemente porque cuestiona fundamentalmente un enfoque tecnocrático de la gestión de personal particularmente activo en Francia, aunque también el posicionamiento de los relevos sociales de los asalariados. Las perspectivas de crisis o de dualización no parecen jamás muy alejadas de estos modelos sociales.

#### **- Las rupturas de proyección en el futuro**

Un tercer proceso de inestabilidad social proviene sin ninguna duda de las conductas de las que dan cuenta muchas empresas en cuanto a su propia estrategia de desarrollo. Lo que parece determinante en estos casos no es tanto la búsqueda de regulaciones sociales alrededor de nuevas formas de organización del trabajo o de gestión del personal, sino la ausencia de proyección de la empresa en el futuro. Esta ruptura del horizonte temporal se observa hoy en los sitios y momentos más diversos: debilitamiento de discursos institucionales sobre la definición de las misiones en el Servicio Público, abusos del discurso institucional por el imperativo de movilización a corto plazo, pérdida de visibilidad de los poderes reales de decisión que llevan la delantera, discurso movilizador sobre el riesgo de muerte de la empresa, etc. Todas estas orientaciones institucionales traducen ante todo un debilitamiento considerable de la estrategia organizacional. De cierta manera, estas organizaciones muestran claramente a sus miembros una pérdida de control de su propio futuro,

al hacer remitir el *leitmotiv* de su supervivencia a la existencia de fuerzas externas determinantes, como el mercado, la mundialización, o el Estado, tan abstractas como inaccesibles para los asalariados. El modelo de la *empresa en crisis* muestra en qué medida esta pérdida de proyección temporal socava las bases mismas de la elaboración de nuevos compromisos sociales. La hipótesis de este mundo social como sistema auto-conservado, y no solamente como modelo de pasaje entre dos mundos, parece indiscutiblemente realista en algunos casos. Existe de hecho todo un conjunto de efectos en cadena a partir de esta incertidumbre fundamental sobre el futuro de la empresa que lleva a una forma "retractada" de regulación social, donde coexisten prácticas de prevención, la exacerbación de las luchas de poder y la crisis de las identidades en el trabajo y, en consecuencia, de la movilización por parte de la empresa.

#### **- La difícil institucionalización de los compromisos locales**

Finalmente, los modelos de la *empresa modernizada* y de la *empresa comunidad* son testigos del carácter débilmente instituido de los compromisos y de las regulaciones elaboradas entre los actores de la empresa. Aparecen acuerdos relativamente virtuosos y equilibrados en estos dos modelos, pero sobre la base de prácticas íntimamente ligadas a efectos de socialización en la empresa. Corresponden de hecho más a costumbres que a dispositivos instituidos que puedan asegurar su continuidad más allá de los hombres en sus funciones. En el caso de la *empresa comunidad* por ejemplo, nada garantiza a los

asalariados la preservación del sistema de retribución promocional y profesional, aparte de la creencia de los dirigentes en las virtudes de una gestión de este tipo. La contractualización jerárquica permanece tácita e inscrita en las normas locales de las cuales podemos interrogarnos acerca de su continuidad. Contrariamente al funcionamiento de ciertos distritos industriales, como los del norte de Italia (F. Vidal), que presentan los mismos rasgos de cultura empresarial, estas empresas no se benefician de una inscripción en las regulaciones culturales y políticas locales que puedan "anclar" este modelo de gestión. La escasa institucionalización de su regulación social presenta entonces un carácter de fragilidad. Una cuestión análoga se plantea en el modelo de la *empresa modernizada* donde los copartícipes sociales intervienen a media tinta, solicitados por las direcciones en un papel de negociación de cambios, aunque por otra parte en dificultad para representar fielmente las aspiraciones cada vez más complejas y cuantitativas de los agentes. En este caso, las instituciones y los mecanismos de representación existen, pero el contenido de las negociaciones colectivas no traduce más que imperfectamente las evoluciones culturales de los operadores. Una de las condiciones para el mantenimiento de las empresas en la trayectoria de la modernización descansa ciertamente en la adecuación entre sus sistemas de regulación institucional y los compromisos habituales establecidos en la esfera operacional.

#### **Conclusión: algunas pistas de investigación complementarias**

La investigación sobre los mundos sociales valida de esta

manera que una gran parte de las organizaciones económicas francesas están a partir de ahora comprometidas con una fase de transformación socioproductiva. Pero esta transformación se encuentra lejos de ser uniforme. Según sus restricciones de actividad y sus herencias sociales, las empresas toman trayectorias de desarrollo diferentes que ponen de relieve aspectos particulares de la recomposición de su regulación social. En este panorama, la investigación muestra bastante claramente que el período contemporáneo da lugar tanto a dinámicas regresivas en la historia de los compromisos sociales del trabajo como a dinámicas emergentes o innovadoras.

Un período de transformación socioeconómica así invita en consecuencia a seguir con investigaciones empíricas para intentar identificar los lugares, sectores, tipos de organización y los tipos de actores portadores de innovación social. La continuación de esta investigación en el espacio francés nos parece útil, igual que el compromiso de comparaciones internacionales sobre la base de una misma metodología. Se despejan dos perspectivas para profundizar a partir de estos primeros trabajos. La primera consiste en extender las investigaciones a sectores poco representados en la muestra inicial y a propósito de los cuales se pueden formular hipótesis de innovación social. Se piensa sobre todo en el gran sector de la economía social que enfrenta hoy, 150 años después de su reestructuración, cuestiones de peso sobre su integración a una economía cada vez más mercantil; en el sector asociativo que ocupa un lugar muy importante en Francia en términos de actividad social, pero también de

empleos y de peso económico; y en el sector de la nueva economía, que permite presagiar nuevas formas de compromiso social de empresa. La segunda alternativa se abre con el análisis longitudinal de los procesos de transformación de las regulaciones sociales de empresa. Se trataría en este caso de estudiar específicamente los progresos posibles de las empresas entre las diversas configuraciones de mundos sociales y de reconstituir los factores que intervienen en estas evoluciones. Esta perspectiva de investigación pondría el acento en la noción de *trayectoria socioeconómica de empresa* y más específicamente en el análisis de los modos de regulación social. Desde un punto de vista práctico, un programa de este tipo supone desarrollar metodologías de análisis longitudinal de los sistemas sociales, sabiendo que la sociología de la empresa ha concebido hasta hoy más bien métodos de análisis diacrónico. ¿Cómo asegurarse, por otro lado, el acceso continuo a terrenos de la investigación, cuando la experiencia muestra que la aceptación de una investigación empírica en empresa depende de un conjunto contingente de factores que el investigador no domina (los problemas de gestión encontrados en un momento dado por la empresa, la existencia o no de aportaciones externas, los responsables en turno, etc.)? Esta sociología de los procesos de evolución de las regulaciones sociales de empresa nos parece, no obstante, necesaria para comprender las transformaciones actuales del espacio socioeconómico de las empresas que, por hipótesis, no dejará de evolucionar consecuentemente durante la próxima década.

**Anexo 1: Muestra de la encuesta**

1) Sectores de actividad			Efectivos (en número de establecimientos)	
	CONSUMO CORRIENTE	- Agro alimentario	7	
INDUSTRIA	PRODUCTOS DE EQUIPAMIENTO / CONSTRUCCIÓN	- Mecánica (4) - Electrónica (3) - Construcción (3) - Automotriz (3) - Plásticos (2) - Vidrio (1) - Textil industrial (1)	19	<b>38</b>
	PRODUCTOS INTERMEDIOS	- Química (4) - Electricidad (2) - Extracción (2) - Cemento (1) - Papel (1)	12	
SERVICIOS MERCANTILES	BANCA / ASEGURADORAS	- Banca (4) - Seguros (1)	5	
	TRANSPORTE Y TELÉCOMUNICACIONES	- Correo (2) - Transporte público(2) - Fletes (2) - Telecomunicac. (3)	9	<b>30</b>
	COMERCIO Y SERVICIOS DIVERSOS	- Formación de Asesores (5) - Limpieza industrial (2) - Salud (1) - Electricidad (1) - Servicios a particulares (7)	16	
SERVICIOS NO MERCANTILES		- Social (5) - Empleo (2) - Estadísticas (2) - Finanzas (2) - Medio ambiente (2)	13	<b>13</b>
Total				<b>81</b>

## Referencias bibliográficas

- Crozier, Michel y Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. Le Seuil, París, 1977. (Edición en español: (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Ed. Alianza).
- Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, París, Desclée de Brouwer, 1995.
- Mallet, Serge, *La nouvelle classe ouvrière*, París, Le Seuil, 1964. (Edición en español: (1969), *La nueva condición obrera*, Tecnos, Madrid).
- Mintzberg, Henry, *Structures et dynamiques des organisations*, París, Editions d'Organisation, 1982. (Edición en español: (1985) *La Estructura de las Organizaciones*, Ed. Ariel).
- Osty, Florence, *Le désir de métier en entreprise*, tesis doctoral, Institut d'Etudes Politiques de París, 2000.
- Piore, Michael y Charles Sabel, *Les chemins de la prospérité*, París, Hachette, 1984.
- Piotet, Françoise y Renaud Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, FNSP & ANACT, diciembre, 1994.
- Reynaud, Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Ed. A. Colin (col. «U», serie sociología), París, 1989, (1993, segunda edición).
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, París, Ed. Presses de Sciences Po, 1976.
- Sainsaulieu, Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, París, Ed. Presses de Sciences Po, 1987.
- Sainsaulieu, Renaud y Denis Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », en *Sociologie du travail*, n° 3/86.
- Vidal, Florence, *Le management à l'italienne*, París, InterEditions, 1990.
- Weber, Max, *Economie et société*, Plon, (re-edición Plon Pocket, 1995) 1971. (Edición en español: (1984) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México).

# Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter

---

Omar Aktouf, Ph.D<sup>\*1</sup>.



## RESUMEN

En el presente trabajo el autor intenta analizar o, más exactamente, “deconstruir” lo esencial del pensamiento denominado “estratégico” y de la gobernancia del conjunto de organizaciones (dominante en el terreno académico de la administración). Recurriendo a una lectura a la vez histórica, heurística, epistemológica y metodológica de la obra y del sistema dominantes en la materia, lo que denomina “el porterismo”, el autor realiza un balance decisivamente crítico de la totalidad del edificio teórico de la “estrategia” managerial en general y, en particular, de la elaborada por Michael Porter, el autor más renombrado al respecto.

---

\* Profesor titular de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), Universidad de Montreal, Canadá.

<sup>1</sup> El autor agradece especialmente a Miloud Chennoufi por la brillantez con que sintetizó este trabajo, así como por sus comentarios, siempre profundos y pertinentes, a los que este texto debe tanto.

## ABSTRACT

In the present work the author analyzes or, more exactly, “deconstruct” the essential of the denominated “strategic” thought and of the governance of a set of organizations (dominant in the academic field of management). Resorting to a lecture that is simultaneously historical, heuristic, epistemology and methodology of this work and the dominant system in this matter, which denominates “the porterism”, the author realizes a critical balance of the totality of the theoretical construction of the managerial “strategy” generally and, in particular, of the elaborated by Michael Porter, the most famous author on the matter.

---

**Palabras clave:** Gobernanca, estrategia de gestión, sistema dominante de pensamiento  
**Key words:** governance, strategy management, dominant system of thought

## Introducción

El maximalismo económico infinito se convirtió, acompañado del credo de la carrera hacia la “ventaja competitiva”, en una especie de dogma, de estructura de pensamiento -y de acción- en casi todos los ámbitos, ya sea en el de los negocios, el de la economía o, incluso, en el de la *gobernancia* y en el de la política económica de países enteros.

Todo parece destinado a convertirse en *estratégico y competitivo*.

El porterismo se convirtió en mucho más que una simple teoría o decálogo de normas disponible para los administradores que pretenden crearse estrategias. Desde ahora, su estructura analítica constituye un marco generalizado de concepción y de análisis, una visión del mundo, una completa y total ideología. De manera sistemática, se califica a Porter como el *padre intelectual* de los *especialistas en estrategia*, al tiempo que es el autor más citado, en los últimos diez años, en las revistas de administración y, cada vez más a menudo, de economía.

La manera porteriana de concebir al mundo y la economía se expande por el planeta y se arraiga en las conciencias y las enseñanzas. Sin embargo, esta manera de no ver, en última instancia, en los Estados y en las sociedades humanas, más que *agregados de negocios*, dedicados al servicio de la multiplicación del dinero, ¿no es acaso, también *e ipso facto*, una mega (o meta) teoría de la *gobernancia*?, y como tal, ¿puede considerarse académicamente válida, o sostenible epistemológica y metodológicamente?

## Michael Porter y el porterismo

No es sino hasta finales de la década de 1970 y comienzos de la década de 1980 que el pensamiento porteriano comenzó a influir en los escritos, las enseñanzas y las prácticas, así como en las consultorías en *management*. Todo inició con un artículo que inmediatamente suscitó competidores e imitadores admirados. En el fondo, este artículo contiene lo esencial de un pensamiento que no va a hacer otra cosa que agrandarse, declinar, conjugarse de manera diferente, según el éxito que enfrente: desde el campo del marketing, pasando por el de la gerencia y el de la política empresarial, hasta nada menos que el análisis estratégico y la economía política de las naciones.

Michael Porter es antes que nada un ingeniero, con un BSE obtenido en Princeton en 1969, en ingeniería mecánica y espacial. Completa esos estudios mediante postgrados: maestría en Administración de Negocios (en la Escuela de Negocios de Harvard, concluida en 1971), luego obtiene un doctorado en Economía de Negocios (finalizado en la Universidad de Harvard en 1973).

A partir de ese momento, claramente sin ninguna experiencia de campo, comienza a dar clases en la Escuela de Negocios de Harvard.

Ni “tecnólogo” puro, ni laureado en las ciencias sociales, Porter es un buen representante de este pensamiento –a propósito de las cosas de lo humano y lo social- aproximativo y minimalista, que caracteriza a los ingenieros que se convirtieron en “gurús” del *management* que sólo se “iniciaron” en lo social y lo humano mediante esfuerzos autodidactas, según sus lecturas heteróclitas o las materias enseñadas en las *escuelas de negocios*.

Esencialmente, la obra porteriana consiste en extensiones de un artículo de base aparecido en la *Harvard Business Review*: "How Competitive Forces Shape Strategy" (marzo/abril 1979). En este texto encontramos el núcleo duro de la teoría porteriana que se desarrollará en las siguientes publicaciones importantes: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, en 1980; *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, en 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, en 1990, etc.

A partir de ese momento, Porter se distingue como el *padre intelectual* de los recientes desarrollos en estrategia organizacional (procedente de la escuela conocida como del "posicionamiento" estratégico, aunque éste constituye un detalle menor respecto de nuestro propósito).

Aunque la armonía y la concordia estén lejos de reinar en el mundo del pensamiento del management estratégico, como lo señalan las recurrentes disputas entre seguidores de la *formulación*, aquellos del *proceso*, los de la *implantación*, o incluso los partidarios de la *planeación* o de los *recursos*.

Las ideas de Porter, sepámoslo, "se convirtieron rápidamente en los fundamentos de los cursos obligatorios de Harvard". Porter es autor de 16 libros y más de 60 artículos publicados en las más prestigiosas revistas. Su trabajo *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) se reimprimió 53 veces y se tradujo a 17 idiomas; mientras que *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985) ya se reimprimió 32 veces.

El porterismo se edificó en tres movimientos. El primero, la teoría del "posicionamiento estratégico", a partir

de la aparición en 1980 de *Competitive Strategy*, inspirado en la economía industrial y que superó de entrada, con su famoso modelo de presentación del análisis de fuerzas competitivas "en rombo", a las escuelas hasta ese momento sobresalientes, es decir las "de la concepción" y las de "la planificación". El segundo movimiento lo constituye la publicación de *Competitive Advantage* en 1985, que consagra uno de los pilares fundamentales del porterismo: la noción de "cadena de valores" integrados. El tercero, la aparición de *The Competitive Advantage of Nations*.

No pretendo detenerme aquí, no es el objeto del presente trabajo, en los detalles de los fundamentos y la evolución de las ideas porterianas. Recordaré solamente, para refrescar la memoria, que estas ideas han caminado desde las nociones de análisis del sector competitivo, de las barreras de entrada, de las estrategias genéricas, de la producción de valor y de la cadena de valores, de los productos de sustitución, hasta las de las ventajas competitivas de las naciones.

Lo que fundamentalmente me interesa, y espero demostrarlo, es ver cómo y en qué, atrapado en su propio juego, Michael Porter es igualmente indefendible en los planos históricos, como en aquellos basados en la teoría económica misma -de la cual ignora con soberbia temas completos-, así como en las bases epistemológicas y metodológicas de sus construcciones y extrapolaciones – particularmente en términos de hipótesis y de posiciones tomadas tan perentorias como insostenibles.

Los caballitos de batalla típicos del porterismo son las famosas *estrategias genéricas* de las cuales él se convierte en el apóstol: el *posicionamiento por los costos* y el *posicionamiento por la diferenciación*, que, como se verá

más adelante, terminan ineluctablemente en políticas de reducciones masivas de mano de obra.

Nos encontramos en presencia de uno de los límites principales de ese sistema, dado que abarca la solvencia de los mercados más importantes (del nivel de la *demanda efectiva*, como diría Keynes) y por lo tanto, para todos, los problemas de horizontes reales, con un plazo determinado. Entonces, se nos presenta un segundo límite histórico y teórico del porterismo: el hecho de que los sectores, originalmente y muy lógicamente, considerados como “comparativamente ventajosos” por la teoría económica, sobre todo a partir de Ricardo, y la tradición *ricardiana*, son en primera instancia los sectores con salarios **¡elevados!** (señal de vigor y de productividad del sector involucrado). Sobre este importante punto, Michael Porter no se sitúa claramente respecto de ninguna de las dos grandes

tradiciones de las ventajas comparativas: la tradición *smithiana* y la tradición *ricardiana*. De una vez por todas, ¿se encuentra entonces en el caso de la hipótesis de los *rendimientos decrecientes* (Ricardo) o, por el contrario, en el caso de la hipótesis de *rendimientos crecientes* (Smith)?, ¿o tal vez en aquella de la rehabilitación, en última instancia de la tradición *ricardiana*, consecuencia de la teoría del ciclo de vida de los productos de Raymond Vernon? ¿Llevaría esto de manera inevitable al famoso enfoque de la “*dotación de factores*”<sup>2</sup>?

El conjunto de esta vasta cuestión parece ser, por así decirlo, extraído de un revés de la mano de Porter, que da la impresión de poner a todo el mundo de espaldas en sólo algunas páginas de su trabajo *Competitive Advantages of Nations*<sup>3</sup>. Por otra parte, vemos algunos de los extractos más significativos de la manera en la que Porter trata estos

<sup>2</sup> Para los “puristas”, recordemos que, académicamente, la teoría de tradición *ricardiana* (del intercambio, de las ventajas comparadas) es la más difundida, pese a que Ricardo no le dedica, en su conjunto, más que algunas páginas de sus Principios, e incluso aunque esté bajo “hipótesis de rendimientos decrecientes”, contrariamente a la tradición *smithiana* que postula la posibilidad de crecimiento de los rendimientos (lo que puede justificar *ex post* y ya no *ex ante* la ventaja comparada). No es menos cierto que las cuestiones centrales en la materia siguen siendo las de la ventaja en las que tal o cual sector o tal o cual producto debiera o no especializarse, acceder o no al libre comercio –incluso en una situación de igualdad en la dotación de factores y productividad–, abandonar, externalizar, dedicarse a la exportación o no. Para ver lo que actualmente sucede en materia de producción y de intercambios internacionales, los *ricardianos* de tradición *marxiana* parecen los más reafirmados por la historia (cada quien a su manera, Rosa Luxemburgo [las desembocaduras exteriores como derivadas de los productos de consumo bajo el impulso de la baja en el poder de compra del proletariado] o Lenin [la baja tendencial de las tasas de beneficio que lleva al capital a “exportarse” hacia las regiones donde las tasas de beneficios son más elevadas: regiones menos desarrolladas o “precapitalistas”] hasta Samir Amin y los teóricos del círculo vicioso del drenaje continuo por parte de los “centros capitalistas” del valor agregado realizado en las “periferias”). Sin embargo, de todas maneras sabemos cómo Raymond Vernon, mediante la noción de “ciclo de vida de los productos”, reactivó la tradición *ricardiana*: cuando el producto se “banaliza”, el precio de los factores justifica toda su importancia (de lo cual se desprende que para mí es posible que exista una recuperación de interés, más que lo contrario, por el enfoque denominado *dotación de factores* de Heckscher-Ohlin, Samuelson). De todas maneras, podemos concluir que, en suma, habría interés por especializarse, dado que la ventaja obtenida del crecimiento de los rendimientos es provisional... Lo que mantengo como más importante, sin embargo, para esta argumentación, es que la en “tradición *ricardiana*”, la noción de ventaja comparada llevaría no a la lucha y a la confrontación, sino a la complementariedad-especialización, permitiendo no solamente a los países dotados con ventajas precisas que produzcan aquello en lo que son más eficaces, sino también a los países “completamente ineficaces” que se dediquen más a producir “aquello en lo que son menos ineficaces”, es decir, y *de hecho*, para unos y otros, en los sectores donde los salarios son los más elevados. Aunque es cierto que Ricardo pensaba en términos de ventajas comparadas de naciones y no de ventajas obtenidas “a través” de los intereses de las empresas multinacionales.

<sup>3</sup> Puesto que, finalmente y tomando todo en cuenta, no hay nada realmente convincente que surja de lo que se denomina, a menudo de manera demasiado abusiva, *la crítica porteriana de los “clásicos”* en la materia. Se trata sobre todo, de hecho de “clásicos”, de Ricardo (no me parece que Smith haya sido abordado seriamente por Porter en este marco más que para hacer un breve recordatorio antes de atacar a Ricardo) y luego, esencialmente, de Heckscher-Ohlin, Samuelson y Vernon.

aspectos<sup>4</sup>: en lo que concierne a Smith y Ricardo, deslizándose de una característica de las ventajas “absolutas” del primero, cuestiona el enfoque de las “ventajas relativas” del segundo, por recurrir a un razonamiento justificado “por las diferencias inexplicadas del clima o del entorno”, por ignorar el factor “economías de escala”, las diferencias de tecnologías y de productos entre países, la inestabilidad de los factores de producción, la circulación entre naciones de la mano de obra calificada y de los capitales.

Ciertamente, no podemos decir que Porter se haya confundido sobre estos puntos, pero podemos, al menos, lamentar una grave ausencia de matices y de consideraciones para tantas otras teorías que puntualizan las “deseconomías de escala”, las barreras de todo tipo –arancelarias, arancelarias ocultas, o no arancelarias-, entre naciones, incluso las que se encuentran en situación de “libre comercio”, etc.

En lo que se refiere a Eckscher-Ohlin y Samuelson, y todo lo concerniente a la teoría de “la dotación de factores” (bajo la hipótesis de que la tecnología es un factor igualmente accesible), lo esencial del argumento porteriano puede resumirse en un vago reproche por ignorancia de las “transferencias internacionales entre filiales de empresas multinacionales” y de las posibilidades de existencia de “factores similares entre países que intercambian”.

En cuanto a Vernon, Porter dice exactamente (p.18) que con sus postulados sobre “el ciclo de vida de los productos” representa “los balbuceos de una teoría verdaderamente dinámica que muestra de qué manera el mercado nacional puede estimular la innovación”, aunque

al mismo tiempo Vernon es regañado por descuidar cuestiones como: ¿por qué las empresas de algunas naciones se imponen en ciertas innovaciones?, ¿qué sucede cuando la demanda entre países diferentes surge de manera simultánea?, ¿por qué en muchos países la innovación en las industrias nacionales es continua?

Como suele suceder con las teorías que pretenden imponerse como una especie de bisagra entre la política, la economía y el management, este tipo de críticas, o de posicionamientos respecto de las teorías más generales, permanece frecuentemente en el nivel de aspectos secundarios que no llegan a la cuestión más fundamental de la aceptación o del rechazo del argumento central de tal o cual concepción “histórica”, convertida en “clásica”, y por lo tanto incuestionable. Esto es lo que me parece que sucede, indudablemente, con esos posicionamientos – distancias, muy breves y débiles, que Porter toma con respecto a teorías tan complejas: nada invita de manera expresa y sólida a renunciar a los debates sobre las cuestiones de las ventajas (concepto pivote, si es que hay alguno, del porterismo), sean éstas absolutas, relativas, o en lo que hace a la dotación de factores, o bajo las condiciones de ciclo de vida de los productos, o incluso bajo la hipótesis de los rendimientos crecientes, o de los rendimientos decrecientes. Decididamente, todo esto resulta demasiado arduo para ser considerado en algunas páginas.

Para concluir con este aspecto de las cosas en cuanto al carácter histórica y teóricamente poco convincente del porterismo, invito a confrontar lo que Porter escribe invocando lo que denomina, sin ningún proceso que lo

<sup>4</sup> Esencialmente, entre las páginas 10 y 20.

conduzca a ello, “la realidad” contra los Smith, y otros Ricardo, Eckscher-Ohlin o Vernon, con lo que dijera el dueño de una de las empresas más importantes del mundo en su ámbito, ABB (que cuenta con más de 200 000 empleados en todo el mundo). Porter afirma, perfectamente vago: “las teorías de los intercambios que descansan en las ventajas relativas, en muchos sectores son irrealistas... En la mayoría de los sectores, estos postulados no coinciden en nada con *los verdaderos datos de la competencia* (sic)... La teoría de la ventaja relativa es igualmente frustrante para las empresas, porque está muy alejada de las realidades (sic). Al *descuidar el papel de la estrategia empresarial* (...) no es sorprendente que *la mayoría de los administradores de las empresas consideren que esta teoría no aborda lo que para ellos es fundamental, y no ofrece ninguna orientación adecuada en materia de estrategia*”<sup>5</sup>. Mientras que el ex gran dueño de ABB, Barnevik, señala: “Las empresas exitosas no cuentan con una estrategia extraordinaria desconocida por todos. Con lo que en realidad cuentan es con una manera muy particular de motivar a las personas, de atraerlas en una misma dirección, de inspirarles una mentalidad de superación dentro de la organización y de desarrollar una cultura basada en el

cambio. La clave del éxito se basa en un 90 % de ejecución y un 10 % de estrategia. De este 10 % correspondiente a la estrategia, quizás sólo 2 % corresponde al análisis, los datos, los modelos y las herramientas. El 8 % restante corresponde a la audacia y a la intuición”<sup>6</sup>.

## Una crítica epistemológica al porterismo

Como crítica epistemológica entiendo una rápida deconstrucción de algunas de las consideraciones más importantes propias de la concepción porteriana de la economía y los intercambios<sup>7</sup>.

Sin embargo, antes de avanzar en una crítica más densa del porterismo y de la concepción de gobernancia que lo acompaña, vale la pena reconocer de manera honesta, y a favor de Porter, que generalmente se ha hecho muy poco caso a numerosos pasajes en los cuales algunas de sus tomas de posición serían capaces de dañar el triunfalismo del pensamiento económico y managerial dominantes (a la manera frecuente, por otra parte, de lo que sucede a la mayoría de los autores que se convirtieron en gurús del management<sup>8</sup>)

<sup>5</sup> Páginas 11 a 13 de *Competitive Advantages*... Las cursivas en los textos son del autor.

<sup>6</sup> Periódico *Les Affaires*, viernes 13 de octubre del 2000.

<sup>7</sup> Porter, M. E., *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, París, 1993. Este trabajo sigue siendo, sin lugar a dudas, la principal obra revisada en esta ocasión.

<sup>8</sup> Para dar sólo algunos de los ejemplos más notables, en la aplastadora mayoría de trabajos que tratan acerca del management:

- se reduce, pura y simplemente, la famosa escala de necesidades de Maslow, para no preocuparse por consideraciones éticas, de seis niveles a cinco: desapareció el nivel de las “necesidades espirituales”;
- se omiten todas las críticas formuladas por Taylor hacia los dirigentes-financieros y su exagerada codicia, que él declaraba *nociva tanto para la calidad de los productos como para la eficacia de las relaciones laborales*;
- se olvidan todos los pasajes en los que Adam Smith fustiga a aquellos que llama los “padres de la industria”, su “propensión a traficar”, y su “lema infame: todo para mí nada para los otros”;
- raramente se retoman las sarcásticas críticas de Henry Mintzberg (respecto de sus trabajos iniciales, con sabor ultra hagiográficos del comercio como *The Nature of Managerial Work*), a las MBA, las escuelas de comercio, los excesos del neoliberalismo, o sus alabanzas a los “modelos” japonés y nórdicos.

De esta manera, se hizo mucho menos caso, cuando se trata de Porter:

- de pasajes (frecuentes) donde él presume los méritos del sistema alemán, japonés, sueco;
- de pasajes donde admite la no nocividad sistemática de una elevada tasa de sindicalización o de la presencia de representantes sindicales en las instancias dirigentes de las empresas de esos mismos países;
- de su reconocimiento, a través de estos ejemplos, del hecho de que la intervención del Estado no siempre es tan indeseable para la economía como se pretende (aunque no lo diga explícitamente, por supuesto);
- de sus repetidas afirmaciones en cuanto a la “gran complejidad” de los fenómenos tratados por él y en cuanto a la “prudencia” que pretende mostrar frente a “cualquier modelo”, *incluido el suyo*;
- de sus llamados a la “desconfianza” frente a las “potencias financieras”, etc.
- Tampoco me consta que se haya hecho un gran caso a algunas de sus advertencias propiamente epistemológicas, como por ejemplo:
- la cuestión de la *definición misma del concepto de “competitividad”* a propósito del cual afirma, en *L’avantage concurrentiel des nations* (p. xvi): “más grave todavía que la ausencia de consenso sobre la definición de la competitividad, no existe ninguna teoría para explicarla que sea muy aceptada”;

- el problema de *validez del pasaje de las hipótesis a la verificación* de campo, de las cuales dice<sup>9</sup>: “un buen número de explicaciones se basa en postulados muy alejados de la *realidad* (sic) de la competencia (...) he tenido cierta *dificultad para hacer coincidir la mayoría de las hipótesis con la experiencia adquirida estudiando y trabajando con las empresas internacionales*”.

La concepción porteriana se encuentra, a pesar de las precauciones tomadas por todos lados, en *las antípodas*, tanto del espíritu de las teorías iniciales del libre comercio (Smith, Ricardo, hasta sus continuadores contemporáneos más marxianos, como Amin, Furtado, Gunder Franck, etc.) como del aristotelismo que marcó, al menos filosóficamente, muchos de los caminos de la historia del pensamiento económico, desde Quesnay hasta Marx, e inclusive Weber y otros. De hecho, el porterismo pregona, sin matices, una competitividad generalizada y una carrera hacia las ventajas competitivas, no sólo complementarias, equilibradas, preocupadas por el bienestar mutuo, inscritas en la duración, en el interés por la homogeneidad, sino completamente egoístas, inmediatas, en un estado de mente francamente belicoso<sup>10</sup>. Con el riesgo de que sus ventajas sean conquistadas contra los intereses de sus propios conciudadanos, contra sectores enteros de la economía nacional, contra los países con los cuales se pretende practicar el libre comercio<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Hablando a la vez de lo que él llama “el antiguo paradigma” y de sus trabajos con la comisión designada por Reagan, p. xvi. Las cursivas son del autor.

<sup>10</sup> El lenguaje corriente en el marco de este tipo de teoría utiliza regularmente términos como “conquista”, “ofensiva”, “guerra económica”, “enemigo”, “batalla”, “campo de batalla”...

<sup>11</sup> Sobre este punto, ver un libro muy gratificante de un ex presidente y un ex economista en jefe de la Banque Nationale du Canada, L. Courville, *Piloter dans la tempête*, donde se repite hasta el cansancio que *ninguna parte del mercado puede ser creada ya en ningún lado, que no se puede más que quitárselas al vecino, conquistarlas contra los otros...*

Porter mismo habla explícitamente de *enfrentamientos*. Incluso, pareciera (y en el momento en que se lo preconiza más), en el marco de zonas llamadas de libre comercio por todos lados. Lo que es el colmo, puesto que la filosofía fundamental en segundo plano de las teorías del libre comercio y de las “ventajas comparadas” se basa, y nunca se repetirá lo suficiente, más en un espíritu de complementariedad, de homogeneidades y de cooperación, que de beligerancia comercial<sup>12</sup>.

Veamos un poco más en detalle el contexto y la génesis de las ideas de Michael Porter.

En principio, ¿acaso es indiferente a que este florón que se encuentra entre los más célebres del mundo económico-administrativo contemporáneo sea uno de los productos más típicos del matrimonio incestuoso entre las universidades y las oficinas de los grandes consultores de la región de Boston, fecunda cuna de las de las más célebres oficinas consultoras de negocios de EEUU? Matrimonios que se encuentran en el origen, desde las décadas de 1950 y 1960, de lo que se ha dado en llamar, tanto en la teoría como en la práctica, “el management estratégico”. Esto permitió que Porter, como un contexto de incubación, diera a luz su famosa teoría “de la estrategia de las ventajas

competitivas” o del “posicionamiento en el mercado”.

Además, ¿acaso es él tan afortunado que este pensamiento haya tomado su vuelo, como por azar, al finalizar los años setenta, cuando lienzos completos de la industria occidental en general, y de la estadounidense en particular, se arrodillaban ante los huecos de otros sistemas económicos-de management, sobre todo el japonés, aunque también los alemanes, los escandinavos, etc.?

Habiendo dicho esto, Porter comete no pocos errores y, a mi gusto, muy graves, en el núcleo mismo de los pilares de su argumentación, numerosas faltas tanto ideológicas como metodológicas y epistemológicas.

Porter parece hacer caso alguno de las numerosas posiciones, aristotélicas y post aristotélicas<sup>13</sup>, de prudencia crítica, sin embargo tan clásicas como intelectualmente insoslayables. Que hayan surgido de Aristóteles o de diversas tradiciones críticas inspiradas en él –por supuesto, a menudo, a través de largos y tortuosos rodeos. Posiciones que invitan, en particular, a un constante cuestionamiento sobre la finalidad *humana* de la actividad económica.

Soberbiamente ignorante acerca de este capítulo (al menos en lo que él ha escrito) tanto de las diferencias aristotélicas (aunque, más que fundamentales, vitales en

<sup>12</sup> Sin entrar en los detalles de un debate demasiado especializado, y para retomar la estructura misma de la exposición de Porter (p. 11 y siguientes), conviene ver esta cuestión del libre comercio bajo este ángulo, “combinando” de alguna manera lo que podemos deducir de Adam Smith en cuanto al “empujón hacia el nivel de los costos de producción” de todos los precios (gracias a la mano invisible y a sus consecuencias sobre la política –forzosamente a la baja- de precios que debe adoptar cualquier recién llegado) o la teoría llamada de las “ventajas absolutas”; y de David Ricardo en cuanto a las consecuencias de las diferencias de productividad de la mano de obra, teoría llamada de las “ventajas relativas”. Esta combinación” permitiría demostrar que cada país tiene interés, no solamente en exportar lo que sus factores de producción y sus fuerzas productivas le permiten hacer lo “mejor y más productivo”, en importar lo “simétrico” de su país asociado, sino también a estar listo para ayudar y cooperar, ya que también es su propio interés, para que el otro país permanezca siempre lo suficientemente “eficaz” para producir y vender lo que él exporta lo más cerca posible de los costos. Reconozcamos que debiéramos estar más bien lejos de la “lucha”, los “enfrentamientos” y la “guerra” de la teoría de la competitividad porteriana. Sobre esto, basta ver lo que sucede con los tiempos y los esfuerzos que dedican los países de la Unión Europea para “homogeneizar” sus políticas sociales, fiscales, culturales y agrícolas.

<sup>13</sup> Por supuesto, lo que resulta importante aquí, al menos, es situarse con respecto al aristotelismo, para cuestiones tan fundamentales como las relaciones entre lo económico y la ciudad, y no el hecho de tomar partido entre adherir o no.

el largo plazo) entre *económico* y *crematístico* y entre *universo económico-monetario ilusoriamente concebido como infinito*, y *universo físico, conocido justamente por su finitud*<sup>14</sup>, que las posiciones de los economistas llamados sustantivistas, más antropológicos (el joven Marx, Karl Polanyi, Maurice Godelier); tercer mundistas (Celso Furtado, André Gunder-Frank, Samir Amin, Pierre Jalée, René Dumont, René Gendarme); más críticos (Stuart Mill, Max Weber, John Hobson, Thorstein Veblen, Meadows y Forrester, del MIT y del Club de Roma y, obviamente, todos los marxistas y neo-marxistas (de Rosa Luxemburgo a Ernesto Mandel, pasando por Leszlek Kolakowski hasta Baran y Sweezy de Chicago o Stephen Marglin de Harvard); así como de aquéllos que yo denomino los *energetistas* (que pretenden someter el razonamiento económico a la prueba del análisis físico de la transformación de la energía, como Nicolas Georgescu-Roegen, Howard Odum, Gonzague Pillet, René Passet)<sup>15</sup>; o incluso, ¡el colmo! algunos críticos que insisten en el pensamiento “planificador-estrategizante” (que no obstante pertenece al mundo *políticamente correcto* de la economía-management como Henry Mintzberg<sup>16</sup>, o un poco

periféricos, pero no menos significativos, como David Knights<sup>17</sup>).

Implícita aunque no menos rotundamente,, Porter postula, como todos los economistas ortodoxos, que la acumulación y la producción de riqueza pueden ser *infinitas*, y que la organización de la sociedad que la acompaña –capitalista, decididamente dominada por las finanzas, industrializada y neoliberal-, representa en sí misma un constante progreso, que vale la pena generalizar a todos, para satisfacción de todos. Para lograrlo, invocando, en particular y constantemente en transparencia, por decirlo de algún modo, una evolución de la humanidad hacia las estructuras de “libre mercado” y de economía competitiva.

Esto amerita, y me disculpo de antemano con los lectores no especializados, que nos detengamos un poco en esta omnipresente invocación a la noción de “mercado”. Como concepto fundador operatorio y como pivote, tan central para el conjunto del edificio económico-managerial dominante y obviamente, muy especialmente para aquel de los dominios de la teoría de la gobernanza y del management-económico estratégico de Porter, esta noción de mercado convoca a un rodeo analítico, a mi juicio, tan

<sup>14</sup> La importancia crucial de esta cuestión se expondrá durante todo el capítulo sexto de un libro que se publicará en el 2001: *Post-Mondialisation, Économie et Organisation: la Strategie de l'Autruche rationelle*.

<sup>15</sup> Como lo ha señalado tan oportunamente Robert Heilbroner en *Marxismo, a favor y en contra*, no se trata de ningún modo de ser enciclopedista (y no es para nada esto lo que le reprocho a Michael Porter) sino más bien de saber que se encuentra dentro de los dominios, como el que él mismo aborda, en los cuales es imprescindible situarse con respecto a autores y escuelas inoslayables, como Weber, Marx, Polanyi, Braudel. Podemos estar a favor o en contra, pero no podemos ignorar ciertas grandes tradiciones intelectuales sin disminuir seriamente la validez de su propio discurso.

<sup>16</sup> En este caso, se trata de autores –casi todos, “pioneros” dentro de sus campos respectivos, razón por la que no voy a obstaculizar al lector con referencias desaceleradas, ni entorpecer aún más la bibliografía.

<sup>17</sup> Profesor del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester y autor de un artículo incendiario sobre la confusión, en el medio académico y en aquellos de la “alta” consultoría -Porter incluido-, entre *representaciones –ideológico/positivistas- de la realidad y el mundo real de la gestión*: “Changing Spaces: The Disruptive Impact of a new Epistemological Location for the Study of Management”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, 1992, p. 514-536.

Puedo afirmar que Porter no ha tomado nada de esto en cuenta ya que, mientras tanto, ha agregado, por ejemplo, un “prefacio a la edición francesa”, cuyo copyright data de 1993.

inevitable como saludable.

En el inicio de todo esto se encontraba Adam Smith. En toda su obra, y poca gente lo sabe, este padre fundador del análisis económico de la sociedad, *utilizó exactamente dos veces la fórmula –antecesora del concepto de mercado autorregulado- de la “mano invisible”*. Sin embargo, la “ciencia” económica posterior, representada por los neoclásicos, necesitaba un concepto menos poético y una posibilidad de reintroducir este concepto en los cálculos que se pretendían tan sabios y exactos como los de la física. En principio, León Walras es quien se dedica a esta tarea. En la búsqueda de una solución de simultaneidad de los equilibrios entre cantidades, precios, valores, etc., necesarios para el buen funcionamiento del mercado de la economía “pura”, este autor reivindica, sin ningún otro proceso, el equivalente de una *mecánica celeste de la sociedad* (de la cual surgen las formulaciones pre-económicas de los problemas del equilibrio de los mercados en términos absolutamente newtonianos) y también, *la intervención de un “voceador de precios”* (especie de equivalente del demonio de Maxwell en física, y del “secretario general del mercado” de Quesnay) que *anunciaría los precios de equilibrio del conjunto de productos y servicios*, permaneciendo neutral respecto de los polos del juego de *gravitación* entre la oferta y la demanda.

Sin embargo, aún resta por resolver una cuestión de envergadura: cómo explicar, matemática y científicamente, tal estado de simultaneidad de los equilibrios en un mercado, evitando las embarazosas hipótesis de la “mecánica celeste” y del “voceador de precios”.

Kenneth Arrow y Gérard Debreu, ambos premios

Nóbel de Economía, fueron quienes enfrentaron este temible problema. Su conclusión es tan angustiante como desconcertante: si existe una solución matemática al problema de Walras, ésta es tan altamente probabilística que *¡el estado de los equilibrios simultáneos del mercado sólo puede ser un accidente fabuloso!* Tan improbable como encontrar a Dios en persona. Por lo tanto, nos explican, *nada permite afirmar que los mecanismos de la oferta y la demanda puedan conducir “naturalmente”* hacia el equilibrio.

Entonces, ¿qué queda del conjunto del edificio de la economía-management si retiramos la hipótesis del estado de equilibrio del mercado (tan fundamental por otra parte, entre otros, para el famoso teorema de Pareto y para todo lo que seguirá en términos, particularmente, de análisis microeconómicos y econométricos)? ¿En qué momento Michael Porter y sus émulos se dan cuenta de esta importante falla de la teoría económica?

Pero Arrow y Debreu dejan en suspenso otro problema también temible, el del origen de la “ley” que presidiría el funcionamiento del famoso mercado. A este problema se van a dirigir otras dos celebridades de la reflexión económica contemporánea: Lypsey y Lancaster. Ellos heredan un teorema aún más desconcertante, que lleva su nombre, y que hasta el momento no ha sido refutado: *el mercado obedece a una especie de ley de todo o nada, no puede entonces, haber más que dos estados de mercado: es decir, 100 % -en el caso de la economía de la competencia pura y perfecta-, o 0 % -en el caso de la economía llamada imperfecta.*

*Sin embargo*, sabemos que la economía pura y perfecta no es, en el mejor de los casos, más que una

simple visión del espíritu y, en el peor de los casos, un delirio puro hipermatematizado. Por lo tanto, sólo queda una solución: nos encontramos, sin importar cuál sea el caso, en situación de 0 % de mercado. Entonces, se plantean un sinfín de preguntas: ¿quién manipula este mercado que no podría, en ningún caso, autorregularse (lo que llevaría a reencontrarse con Dios)? ¿Cómo podemos hablar de *situaciones de mercados progresivos o parciales*? ¿Cómo justificar lo que pretenden perseguir las instituciones de Bretton-Woods, cuando afirman poder conducir, por las medidas que imponen a las naciones, *las fases de direccionamientos progresivos hacia el estado de mercado*?

Y ¿cómo, sobre todo, sostener aún el edificio porteriano, construido en su totalidad sobre el postulado, como el mismo Michael Porter lo escribe, de la *realidad de la competencia y las fuerzas del mercado*?

¿Acaso nunca tuvo Porter consideración hacia trabajos tan cuestionadores y radicales como los de Arrow-Debrew y de Lypsey-Lancaster? O tal vez, ¿los considera falsos? ¿No pertinentes?

Porter también ignora con soberbia, lo que es grave para alguien que trabaja sobre el futuro de las naciones y sus economías (y para cualquier intelectual que se respete), los aportes definitivos de un movimiento tan importante de la historiografía contemporánea como el de los *Anales*<sup>18</sup>, que muestra cómo, para lo que es nuestro objetivo, las *ventajas* obtenidas por las naciones occidentales modernas

siempre han existido –desde *los desarrollos de las grandes metrópolis económicas occidentales* como Génova, Venecia y Ámsterdam, hasta el despegue de Inglaterra y del imperio estadounidense- *en detrimento de regiones* (coloniales o no) *completas del Sur* (los países más pobres del mundo actual). Regiones, a menudo saqueadas de tal manera, que nunca logran reponerse<sup>19</sup>.

¿Cómo admitir el hecho de que no exista ninguna mención a Karl Marx y al materialismo histórico en una obra que pretende explicar, o lo que es peor, prescribir, el desarrollo histórico de las naciones<sup>20</sup>? Incluso si admitimos, o suponemos, que el materialismo histórico es falso, aún así falta, *al menos, situarse con respecto a él* y explicar en qué puede descalificarse de antemano e, implícitamente, promover el capitalismo neoliberal y sus “leyes” al rango de finalización de la historia (en lugar de una simple etapa entre otras).

Por otra parte, Porter, ¿se da acaso cuenta que comete la misma falta epistemológica fundamental que comete el management –prototípico de Harvard-, en general, mediante la *utilización desconsiderada y abusiva del método “de casos”*? De hecho, Porter usa y abusa de lo que llamo, disculpen este neologismo bárbaro, una especie de *empírico-inductivismo ideológico*.

Lo que quiero señalar aquí es que se trata, al leer a Porter, de una *tarea con pretensión heurística* que consiste, en suma, como se hace a menudo con el método de casos,

<sup>18</sup> Sobre todo la monumental obra de Fernand Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange*, París, Armand Colin, 1980, 3 volúmenes.

<sup>19</sup> A este respecto, ver las numerosas obras, debidamente cifradas y documentadas, de Pierre Jalée, René Dumont, Samir Amin, André Gunder-Frank, Celso Furtado, Michel Chossudovsky, e incluso, las de Max Weber, sobre todo en lo que concierne a ciertos pasajes acerca de los saqueos de los tesoros amerindios por parte de los españoles, los ingleses, en su *Historia económica*.

<sup>20</sup> A menos que se me haya escapado de la lectura de la obra porteriana, no existe ninguna mención de nada que se relacione con las teorías y conceptos del materialismo histórico, teorías y conceptos considerados por Jean-Paul Sartre como el “horizonte filosófico insuperable”.

en la enseñanza del *management* (una vez más en lo que considero una utilización abusiva de sí y no en sí mismo<sup>21</sup>), en *inducir para luego deducir*<sup>22</sup>, a partir de situaciones limitadas y estrechamente ubicadas en el espacio (espacio generalmente estadounidense o, más raramente, de otro de los países llamados desarrollados), en el tiempo (la post guerra y el ascenso triunfante del economismo financiero y el management), en la ideología (la del mercado neoliberal, de los dirigentes y los detentores de

intereses financieros, y la exclusión de todo lo demás) de *las reglas y las leyes con pretensión universal para la toma de decisiones y la conducta de las instituciones en general*. Todo esto más allá de los espacios, las fronteras, las naciones, las historias, las culturas, e incluso más allá del Estado y de sus servicios públicos<sup>23</sup>.

En síntesis, me parece que Porter *utiliza las reglas de la indiferencia a partir de observaciones empíricas demasiado limitadas y cuya validez de generalización es*

<sup>21</sup> Ver Bernard Maris, *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles*, op. cit., donde demuestra cómo el economismo no es, en el fondo, más que casuística (de algún modo, abuso del estudio de casos, como le reprochaba Pascal, a propósito de los casos de conciencia, a los casuistas jesuitas), y más precisamente, O. Aktouf: "Le management et son enseignement: entre doctrine et science?", *Gestion*, abril 1984, p. 44-49; "La méthode de cas et l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnement?", *Gestion*, noviembre 1984, p.37-42; "La méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en science: une interrogation de la fonction heuristique des cas dans l'enseignement de la gestion", *Revue Organisation*, Universidad de Québec en Chicoutimi, marzo 1992, p. 53-64.

<sup>22</sup> Para los puristas, quisiera precisar que tomo aquí el concepto de "deducción" en su sentido más general, el del "razonamiento que lleva a extraer (inferir) conclusiones" candidatas (como sucede en el caso de Porter) a erigirse en *teoría general*, de las que se extrae legitimación para en seguida, hacer del hipotético-deductivismo algo aplicable a los casos específicos de empresas o de países dados. Todo a partir de hipótesis (no puede en ningún momento tratarse de "observaciones" porque se trata de indicadores basados en hipótesis del cálculo macro y microeconómico y del "abandono" de la tabla porteriana) en cuanto al estado competitivo de países sometidos al veredicto de las "leyes" del modelo porteriano (utilizadas como reglas universales).

Por otro lado, en ese tipo de trabajos se habla, de manera abundante y habitual, de "diagnóstico". Esta característica está lejos de ser indiferente ya que la analogía con el mundo de la medicina es omnipresente (lo que puede evidenciarse en los términos utilizados a propósito de las medidas del FMI, del tipo "terapia de choque"; "cura de caballo"; "remedios drásticos") y deja suponer que se puede, como en el arte del diagnóstico médico, pasar legítimamente del nivel empírico (el cuadro clínico) a un nivel más "deductivo" recurriendo a leyes científicas generales (las de la biología, de la anátomo-patología, de la citología) para ubicar, en el orden general de las enfermedades al "caso" observado (diagnóstico) y llegar a la aplicación de medidas destinadas a hacer entrar dentro de la norma –universal–, no patológica, al caso en cuestión (terapéutica). Por fuera de la medicina, un protocolo metodológico de este tipo me parece una sencilla aberración, ya que la economía y el management no disponen de absolutamente nada que se parezca a las "leyes científicas generales" extraídas de la biología y sus derivados, sobre la base de métodos clínicos y experimentales rigurosos que permitan esta actitud que puede calificarse, según el momento del protocolo, como empírico-deductivistas o como deductivo-empiristas. Además, ahí no existe ningún espacio para la ideología (a menos que, por supuesto, se consideren como ideologías las concepciones de la salud, del buen funcionamiento del cuerpo humano, de la normalidad biológica).

<sup>23</sup> Ahora que se sabe, no está de más recordar y repetir, desde Max Weber (otro autor insoslayable que Porter ignora soberbiamente) en *Economía y sociedad*, de manera particular, que el servicio público -el Estado-, obedece a una "lógica de cuenta de presupuesto" (equilibrio), mientras que la empresa privada con fines de lucro obedece a una "lógica de cuenta de saldos" (beneficios), ¿cómo mezclar todo esto sin tomar precauciones y sin extraer argumentos para apoyar los recursos a la privatización a toda costa, para denunciar la "ineficacia" del Estado? Decir que lo privado es "más eficaz" que lo público no tiene estrictamente ningún sentido ya que se trata de universos en los cuales la "eficacia" se presenta en términos de *diferencias radicales de origen y de finalidad*. La finalidad del Estado es garantizar la dignidad de los ciudadanos y el respeto a la naturaleza, la de la empresa privada es la obtención de ganancias sobre los bienes y servicios que se venden en el mercado. Compararlos sería como decir de un pez que es más eficaz que una vaca tomando como marco la eficacia del medio marino. Todo esto es para reconciliarse con las devastadoras acusaciones (a las cuales adhiero totalmente), de "positivismo agudo y desconsiderado", de "confusiones entre representaciones y realidad", de "apoyos pseudocientíficos al servicio de las grandes consultorías" que le plantea, de manera difícilmente refutable, David Knights, de quien hablaremos más abajo.

*nula y de ningún modo probada*: la muestra de países retenidos para el establecimiento de la teoría general de la ventaja competitiva de las naciones es de... 10 países, a los cuales se *pegaron* las categorías *deducidas a partir de realidades aún más limitadas*: las *empresas de los sectores industriales estudiados anteriormente*. Puesto que, según el mismo lo confiesa, Porter ha *transpuesto*, sin preámbulo alguno, al nivel de las naciones, lo que *deducía* y escribía a partir de simples “casos” de empresas (sin importar qué tan *internacionales* fueran) diez años antes, en sus trabajos acerca de la estrategia competitiva de las empresas<sup>24</sup>.

En el prefacio de *L'avantage concurrentiel des nations*, escribió (p. xvii): “lo esencial de mi teoría descansa en los principios de la estrategia competitiva en *industrias específicas (...)* comencé por estudiar ciertos sectores, ciertos actores de la competencia, para llegar enseguida hasta la economía como un todo (sic)”.

En su trabajo *Choix stratégique et concurrence* (se puede decir casi lo mismo de *L'avantage concurrentiel des nations*) cita, para apoyar sus desarrollos, los casos de unas treinta de empresas diferentes, *casi todas estadounidenses*<sup>25</sup>, *como si la sola multiplicación de casos, sometidos a un enchapado sistemático del mismo enrejado, constituyera en sí misma, conocimiento científico, universalidad, validez interna, validez externa*.

Sostener todo un edificio teórico como el de la

ventaja competitiva de las naciones sobre una metodología de estudios de casos de sectores industriales, de empresas y de grupos de empresas casi sistemáticamente estadounidenses, ¿es en sí mismo heurístico? ¿Es epistemológicamente e, incluso, metodológicamente, legítimo, válido?

¿Desde cuando la simple descripción de lo que conviene a los intereses de los sectores dominantes y el amontonamiento de indicadores de satisfacción de esos mismos sectores, pueden erigirse como *descripciones objetivas de los fenómenos* o como método científico? Más aún cuando *todo esto se efectúa desde un único punto de vista que además se presenta como si cayera por su propio peso: el punto de vista de la ideología estrictamente rentabilista, maximalista e inmediata del capitalismo de tipo financiero o multinacional*.

¿Se puede impunemente transformar de esta manera a los Estados en comités de gestión de los intereses financieros transnacionales, y a las naciones en espacios dedicados únicamente a la competencia entre gigantes empresariales obstinados en acaparar el único resultado presentado como deseable en todo lo que hacen: la multiplicación más rápida posible del dinero por el dinero mismo?

Pero, más allá de estos señalamientos generales, expongo aquí algunos de los puntos (a título indicativo,

<sup>24</sup> *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980 (versión francesa: *Choix stratégiques et concurrence*, París, Économica, 1982).

Michael Porter se refiere, explícitamente en el prefacio, a lo que “aprendió de sus trabajos sobre el análisis de los sectores industriales” y a los “resultados de sus actividades de investigación y docencia en los ámbitos del **análisis económico de las organizaciones industriales** y de la estrategia en un universo competitivo”.

<sup>25</sup> Podemos contar en solamente una veintena de páginas, entre las páginas 15 y 40 aproximadamente, menciones a las siguientes empresas: Xerox, Phillip Morris, Kodak, Polaroid, Hewlett-Packard, Bosh, Sony, Procter & Gamble, Charmin Paper, Miller Beer, Chrysler, Ford, General Motors, Emerson Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Pont, Harnischfeger, Fieldcrest, Mercedes, Hyster, MacIntosh, Coleman, Crown Cork & Steel, IBM, Illinois Tool Works, Martin Broker, etc.

puesto que seguramente hay muchos otros) que considero de los más discutibles, si no es que los más perniciosos y los más dudosos desde el punto de vista intelectual, que permean las posiciones (directamente explícitas o no) adoptadas por Porter:

1. ¿Cómo se puede, a inicios del siglo XXI, pensar seriamente, por un sólo instante, que nuestro planeta (lo que parece, al menos implícitamente, comprendido y contundente a lo largo de toda la obra de Porter) puede soportar seis, y próximamente, ocho o diez mil millones de individuos, viviendo todos para el crecimiento máximo, todos en competencia contra todos, y todos alcanzando niveles de vida comparables o superiores a los de los más ricos (*a fortiori* cuando el FMI, la ONU y el Banco Mundial anuncian, a principios del año 2001, que más de tres mil millones de individuos sobre la tierra, ¡la mitad de la población mundial!, “viven” con menos de dos dólares estadounidenses diarios)?
  2. Las naciones y los Estados, y sus políticas económicas, ¿pueden colocarse sobre el mismo plano, institucional, intelectual, ética, moral, social y políticamente, que una firma o una empresa, cualquiera que ella sea? El *estado-empresario*, ¿puede considerarse una categoría de pensamiento o un fundamento de la acción colectiva sostenible? O incluso, ¿se trata acaso de un *tipo ideal* teóricamente formulable? Los objetivos de los Estados o de las naciones, ¿son reductibles a la búsqueda de *ventajas*, ganancias, beneficios (todo denominado, desordenadamente, “eficacia”), concebidos estrictamente en términos de indicadores de rentabilidad económica monetizada (o lo que es peor, financiera,
- ya que desde hace mucho tiempo la economía oficial se redujo a una mecánica matemática-contable obnubilada por la maximización del valor de cambio y la remuneración del capital) de competencia, de conquistas de segmento de mercados?
3. El simplismo caricatural (como fue cándidamente admitido por el mismo Porter en el prefacio) del modelo del “rombo de cuatro variables”, ¿puede dar cuenta del menor aspecto de la enorme complejidad (admitida igual de cándidamente por Porter) de los hechos y procesos *reales* de los que estamos hablando? En caso contrario, ¿por qué continuar haciendo como si se pudiera de manera impune sentar previsiones, formulaciones, planificaciones y decisiones estratégicas, con conocimiento de causa, a partir de la aplicación del modelo?
  4. La mundialización de la economía de la que se habla hasta el hartazgo, ¿no tiene nada que ver con la fase imperialista del capital, la fase neocolonialista de la geopolítica mundial de la posguerra, como ya lo trataran abundantemente los neomarxistas, desde Rosa de Luxemburgo y Lenin, hasta Samir Amin, e incluso no marxistas como John Hobson o Galbraith? ¿Se puede impunemente sacar del dorso de la mano estas teorías que presentan la generalización del sistema económico de tipo capitalista a escala planetaria, no como una bendición ineluctable para todos, sino más bien como una calamidad que tiene por motor las guerras y la presión transfronteriza de las contradicciones históricas del capitalismo? Es decir, la realización exterior de plus valor y la búsqueda exterior de salidas (cada vez más lejanas, cada vez más infinitas y sobre las espaldas de

poblaciones cada vez más numerosas); la acumulación cada vez más concentrada (es decir, oh eufemismo, insuficientemente redistribuida) del capital; los desfases entre el discurso (igualitario, democrático, liberal) de la superestructura productora de ideologías y creencias, y la realidad vivida en el corazón de la infraestructura (de los países llamados ricos por ellos mismos) donde se viven las relaciones sociales reales (exclusión, pauperización, precariedad, desempleo, desigualdades patentes)? Si se reemplazara el término "mundialización" por "imperialismo" o "neocolonialismo", todo el análisis porteriano no sería más que un tejido de afirmaciones ideológicas completamente parciales y sin fundamentos. Resumiendo, Porter no aporta otra cosa que una enésima descripción de la manera como funciona la economía, tal como la pretenden los dominantes. Agregando su voz a la ya numerosa de los economistas oficiales y otros defensores del sistema que se encuentran en la base del orden mundial pretendido por el espíritu de las instituciones de Bretton Woods.

5. Por otra parte, ¿podemos descuidar, ignorar, rechazar, todos los inquietantes análisis de los tercermundistas y no considerar en absoluto -un fenómeno entre tantos otros- los escandalosos "dualismos" que afectan estructuralmente los países subdesarrollados, desde los orígenes del colonialismo (la escisión de esos países en dos sectores contradictorios y antagonistas: el sector llamado "moderno", minoritario, occidentalizado, generalmente corrupto y mafioso, extravertido, plutócrata, y el sector "tradicional", ampliamente

mayoritario, desestructurado, empobrecido, condenado a la miseria, entregado como pastura a los explotadores más voraces)? ¿Podemos hacer caso omiso de la desigualdad feroz de la evolución en los términos del intercambio entre Norte y Sur?, ¿de la polarización del planeta, para retomar la terminología de Samir Amin, en *centros* que transvasan, concentran, absorben sin cesar los capitales, y en *periferias*, que sufren las consecuencias de esta absorción<sup>26</sup>?, ¿de los efectos (devastadores para los países del sur) de la dolarización de la economía mundial?, ¿del comportamiento depredador cínico, devastador y manifiesto de las multinacionales? A manera de ejemplos: ITT, la multinacional estadounidense que en 1972 obtenía beneficios de cuatro mil millones de dólares a partir de inversiones de sólo 30 millones en Chile -¿cómo pretender hablar de cualquier ventaja para ese país?; los papeleros canadienses-estadounidenses que devastan los bosques boreales de manera salvaje -y cuya concesión es a *perpetuidad*-, después de haber acumulado beneficios incalculables durante décadas; la empresa Chiquita, filial de United Brands, que despide de un día para el otro a todos sus empleados en Honduras -cerca de 20 000- como consecuencia del Huracán Mitch...

6. ¿Se puede plantear seriamente la hipótesis de que la dominación de facto, que cada día vivimos más, de la economía planetaria por parte de las multinacionales y transnacionales puede favorecer la competencia y la competitividad, y no, mejor dicho, en cualquier lógica sana, la concentración, las mega fusiones, los cuasi

<sup>26</sup> Ver a este respecto, no sólo el conjunto de publicaciones de Samir Amin, Pierre Jalée, René Dumont, sino también un dossier especial de *Le Monde diplomatique*, "Comment le Sud finance le Nord", Número de abril de 1988.

monopolios (incluso los monopolios, como lo atestiguaba el asunto Microsoft y su condena por violación a la ley antitrusts en noviembre de 1999), los oligopolios, en fin, todas las cosas que, por definición, son enemigas mortales del mercado denominado libre y de la llamada libre competencia? ¿O se recurrirá entonces a una de esas increíbles fórmulas, verdaderas estafas semánticas de las que los economistas de palacio conocen el secreto, del tipo “*competencia monopolística*”?

7. Además, ¿es esto, y por añadidura, tan fácilmente compatible con una posición abierta a favor del tan aclamado libre comercio? ¿Qué tipo de libre comercio se puede imaginar entre Goliaths (como Estados Unidos o la Unión Europea) y Davids (como México, Canadá o Túnez)? ¿Dónde están las homogeneidades (sociales, culturales, tecnológicas, económicas) mínimas que suponen los beneficios respectivos a los que tienen derecho de esperar los países que entran al libre comercio? ¿Acaso éste ha sido el caso, sobre todo para México, cuando se ha decretado una zona de libre circulación de los factores (salvo, obviamente, para los humanos en el sentido Sur-Norte) como el TLCAN? ¿Quién puede sostener aún que esto haya representado un beneficio para el pueblo de México, o incluso, con la excepción de los miles de negocios y CEO, para Canadá?
8. El libre comercio, tal como probablemente se concibió en el sistema porteriano, ¿no será entonces algo más que esta especie de carrera hacia la dominación del otro, llamada “competitividad”, que no supone más que rivalidades y luchas, en una mundialización

concebida ante todo como una expansión, desde las fronteras nacionales hacia el conjunto del planeta, de campos de batalla entre las empresas? Y todo esto, que cae por su propio peso, ¿se hace sobre el modelo estadounidense?

9. La lógica financiera maximalista del mercado autorregulado del capitalismo a la estadounidense (que empuja en el último tiempo hacia cumbres de especulación tan inimaginables como irracionales, desde el loco entusiasmo suscitado y mantenido por las empresas de Internet), ¿debe ubicarse en un pie de igualdad con aquella del “mercado social regulado estatalmente” del capitalismo industrial a la alemana o a la japonesa? Sin embargo, Porter cita profusamente –y las toma como ejemplos indiferentemente, empresas estadounidenses, inglesas, suecas, alemanas, japonesas.
10. El término “ventaja” en sí mismo, ¿es un concepto neutro, cuando se sabe cuán desigual es el juego entre países ricos y países en desarrollo, entre países productores de materias primas y países detentores de alta tecnología, entre las poderosas multinacionales y los Estados del tercer mundo? Y más aún cuando se conoce la enorme diferencia que existe entre las condiciones iniciales que permitieron el despegue económico de Occidente en el siglo XVII (revolución técnica y mayores rendimientos agrícolas, bancos de comercio exterior y colonizaciones como incentivos financieros), y las condiciones actuales a partir de las cuales se exige a los países del tercer mundo que realicen su propio despegue (agriculturas anémicas o siniestradas, mercados internos desarticulados, producciones extrovertidas, naturaleza devastada).

11. ¿Cómo se puede, a la manera de Porter, plantear la hipótesis, al menos implícita e indiscutible, de que esta arena mundial denominada “mercado” es una especie de laboratorio transparente, limpio y aséptico donde todos los jugadores son honestos, iguales frente a las instancias internacionales, juego limpio que sólo cuenta sobre las “ventajas” provenientes, de manera confusa, sea de la bondad de la naturaleza y la providencia –tradición de las ventajas *ante facto* de la dotación de factores-, sea de las capacidades productivas que los esfuerzos y la ingeniosidad de los empresarios nacionales supieron desarrollar –tradición de las ventajas *ex post* bajo la hipótesis de rendimientos crecientes? Michael Porter sueña con un mundo sin corrupción y sin corruptores<sup>27</sup>, sin mafias, sin potencias financieras, políticas y militares que manipulen alegremente todos los mercados de todos los productos, todos los comercios. ¿Se trata de ingenuidad cuando vemos que incluso los juegos olímpicos (corrupción de los miembros del Comité Olímpico Internacional para ver quien se adjudica los juegos) o las carreras ciclistas (implicación de laboratorios farmacéuticos, de fabricantes de materiales deportivos, en los asuntos de doping de los corredores al momento de las Tours de France 1999 y 2000) son objetos de sórdidas negociaciones que desvirtúan realmente todas las “competitividads” y todas las “sanas competencias” que quisiéramos? ¿Porter se complace en confundirse? Si no, ¿a quién cree confundir?, incluso si le concedemos que llegue a hacer alusión aquí y allá a los “intereses” de las “coaliciones” que pudieran

desvirtuar los juegos del mercado (por otra parte, en este caso para él se trata sobre todo del Estado-regulador-enemigo-de-las- fuerzas-del-mercado, obviamente).

12. ¿Acaso Porter ignoraría un fenómeno, considerado en administración desde hace tiempo como central para el análisis del entorno, denominado *enactment* (promulgación de las leyes)? Se trata de un fenómeno que parece inducir, al menos, tantas proyecciones (desde el punto de vista y los intereses de los que hacen los análisis) de las características del entorno analizado que se “mide” y “observa” de manera efectiva. Todo esto sin hablar de las inevitables transformaciones que provocará cualquier “estudio sectorial”, no importa en qué ambiente, a partir del momento en que este análisis da lugar a estrategias y al establecimiento de decisiones. *Entonces, ya no es el entorno quien plantea la estrategia corporativa sino todo lo contrario.* ¿Es acaso necesario recordar que ésta es una discusión que ya ha sido abordada, ilustrada, confirmada seriamente, de la que hay ejemplos concretos y edificantes desde hace más de treinta años por parte de, entre otros, John Kenneth Galbraith en *Le nouvel État industriel*?

13. Un instrumento como el PNB (Producto Nacional Bruto) se, bajo todas sus cicatrices, toma como indicador privilegiado (exactamente siete veces entre los dieciséis criterios retenidos en *L'avantage concurrentiel des nations*), ahora bien, ¿acaso Porter ignoraría las numerosas y severas críticas dirigidas contra este indicador macroeconómico que, según muchos especialistas, ya no dice nada?

<sup>27</sup> Debe considerarse el sombrío papel jugado por la Banca de Nueva York en el blanqueo y la malversación de sumas colosales salidas del dinero del FMI destinado a Rusia.

14. Los PNB, PIB y demás indicadores de competitividades de cualquier tipo ¿sólo presentan imperdonables contradicciones, cuando se cita, varias y muchas veces los sempiternos Japón, Alemania, Dinamarca, Suecia, como ejemplos de éxitos (competitividades, obviamente) situándose en una ideología y una óptica de políticas económicas, industriales y sociales a la estadounidense, es decir, en las antípodas de lo que hacen los países? Porter se exhibe como abiertamente neoliberal, mientras que estos países son, a todas luces, cualquier cosa menos neoliberales. Son socialdemócratas, con economía “social de mercado”, estatalmente conducida (como en el caso de Japón). ¿Esto no quiere decir nada a la hora de justificar su éxito? Además, ¿puede integrarse esto, sin matices, al modelo porteriano?
15. ¿Qué decir de la hipótesis, implícita aunque omnipresente, de que, en definitiva, las ganancias de unos nunca representan las pérdidas de otros? ¿Acaso no se trata de esto, en particular –y exponencialmente–, cuando se habla, en relación a los países más débiles y no industrializados, de la pérdida neta y en todos sus aspectos, incluido y sobre todo en el plano ecológico?
16. La noción de “racimos industriales”, especie de epicentro del modelo porteriano, se parece extrañamente a ciertos conceptos como el de “polos de desarrollo” elaborado en otros tiempos por François Perroux o aquel de los complejos “de industrias-industrializantes” ubicadas en la delantera por Estanne De Bernis, sin decir nada de la analogía con las redes de mallas de la industria japonesa. Ahora bien, todo esto supone más cooperación que competencia,
- intervencionismo y presencia del Estado que *laissez-faire*, mucha más concertación que competencia, mucha más ayuda mutua y compartir que luchas y *enfrentamientos* entre las empresas o las naciones. Todo, absolutamente todo, desde el papel del Estado (a través de los famosos MITI) y el contexto intra e interempresas, se opone, por ejemplo, a los entretejidos de tipo japonés a los que Porter presenta como racimos. ¿Cómo pueden desempeñar unos y otros el mismo oficio “competitivo” para sus naciones respectivas? Sin embargo, es cierto que aquí también, y mientras no contemos con mayor información, ni Perroux ni De Bernis se ubican en su contexto ideológicos ni se sitúan con respecto a las proposiciones sobre los racimos, incluso aunque Porter los mencione en su bibliografía.
17. Finalmente, a la manera de David Knight y en completo acuerdo con él, no puedo más que constatar en la obra porteriana *las inadmisibles faltas científicas y epistemológicas* siguientes:
- un exagerado positivismo por la aplicación de cánones del método científico duro, propio de las ciencias naturales y de lo inerte (biología, física) a un objeto no inerte, que compete a las decisiones e interacciones humanas y que se desprende natural y “ontológicamente” de todo lo que se encuentra implicado en el estudio de las organizaciones, de los actos de management, de planificación, incluso los de estrategia,
  - una también exagerada objetivización-reconstrucción de las organizaciones y de los “grupos” dirigentes organizacionales, tratándolos a la vez como sujetos activos y como objetos del mismo estudio de los

- mecanismos de definiciones, de planificaciones, de selecciones, de estrategias,
- un recurso para innumerables *atajos heurísticos* que consiste en transponer la desiderata ideológica y las representaciones mentales surgidas del mundo de los dominantes a la caracterización, pretendida objetiva y universal, de las realidades económicas y organizacionales,
  - una proyección sistemática del modelo de Harvard (construido por la interacción tradicional de esta universidad con las grandes consultoras de la región de Boston) en su pretendida teorización de los mecanismos de la estrategia de las ventajas comparativas,
  - una fusión entre la problemática de su propia construcción teórica y el objeto mismo de esta teoría, a saber, plantear *a priori* a las empresas como lugares de ventajas comparativas para luego buscar sus ventajas competitivas,
  - una simbiosis entre la arquitectura de su teoría y los servicios que pueden ofrecer las consultoras con las cuales él y Harvard han estado parcialmente comprometidos. No hay más elección que valerse de los porterianos como consultores, desde el momento en que se admite su teoría... Lo que legítimamente puede llevar a considerar que esta teoría, muy oportunamente, fue puesta de manifiesto y sostenida para servir a tales fines,
  - una pretensión que alardea de la capacidad de controlar el ambiente, los competidores, al Estado, el futuro, las incertidumbres, mediante la utilización de medios puramente positivistas promovidos al rango de la infalibilidad científica universal y transcultural,
  - una omisión, con consecuencias incalculables, de la siguiente evidencia: si las empresas aplicaran efectivamente los principios de las ventajas competitivas y fueran ganadoras, *nadie más podría recurrir a tales ventajas*, la teoría se mataría a ella misma a partir de su propia generalización,
  - una confusión grave entre las representaciones mentales positivistas que Porter se hace del management y de la realidad managerial tal como se desarrolla dentro de lo que Porter pretende presentar como "la vida real",
  - una omisión no menos grave del peso, evidentemente necesario e inevitable, de la intervención de los medios detentores del poder, particularmente en todos los fenómenos donde éste se trata. Omisión que deja suponer que los juegos competitivos y estratégicos podrían desarrollarse bajo un modo tan neutro como igualitario y científicamente objetivo.
  - una construcción, finalmente, de problemas estratégicos y manageriales para los que la teoría porteriana es "la" solución. De esta manera, en el conjunto del edificio se perfila una *tautología flagrante*: los problemas planteados son directamente aquéllos para los que se realizó la teoría porteriana. Por decirlo de manera adecuada, se trata de una actitud *anticientífica*.
- Estoy convencido de que podríamos continuar todavía más la lista de reproches (graves, debemos admitirlo, y a menudo intelectual y académicamente

inaceptables) que pueden dirigirse al conjunto de la teoría porteriana.

Pienso que he logrado, al menos, dar al lector una pequeña idea de las fallas que pueden agrietar los costados completos del pensamiento económico-managerial dominante en la actualidad, marcado particularmente por la moda de la *gobernanza* y de la *estrategia corporativa*, ambas dominadas, y de lejos, por los trabajos de Porter y de sus innumerables émulos.

¿Cómo admitir, sin plantearse ninguna pregunta, que generaciones enteras de estudiantes de administración sean formados, a menudo sin ningún espíritu crítico ni distancia, para que piensen según el sistema elaborado por Porter, y que programas completos de gestión, llamada estratégica, sean construidos casi completamente, y sin discernimiento, sobre las bases porterianas?

Esto ¿no implica entonces que se dé más peso a las tomas departido ideológico que a la objetividad científica?

## A manera de conclusiones

En todo esto, me parece que se trata de un universo en constante elevación hacia la abstracción, en el sentido de evasión de las relaciones sociales donde lo económico es lo determinante por excelencia (como lo es, *paradójicamente*, el de la estrategia porteriana) donde se “construiría” lo social, casi únicamente por decirlo de algún modo, “en la cabeza y las representaciones mentales de la gente”, como si nunca, entre otros, alguien como Karl Marx se hubiera dedicado profundamente, y sobre este punto en específico, a *volver a poner de pie a Hegel*.

Como consecuencia de este triple asalto a mano armada y de sus implicaciones, Porter puede permitirse

anunciar en el prefacio de sus principales libros que él simplemente no tiene **definiciones satisfactorias** para nociones tan centrales como las de *competitividad* y *valor*, aún cuando construye todo su edificio teórico sobre estas dos nociones.

¿Cómo se puede avanzar tan jubilosamente (como si tantos grandes economistas no se hubieran roto la cabeza muchas veces) sobre este temible terreno del problema del “valor”<sup>28</sup>, como lo hace Michael Porter sin ninguna “definición conveniente”? Sobre todo cuando se tiene la audacia de proponer ya no un valor, sino una *cadena de cinco a seis valores*.

Con tales atracos y tales juegos de manos epistemológicos, es fácil para él proponer desarrollos pseudo intelectuales, cuya seducción ante el público del mundo de los negocios sólo puede compararse con el simplismo y la trivialidad del tema.

Al convertir al planeta en un gran campo de batalla para la competitividad infinita, bajo el sólo apremio de la maximización de los beneficios y los dividendos, Porter nos conduce tan simplemente a hacer depender *lo macroeconómico de lo microeconómico y las políticas nacionales de las decisiones del mundo de los negocios*. El tratamiento de la economía sólo se concibe en un muy corto plazo, agravando exponencialmente los desequilibrios, ya desastrosos, entre el Norte y el sur, y entre los factores de producción mismos (capital, trabajo y naturaleza).

Llevemos la lógica porteriana a sus propios límites: una vez que todo el planeta se haya convertido en competitivo por la gracia de los rubíes y de los diamantes porterianos, ¿tendremos el derecho a una teoría de la *competitividad interplanetaria o intergaláctica* o a una teoría de las *ventajas competitivas de las galaxias*?

## Bibliografía

- Aktouf, O., *Post-mondialisation, Économie et organisation : stratégie de l'autruche rationnelle ?*, Écosociétés y La Découverte, Montréal y París, en prensa, 2001.
- \_\_\_\_\_, "Corporate Culture, the Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism: A Quebec Experience", *Organizational Symbolism*, Barr A. Turner, Walter de Gruyter, Eds., Berlín, Nueva York, 1990, p. 43-53.
- \_\_\_\_\_, "Theories of Organizations and Management in the 1990's: Towards a Critical Radical Humanism?", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 3, 1992, p. 407-431.
- Albert, M., *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil, París, 1991.
- Alvesson, M. y Skoldberg, K., *Reflexive Methodology*, Sage, Londres, 2000.
- Amin, S., *L'empire du chaos : la nouvelle mondialisation capitaliste*, l'Harmattan, París, 1991.
- \_\_\_\_\_, *L'accumulation à l'échelle mondiale*, Anthropos, París, 1971. (Edición en español: *La acumulación a escala mundial: crítica de la teoría del subdesarrollo*, Siglo XXI, México, 1977).
- Aristóteles, *Éthique à Nicomaque*, 2<sup>e</sup> éd., Béatrice Nauwlaerts, París, 1970, 2 vol. (Edición en español: *Ética a Nicómaco*, edición bilingüe y traducción de María Araujo y Julián Marías; introducción y notas de Julián Marías, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1999).
- \_\_\_\_\_, *Politique : livre I à VIII*, Gallimard, París, 1993, 376 p. (Edición en español: *La política*, Espasa-Calpe, 13ava. edición, Madrid, 1978).
- Arrow, K. J., *General Equilibrium*, Belknap Press, Cambridge, 1983
- Attali, J., *L'économie de l'apocalypse*, Seuil, París, 1995.
- Baran, P. A., Sweezy, P. M., *Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Nueva York, 1966. (Edición en español: *El capital monopolista. Ensayo sobre el orden económico y social de Estados Unidos*, Siglo XXI, México, 1979).
- Berthoud, A., *Aristote et l'argent*, F. Maspéro, París, 1981.
- Bouchikhi, H., *Structuration des organisation*, Economica, París, 1990.
- Braudel, F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange*, Armand Colin, París, 3 volúmenes, 1980. (Edición en español: *Civilización material, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII*, Alianza, Madrid, 1984).

- Braverman, H., *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, Nueva York, 1974. (Edición en español: *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, Nuestro Tiempo, México, 1978.
- Brown, L. R., *State of the World 1990*, Worldwatch Institute, Washington, 1990.
- Buchanan, J. M., Tollison, R. D., *The Theory of the Public Choice*, University of Michigan Press, 1984.
- Chanlat, A., Dufour, M. et al, *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Édition de l'organisation et Québec Amérique, París y Montréal, 1985.
- Chossudovsky, M., *La mondialisation de la pauvreté*, Écosociété, Montréal, 1998.
- Courville, L., *Piloter dans la tempête : comment faire face aux défis de la nouvelle économie*, Québec/Amérique et Presses de l'École des HEC, Montréal, 1994.
- De Bernis, G. D., *Théories économiques et fonctionnement de l'économie mondiale*, Unesco, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, París, 1988.
- Debreu, G., *General Equilibrium Theory*, E. Elgar, Cheltenham, 1966.
- Déry, R., "Topographie du champ de recherche en stratégie d'entreprise", *Management International*, vol. 1, núm. 2, 1997, p. 11-18.
- \_\_\_\_\_, "La structuration socio-historique de la stratégie" en A. Noël et al., *Perspectives en management stratégique*, Economica, París, 1997, p. 15-63.
- Dumont, R., *Un monde intolérable. Le libéralisme en question*, Seuil, París, 1988. (Edición en español: *Un mundo intolerable. Cuestionamiento del liberalismo*, Siglo XXI, México, 1991).
- Engels, F., *Origine de la famille de la propriété et de l'État*, Éditions Sociales, París, 1961. (Edición en español: *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, Quinto Sol, México, 1985).
- Forrester, J. W., *World Dynamic*, Wright-Allen Press, Cambridge, 1971.
- Frank, A.-G., *Le développement du sous-développement*, Maspéro, París, 1967. (Ediciones en español: *Desarrollo del subdesarrollo*, INAH, Comité de lucha, México, 1970. *Sociología del desarrollo y subdesarrollo de la sociología, el desarrollo del subdesarrollo*, Anagrama, Barcelona, 1971).
- Furtado, C., *Development and Underdevelopment*, University of California Press, Berkeley, 1964. (Edición en español: *Desarrollo y subdesarrollo*, Eudeba, Buenos Aires, 1964).
- Galbraith, J. K., *Economics in Perspective. A Critical History*, Houghton Mifflin, Boston, 1987. (Edición en español: *Historia de la economía*, Ariel, Barcelona, 1989).

- \_\_\_\_\_, *Voyage à travers le temps économique*, Seuil, París, 1989.
- Georgescu-Roegen, N., *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1971.
- Giddens, A., *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, París, 1987.
- Godelier, M., *Rationalité et irrationalité en économie*, Maspéro, París, 1966. (Edición en español: *Racionalidad e irracionalidad en economía*, Siglo XXI, México, 1967).
- Groupe de Lisbonne, *Les limites de la compétitivité*, Boréal, Montréal, 1995.
- Hafsi, T., Séguin, F., Toulouse, J. M., *La stratégie des organisations : une synthèse*, Éd. Transcontinental inc., 2000.
- Heilbroner, R., *The Worldly Philosophers*, Washington Square Press, Nueva York, 1970.
- \_\_\_\_\_, *Marxism: For and Against*, W. W. Norton and Company, Nueva York, 1980.
- Hobson, J. A., *Imperialism*, University of Michigan Press, Michigan, 1965. (Edición en español: *Estudios del imperialismo*, Alianza, Madrid, 1981).
- Jacquard, A., *J'accuse l'économie triomphante*, Seuil, París, 1995.
- Jalée, P., *Le pillage du tiers monde*, F. Maspéro, París, 1965. (Edición en español: *El saqueo del tercer mundo*, Ruedo Ibérico, (s.l.), 1966).
- Jones, E. L., *The European Miracle*, Cambridge University Press, 1987. (Edición en español: *El milagro europeo. Entorno, economía y geopolítica en la historia de Europa y Asia*, Alianza, México, 1991).
- Knights, David, *Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management*, 1992.
- Kolakowski, L., *Histoire du marxisme*, vol. 2, Fayard, París, 1987.
- Luxembourg, R., *L'accumulation du capital*, F. Maspéro París, 1967. (Edición en español: *La acumulación del capital*, versión en español de Raimundo Fernández O., Grijalbo, México, 1967).
- Malabre, A. L. jr., *The Lost Prophet: An Insider's History of the Modern Economists*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Maris, B., *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles*, Albin Michel, París, 1999.

- Mc Closkey, D., "Bourgeois Virtue", *American Scholar*, vol. 63 (2), primavera 1994, p. 177-191.
- Minc, A., *Capital.France.com*, Seuil, París, 2000. (Edición en español: [www.capitalismo.net](http://www.capitalismo.net), Paidós, Buenos Aires, 2001).
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York, 1994.
- Morgan, G., *Images of Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills, 1986. (Edición en español: **Imágenes de la organización**, Alfomega: Ra-Ma, Santafé de Bogotá, 1998).
- Nahrema, M., Bawtree, V. (eds.), *The Post-Development Reader*, Zed Books, Londres y New Jersey, 1997.
- North, D. C., "Institutions", *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 5 (1), 1991, p. 97-112. (Edición en español: *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, FCE, México, 1993).
- Novak, M., *The Catholic Ethic and the Spirit of Capitalism*, Free Press, Nueva York, 1993.
- Odum, H. Pillet, G. *E3 : énergie, écologie, économie*, Georg, Ginebra, 1987.
- Olson, M., *The Logic of Collective Action*, Harvard Press, 1965.
- Ohlin, B., *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, 1967. (Edición en español: **Comercio interregional e internacional**, Oikos-tau, Barcelona, 1971).
- Passet, R., *L'économique et le vivant*, Payot, París, 1979.
- Perroux, P., *Pôles de développement ou nations*, Presses Universitaires de France, París, 1958.
- Polanyi, K., Asenberg, C., *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Larousse, París, 1960.
- Porter, M., "Stratégie: analysez votre industrie", *Harvard L'Expansion*, 1979.
- \_\_\_\_\_, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 1979.
- \_\_\_\_\_, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York, 1980. (Edición en español: *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Continental, México, 1997, c1982).
- \_\_\_\_\_, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985. (Edición en español: *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía editorial continental, México, 1997, c1987).

- \_\_\_\_\_, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, 1990.
- \_\_\_\_\_, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, París, 1993. (Edición en español: *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara, Buenos Aires, 1991).
- Putterman, L., *The Economic Nature of the Firm*, A Reader, Cambridge University Press, 1986, p. 72-85. (Edición en español: *La naturaleza económica de la empresa*, Alianza, Madrid, 1994).
- Quesnay, F., *Tableau économique des physiocrates*, Calmann-Lévy, París, 1969. (Edición en español: *El tableau économique de Quesnay*, M. Kuczynski y R. Meek, comps.), FCE, México, 1980).
- Ricardo, D., *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Flammarion, París, 1992. (Edición en español: *Principios de economía política y tributación*, FCE, México, 1973, c1959).
- Rifkin, J., *Entropy, A New World View*, Bentam Books (edición revisada), Nueva York, 1989.
- Saint-Marc, P., *L'économie barbare*, Frison-Roche, París, 1994.
- Saloner, G., Shelpard, A., Podolny, J., *Strategic Management*, Wiley & Sons, 2000.
- Samuelson, P. A., Stoper, W. F., "Protection and Real Wages", *Review of Economic Studies*, vol. 9, 1941, p. 58-73.
- Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Brothers, Nueva York, 1942. (Edición en español: *Capitalismo, socialismo y democracia*, Aguilar, Madrid, 1971).
- Smith, A., *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Presses Universitaires de France, París, 1995. (Edición en español: *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, FCE, México, 1958).
- Veblen, T., *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, París, 1970. (Edición en español: *Teoría de la clase ociosa*, FCE, México, 1963).
- Vernon, R., *Les entreprises multinationales : la souveraineté nationale en péril*, Calmann-Lévy, París, 1973. (Edición en español: *Soberanía en peligro: la difusión multinacional de las empresas de Estados Unidos*, FCE, México, 1973).
- Walras, L., *Éléments d'économie politique pure : théorie de la richesse social*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, París, 1952. (Edición en español: *Elementos de economía política pura o teoría de la riqueza social*, Alianza, Madrid, 1987).
- Weber, M., *Économie et société*, Plon, París, 1971. (Edición en español: *Economía y sociedad*, FCE, México, 1944).

• \_\_\_\_\_, *Histoire économique*, Gallimard, París, 1991. (Edición en español: *Historia económica general*, FCE, México, 1942).

• Weitzman, M. L., *The Share Economy: Conquering Stagflation*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1984. (Edición en español: *La economía de participación para vencer es estancamiento contra la inflación*, FCE, México, 1987).

• Williamson, O. E., "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 75-94.

• Wolman, W., Colamosca. A., *The Judas Economy. The Triumph of Capital and the Betrayal of Work*, Addison-Wesley, Reading, Massachussetts, 1998.

## Adenda

Para quienes estén interesados en conocer más de cerca el contenido de los 21 números de la Revista, y también a manera de agradecimiento a nuestros colaboradores, a continuación presentamos, número por número, la integración de estas veintiún ediciones de la primera década de RAYO, señalando el número de la revista y, en su caso, el nombre de la misma; el año editorial; la fecha de publicación; el título de los artículos; el nombre de los autores; y, al final de cada número, la suma acumulada de todos los textos, distinguiéndolos en: "artículos", cuando se trata de las secciones fijas, y en "colaboraciones", cuando se trata de las secciones variables u ocasionales.

Todos los números de la Revista pueden ser consultados por Internet, en la página de la UAM-Xochimilco: [www.xoc.uam.mx](http://www.xoc.uam.mx) y los ejemplares impresos pueden solicitarse en el Departamento de Producción Económica.

### Número 1 (Año 1, noviembre 1998):

- La informalidad en los procesos de modernización organizacional.- Luis Montaña Hirose
- Epistemología de la ciencia administrativa.- Juan de Dios González Ibarra
- Las formas organizacionales como mediación entre la teoría y la práctica.- Salvador Andrade Romo y Margarita Fernández Ruvalcaba
- Las emociones como instrumentos para el desarrollo organizacional.- Germán Monroy y Eduardo de la Fuente
- La industria y el reto de la sustentabilidad.- Graciela Carrillo González

- La función de evaluación en las organizaciones no lucrativas.- Myriam Cardozo
- Futuros financieros de divisas.- Beatriz Mota
- Localización de establecimientos comerciales.- Salvador García de León y Laura Peñalva
- Importancia de las redes de producción. El caso de la subcontratación.- Silvia Pomar y Araceli Rendón
- La primer gestión estatal de la oposición en Baja California (1989-1995).- Griselda Martínez
- **Administración entre líneas: Microbús 3000.**- Rubén Jiménez

Total artículos: 10                      Colaboraciones 1

### Número 2 (Año 1, julio 1999):

- La investigación en Administración.- Luis Montaña
- Los retos de las ciencias administrativas y de la organización en el Siglo XXI.- Pedro Solís
- Epistemología administrativa y "Management" del conocimiento.- Juan de Dios González
- Una explicación del nepotismo y del desdén por el desarrollo de tecnología dentro de la empresa mexicana en base al pasado económico del país y a ciertas tradiciones socioculturales.- Rutilio Martínez
- La evaluación en las actividades no lucrativas.- Myriam Cardozo
- De la capacidad para emprender pequeños negocios a la capacidad emprendedora en organizaciones ya consolidadas.- Salvador Andrade y Margarita Fernández
- La alianza en el desarrollo y fortalecimiento de las empresas.- Araceli Rendón y Silvia Pomar
- Empresas tradicionales y patentes en México y Estados Unidos.- Jaime Aboites y Manuel Soria

- **Administración entre líneas:** Familia de misceláneas.- Rubén Jiménez

Total: 8 + 10 = 18 Colaboraciones 1 + 1 = 2

### Número 3 (Año 1, noviembre 1999)

“De la senda vertical, a la comunidad que hace camino al andar”:

- Aprendizaje organizacional. Del departamento pensante al equipo de trabajo.- Anahí Gallardo y Miguel Jiménez
- La efectividad organizacional, un paradigma inconcluso.- María Henaine, Hugo Osnaya y Víctor Gómez
- Juventud, inteligencia y arrogancia.- Ana Luisa Pérez y Anabella Dávila
- De la ontología muda a las retóricas de la calidad.- Ramfis Ayús y Rogelio Mendoza
- Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana.- María Teresa Montoya y Marcela Rendón
- Problemas en el medio rural ante la racionalidad del sistema de financiamiento formal.- Verónica Rodríguez y Patricia Couturier
- **Apuntes a la administración:** El proceso administrativo bajo el enfoque proactivo.- Myriam Cardozo

Total: 6 + 18 = 24 Colaboraciones 1 + 2 = 3

### Número 4 (Año 2, julio 2000)

“De representaciones y conversaciones sobre la empresa y la academia”:

- La pequeña empresa y los estudios organizacionales.- Tirso Suárez
- La Cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad

de las perspectivas de corto alcance.- Rogelio Mendoza y Angélica Luna

- Consideraciones en torno a la teoría de la organización para abordar el caso de quiebra de BANCA SERFIN.- Héctor Núñez
- Participación y dominio de los miembros del hogar en el proceso de compra y sus implicaciones en la mercadotecnia.- Salvador García de León y Patricia Escamilla
- Propuesta para la estructura organizacional de una empresa integradora en el sector primario.- Patricia Mercado

Total: 5 + 24 = 29

### Número 5 (Año 3, noviembre 2000)

“Del mito, el teatro, las organizaciones de trabajo y la Administración”:

- La transferencia de modelos organizacionales Una propuesta analítica El ejemplo de la Administración de la Calidad.- Luis Montaña
- La construcción de la confianza en dos fábricas mexicanas Sindicato e identidad.- Alejandro Espinoza
- Manifestaciones de la cultura industrial en el contexto organizacional.- Anabella Dávila y Gustavo Habermann
- Problemática organizacional, formación de clusters y recursos naturales.- Luis Inostroza
- El Gobierno local ante la Descentralización.- Pedro Martínez
- Planeación estratégica de la tecnología.- Hilda Ramírez
- Sistemas de patentes y diseminación de información tecnológica (estudio de caso).- Jaime Aboites

- Las fusiones. Su importancia en el entorno competitivo actual.- Silvia Pomar y Aracely Rendón.
- Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional.- Elvia Espinosa y José Luis Zarazúa
- El aprendizaje sistémico.- Rafael Montesinos y Griselda Martínez
- **Administración entre líneas: Te ven o no te ven. ¿Es esa la cuestión?** José Luis Pariente

Total: 10 + 29 = 39    Colaboraciones 1 + 4 = 4

## Número 6 (Año 3, julio 2001)

### “Cultura en las organizaciones”:

- Culturas nacionales y concepción de la autoridad.- Philippe D'Iribarne
- Cultura de la calidad total en México.- Antonio Barba
- Una aproximación a los estudios interculturales en la administración.- Consuelo García de la Torre
- El debate de paradigmas en torno a la cultura organizacional.- Anahí Gallardo
- Cultura y administración intercultural.- José Luis Pariente
- El mundo de la vida diaria en el trabajo y su relación con el aprendizaje.- Salvador Andrade
- **Administración entre líneas: El estado del arte del desarrollo de la investigación sobre actividades emprendedoras en la empresa.**- Magdalena Saleme

Total: 6 + 39 = 45    Colaboraciones 1 + 4 = 5

## Número 7 (Año 4, noviembre 2001)

### “Especial: Enfoque y método de la Gestión Socioeconómica”:

- La pequeña empresa en el pensamiento económico.- Tirso

Suárez

- Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México.- Salvador García de León
- Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.- Silvia Pomar y Martín Rivera
- La muerte psíquica en las organizaciones.- Rosalba García
- Transferencia de modelos de consultoría organizacional: El enfoque socioeconómico.- Margarita Fernández y Ricardo Estrada
- El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas.- Griselda Martínez
- La confianza en el Management socio-económico.- Hilda Ramírez
- Problemas y problemáticas permanentes y emergentes en organizaciones: su tratamiento sistémico y el aporte del Análisis Socio-económico.- Felipe de Jesús Martínez y Germán Monroy
- Un Acuerdo de Colaboración Periódicamente Renovable como base para realizar servicios sociales fructíferos y con continuidad.- Laura Peñalva

Total: 9 + 45 = 54

## Número 8 (Año 4, julio 2002)

### “De explicaciones y organizaciones”:

- Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.- Ayuzabet de la Rosa
- Decisiones racionales: una interpretación teórica.- Olivia Hernández y Consuelo García
- La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos.- Anahí Gallardo
- Ventaja competitiva de Delphi Automotive System sobre

Yazaki Corporation.- Hilda Ramírez y María Antonia Correa

- La I y D en la empresa innovadora.- Jaime Aboites y Alenka Guzmán
- Producción de calzado y apertura comercial.- Andrés Morales, Araceli Rendón y Silvia Pomar
- La administración y la ética.- Ricardo Estrada, Germán Monroy y Manuel Cortés
- **Administración entre líneas: Incertidumbre y depresión ¿una construcción subjetiva dentro de la organización?** Alejandra Urbiola

Total: 7 + 54 = 61    Colaboraciones 1 + 5 = 6

### Número 9 (Año 4, noviembre 2002)

#### “Redes, formas y fondo”:

- La institucionalización de las redes de empresa como instrumento de políticas públicas comparativas eficaces.- Salvador Porras y Stewart Clegg
- Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización.- Giovanna Mazzotti y Pedro Solís
- Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano.- Irene Guillén, María Teresa Montoya, Marcela Rendón y Luis Montaña
- La teoría de la organización en la crítica a lo racional en el proceso de toma de decisiones.- Héctor Núñez
- Elementos para una crítica de la creatividad gerencial.- Alejandro José Saldaña
- La microempresa y los servicios financieros de las entidades de ahorro y crédito populares.- Salvador García de León
- Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de

personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua.- Patricia Thompson

- **Administración entre líneas: Un enfoque administrativo adecuado al contexto mexicano.**- Myriam Cardozo

Total: 7 + 61 = 68    Colaboraciones 1 + 6 = 7

### Número 10 (Año 5, julio 2003)

#### “Pequeña y mediana empresa en México”:

- La PE como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas.- Tirso Suárez
- Presiones competitivas y desarrollo empresarial: Móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas.- Ricardo Arechavala
- Reconsideraciones de dos actores clave del desarrollo económico: la pequeña empresa y el emprendedor.- Raúl Conde y Magdalena Saleme
- La red de subcontratación sustentable: Categoría organizacional y social para las PyMEs en México.- Adalberto Cabello y Rafael Reyes
- Cambio de generación en pequeñas empresas.- Isabel García y Jan Falkesgaard
- Las micro y pequeñas empresas ante la apertura comercial: El caso del subsector alimentos, bebidas y tabaco en México.- Andrés Morales, Araceli Rendón y Silvia Pomar
- **Administración entre líneas: Emprendedores y propietarios-dirigentes de pequeña y mediana empresa (PME), del libro de Louis Jacques Fillion**

Total: 6 + 68 = 74    Colaboraciones 1 + 7 = 8

### Número 11 (Año 6, diciembre 2003)

#### “De la confianza, la competencia y las nuevas estructuras de organización”:

- Herramientas para la gestión estratégica de la tecnología y el desempeño competitivo empresarial.- Salvador García de León
- La fusión de Hewlet Packard y Compaq Computers.- María Antonia Correa
- Problemática sobre la confianza: estudio de caso.- Hilda Ramírez
- Cúmulos industriales, competencia y cooperación tecnológica.- Alejandro García y Arturo Lara
- Las pequeñas y medianas empresas en México Su organización y su ambiente.- Salvador Andrade

Total: 5 + 74 = 79

### **Número 12 (Año 6, junio 2004)**

**“De las Redes de Conocimiento, de los Mercados Emergentes, de la Cultura Organizacional, de los Tiempos de Trabajo y recepción y de los Disfuncionamientos de las PyMES”:**

- Diseño y arquitectura de redes formales de conocimiento.- Blanca Elvira López y Pedro Solís
- Mercados emergentes en México: Elementos en común y una mirada al futuro.- Antonio Zarur
- Tendencias culturales de las organizaciones. Una perspectiva desde las nuevas interpretaciones sobre los géneros.- Rafael Montesinos
- Tiempo de recreación. Descanso, diversión y desarrollo personal en una entidad mexicana.- Alejandro Espinosa
- Disfuncionamientos en tres PyMES mexicanas.- Karina Martínez, Elena Salcedo e Hilda Ramírez

Total: 5 + 79 = 84

### **Número 13 (Año 7, diciembre 2004)**

**“De la aplicación innovadora de conceptos tradicionales en la Administración y las Organizaciones, de la introducción de nuevos enfoques a la Administración, y de la adaptación de las técnicas a las Organizaciones”:**

- Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua.- Patricia Thompson
- Manejar relaciones, manejar bosques: la experiencia del manejo de los bosques del Izta-Popo por la compañía San Rafael.- Emmanuel Raufflet
- Instrumentos de la Inteligencia Artificial para la adquisición y gestión del conocimiento. ¿Capaces de apoyar el aprendizaje organizacional? Laura Peñalva
- El perfil organizacional de las PyMES en el sector manufacturero: un análisis integral.- Adalberto Cabello, Rafael Reyes y Pedro Solís
- La integración de los equipos de dirección durante una fusión a través de la cartografía de responsabilidades.- Rafael Ramírez

Total: 5 + 84 = 89

### **Número 14 (Año 7, junio 2005)**

**“Análisis de modelos administrativos e incorporación de diversas aportaciones al estudio de las organizaciones”:**

- Estilos de gestión en la pequeña empresa: Encuentros y desencuentros.- Irene Guillén y Silvia Pomar
- Sistemas de información, Geomática y Administración.- Germán Monroy, Manuel Cortés y Carmen Reyes
- La creación de ventajas competitivas. El caso de una

pequeña empresa de consultoría ambiental.- Griselda Martínez

- Pequeña empresa de conocimiento en México. Un caso de la industria química.- Ricardo Estrada y Germán Monroy

Total: 4 + 89 = 93

### Número 15 (Año 8, diciembre 2005)

**“Nuevas propuestas y viejos temas que influyen en la Administración de las Organizaciones”:**

- La evaluación de proyectos de inversión a través de los fundamentos de la Teoría de Opciones Reales.- Beatriz Mota
- Ética-responsabilidad social-desarrollo sustentable en las organizaciones.- Ricardo Estrada, Germán Monroy e Hilda Ramírez
- La política de fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas del gobierno del presidente Fox.- Salvador García de León
- Diseño y arquitectura organizativa en la Globalización.- Salvador Andrade

Total: 4 + 93 = 97

### Número 16 (Año 8, julio 2006)

**“El Management socioeconómico. Teoría y práctica en organizaciones”:**

- Reciclar los costos ocultos durables: la Gestión Socioeconómica. Método y resultados.- Henri Savall y Véronique Zardet
- Le Bien commun, finalité Socio-économique.- Gerald Pérrouy

- La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química.- Griselda Martínez, Graciela Carrillo y Liliana Minsberg

- Hallazgos para el cambio en una empresa mexicana de electrodomésticos.- Hilda Ramírez

- Contribución a un cambio organizacional en Pymes a través de intervenciones socioeconómicas en el Estado de Hidalgo.- Brenda Briones y Víctor Sánchez

- Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso.- Silvia Pomar, Patricia Dorantes y Claudia González

- De la representación colectiva a la acción cooperativa: el contrato (¿CAPN socioeconómico?) como facilitador de la acción cooperativa.- Lourdes Brindis

- Mejorando la eficiencia de los sistemas en un área urbana a través de las intervenciones socioeconómicas.- Marc Bonet y Vincent Cristallin

Total: 8 + 97 = 105

### Número 17 (Año 9, diciembre 2006)

**“De las Villas Virtuales y la Flexibilidad del Trabajo Académico en un Largo Camino de Regreso”:**

- Colaboración virtual.- Salvador Porras, Stewart Clegg y Antoine Hermens

- El papel de la comunicación en el desarrollo en el desarrollo de los procesos de concertación, negociación y liderazgo. Notas sobre el conflicto obrero.- Alejandro Espinosa

- Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad del servicio al cliente e innovación

- en la PYME.- Marlene Martín y Tirso Suárez
- La flexibilidad del trabajo académico: Problemática en la universidad pública.- Anahí Gallardo y Keshaba Quintanar
- Evaluación del proceso de licitaciones en el Proyecto de los Segundos Pisos en la Ciudad de México.- Heriberto Robles y Jesús Lechuga
- Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades.- Salvador García de León
- La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y la equidad.- Francisco Javier López, Alicia Cacique y Julián Ferrer
- Dirección y administración de personal en el siglo 21. Actualidad y desafíos.- José R. Morales y Silvia Salvador
- Análisis de las estrategias gerenciales implementadas por empresas comerciales ubicadas en México.- Patricia Dorantes y Humberto Ontiveros
- Iniciativas voluntarias para la responsabilidad ambiental corporativa en la Industria Química.- Elda Morales y Ricardo Estrada

Total: 10 + 105 = 115

### **Número 18 (Año 9, junio 2007)**

#### **^Nuevas perspectivas organizacionales: Diversidad, complejidad y análisis crítico^:**

- Poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional.- Ayuzabet de la Rosa
- Humanismo y organización: los dilemas de una reflexión.- Antonio Barba

- Emocionalidad y racionalidad en la toma de decisiones conjuntas: una aproximación modélica con sistemas multiagente.- Julio César Contreras y Antonio Aguilera
- Pertinencia y alcance del análisis organizacional para el estudio del currículo.- Anabela López
- Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones.- Óscar Lozano
- Resignificación identitaria, trabajo y familia: Una disyuntiva para la mujer.- Silvia Pomar y Griselda Martínez
- La dinámica organizacional como eje analítico en la implementación de las políticas públicas: El caso de los Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena (CCDI).- Ángel Wilhelm Vázquez y Raúl Hernández
- El intercambio en las organizaciones. Reflexiones en torno a las Organizaciones de la Sociedad Civil.- Diana Caldera
- Los sistemas complejos y las ciencias sociales: un enfoque organizacional.- Pablo Guerrero

Total: 9 + 115 = 124

### **Número 19 (Año 10, diciembre 2007)**

#### **“Conocimiento y Aprendizaje”:**

- Sobre la supuesta educación en las escuelas de Administración.- Russell L. Ackoff
- Más allá del conocimiento: un enfoque sistémico.- Héctor Javier Vázquez, Felipe de Jesús Martínez y Germán Monroy
- El teatro en las organizaciones.- Irene Sánchez y Gloria Baca

- La investigación modular como apoyo a la generación y desarrollo de proyectos de investigación. El caso de una investigación sobre liderazgo situacional.- Magdalena Saleme y Margarita Pérez
- La inteligencia empresarial como herramienta de apoyo de la dirección estratégica.- Ricardo Estrada y Salvador García de León
- Organización Inteligente: Estudio de caso.- Damariz Cruz, Ruth Alef López e Hilda Ramírez

Total: 6 + 124 = 130

### **Número 20 (Año 10, junio 2008):**

**“Fatiga, sufrimiento, violencia y carga psíquica en el espacio laboral. Las desventuras de la “salud mental” en las organizaciones”:**

- ¿De qué “salud mental” estamos hablando? Enrique Guinsberg
- Existir en un mundo paradójico.- Vincent de Gaulejac
- Caminito de la escuela. Detalles del sinuoso y violento camino hacia la universidad.- Alejandro Espinosa Yáñez y Griselda Martínez Vázquez
- Las trampas de la modernidad. Acoso laboral en una organización pública mexicana.- Luis Montaña Hirose
- Accidentes laborales, subordinación laboral y fatiga.- Mario Ortega Olivares

- La institución como objeto creador de sufrimiento.- Santos Noé Herrera
- El impacto de la flexibilización laboral. Evidencias en México.- Graciela Carrillo González y Edgardo O. Mota Martínez.

Total: 7 + 130 = 137

### **Número 21: (Año 11, diciembre 2008):**

**“Una década en la construcción de una representación latina en el estudio de la Administración y las Organizaciones”:**

- Poder y organización; una mirada hacia la producción francófona.- Alain Eraly
- El dar y el egoísmo como fundamento de la cooperación entre pares.- Norbert Alter
- De la sociología de las organizaciones a la gestión de recursos.- Jean Nizet y Francois Pichault
- Culturas, Culturalismo y Mundialización.- Yvon Pesqueux
- Culturas nacionales y gestión: la experiencia multicultural de las empresas africanas.- Evalde Mutabazi
- Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa.- Marc Uhalde y Geneviève Dahan-Seltzer
- Gobernanza y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter.- Omar Aktouf.

Total: 8 + 137 = 145

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-XOCHIMILCO  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

CONVOCATORIA  
*REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES*  
Primer semestre de 2009 (No. 22)

Tema  
*Nuevos desafíos para la administración de las organizaciones*

Dirigida a los profesionales de las ciencias económico-administrativas, sociales y humanidades.

Si bien la sobrevivencia y/o crecimiento de las organizaciones ha sido un reto siempre presente en la Administración, dadas las nuevas condiciones que una economía globalizada impone, este reto se ha renovado. Actualmente los desafíos para la administración son: un modelo de crecimiento basado en la estimulación del consumo, la conservación del ambiente, la comprensión de las necesidades del consumidor, una percepción distorsionada de las necesidades del consumidor mediante la publicidad, la creación de valor económico frente a la especulación financiera, los problemas de recesión y desempleo, de seguridad e inseguridad, de inequidad y transparencia, entre otros.

***Los artículos deberán inscribirse en la temática antes esbozada en esta convocatoria y en cualquier enfoque relacionado con ella, debiendo sujetarse a lo establecido en los "Lineamientos para autores" y entregarse en un CD al Departamento de Producción Económica de la UAM Xochimilco y/o enviarse a los correos electrónicos: [gbaca@correo.xoc.uam.mx](mailto:gbaca@correo.xoc.uam.mx) y [pily\\_mar5@hotmail.com](mailto:pily_mar5@hotmail.com) a más tardar el día 15 de julio del 2009.***

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-XOCHIMILCO**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA**

**CONVOCATORIA**

***REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES***

Segundo semestre de 2009 (No. 23)

Tema

***“Compromiso y Responsabilidad Social y Ambiental de las Organizaciones”***

El Comité Editorial de la Revista Administración y Organizaciones convoca a los (las) investigadores(as) y profesionales de las ciencias económico-administrativas, sociales y humanidades a enviar propuestas de artículos para ser publicados en el número 23 (segundo semestre de 2009, de esta revista, dedicado al tema “Compromiso y Responsabilidad Social y Ambiental de las Organizaciones”

El concepto de Responsabilidad Social, tomó mayor auge desde finales de los ochenta en distintos sectores de la sociedad que buscaron incorporar la consideración ética en las actividades individuales y organizacionales, con el fin de promover un cambio social sostenible en la comunidad para mejorar la calidad de vida de todos los actores involucrados, así como la consideración ecológica. En esta lógica se ha promovido que las organizaciones y empresas encabecen acciones que propicien el cambio en el plano social, económico, de derechos humanos, relaciones laborales, comercio justo y cuidado del ambiente.

Sin embargo, persiste un debate que por un lado refiere a la responsabilidad obligada que tienen determinado tipo de organizaciones como las educativas, las altruistas, las instituciones públicas y, por otro se cuestiona el nivel de compromiso y las motivaciones, en este sentido, de las organizaciones privadas con fines lucrativos para adoptar una postura de compromiso y responsabilidad social y ambiental; ¿Existe una intención solidaria por contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales que aquejan a la comunidad? ¿Se busca únicamente allegarse de esta imagen como una ventaja competitiva? ¿Le interesa a la organización mantener una reputación alta dentro de su sector?

Este debate cuestiona también si una empresa puede ser socialmente responsable cuando lleva a cabo acciones a favor del ambiente y al mismo tiempo carece de condiciones de trabajo aceptables para sus empleados o

cuando siendo una empresa extranjera, cumple con responsabilidad dentro de su país de origen y actúa en forma totalmente contraria al instalarse en los países en desarrollo. La temática ha sido abordada como un análisis de las acciones éticas bajo el enfoque del desarrollo de modelos de los stakeholders o actores; establecimiento de tipologías de responsabilidad social corporativa; estudio de casos de organizaciones civiles, instituciones de educación ó empresas privadas.

En este número se busca contemplar las aportaciones tanto en el plano teórico como en el de las experiencias específicas, que cuestionen desde el concepto mismo de compromiso y responsabilidad social y ambiental, las líneas de interpretación o cuerpos teóricos en los que se enmarca el tema, las experiencias de organizaciones y empresas que se definen como socialmente responsables y los límites y riesgos que lleva implícita esta "etiqueta" para la organización y para la sociedad.

195

Los artículos deberán inscribirse en la temática antes esbozada en esta convocatoria y en cualquier enfoque relacionado con ella, debiendo sujetarse a lo establecido en los "Requisitos para las colaboraciones" y entregarse en un CD al Departamento de Producción Económica de la UAM Xochimilco y/o enviarse a los correos electrónicos: [graci2992@hotmail.com](mailto:graci2992@hotmail.com) y [mags4432@correo.xoc.uam.mx](mailto:mags4432@correo.xoc.uam.mx) a más tardar el día 30 de julio del 2009.

## ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

### LINEAMIENTOS PARA AUTORES

Aprobados por el Comité Editorial el 22 de abril de 2009.

Los trabajos deberán cumplir los siguientes requisitos:

196

- Ser inéditos
- La extensión de los trabajos deberá tener como mínimo 15 cuartillas y 25 como máximo (incluyendo cuadros, gráficas o figuras), a doble espacio, 28 renglones y 68 golpes por línea, letra Arial 12 puntos.
- El trabajo deberá presentarse en Word 97 - 2000
- El trabajo deberá estar acompañado de un resumen, en español y en inglés traducción al inglés (abstract) de 1/2 cuartilla cada uno de ellos.
- Debe incluir, al final de resumen, las palabras clave que describen la temática abordada en el trabajo.
- Las citas bibliográficas se deberán incluir dentro del texto, presentando entre paréntesis el apellido paterno del autor, año de la publicación y la página en caso de citas textuales como sigue: (Guillén, 1991: 56).
- Las notas deberán presentarse al final del texto o a pie de página, a juicio de cada autor.
- Los cuadros, gráficas y figuras que acompañen al texto deberán tener título y fuente y estar numerados en sistema arábigo. Deberán presentarse en archivo aparte en formato original, en blanco y negro suficientemente contrastado y con letra legible.

- 
- La bibliografía y referencias bibliográficas serán presentadas al final del texto, en formato Harvard, clasificándolas en tres grupos: fuentes bibliográficas, publicaciones periódicas y otras fuentes.
  - Anexar una ficha que contenga los siguientes datos del autor (es): nombre completo, institución a la que está adscrito, currículum vitae resumido (una cuartilla), área(s) de investigación de su especialidad, correo electrónico y teléfonos donde se le pueda localizar.