

# Administración y Organizaciones

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
*Rector general: Dr. José Luis Gázquez Mateos*  
*Secretario general: Lic. Edmundo Jacobo Molina*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO  
*Rectora de la unidad: Dra. Patricia Elena Aceves Pastrana*  
*Secretario general: Dr. Ernesto Soto Reyes Garmendia*

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
*Director: Lic. Gerardo Zamora Fernández*  
*Secretario académico: Mtro. Roberto M. Constantino Toto*

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA  
*Jefe: Mtro. José Flores Salgado*

COMITÉ EDITORIAL  
*Ricardo A. Estrada García (Director)*  
*Felipe de Jesús Martínez Álvarez*  
*Germán S. Monroy Alvarado*

CONSEJO EDITORIAL  
*Salvador Andrade Romo*  
*Margarita Fernández Rubalcaba*  
*José Flores Salgado*  
*Anahí Gallardo Velázquez*  
*Felipe de Jesús Martínez Álvarez*  
*María Magdalena Saleme Aguilar*  
*Pedro Solís Pérez*  
*Ricardo A. Estrada García, Editor Responsable*

DISEÑO DE PORTADA  
*María Carmina García de León*

ILUSTRACIÓN DE PORTADA  
*Juan Luis Flores Vázquez*

DISEÑO GRÁFICO  
*José D. López Sánchez*

*El propósito general de la revista Administración y Organizaciones es proveer, al investigador y al administrador interesado en su mejor práctica, con los últimos temas de discusión académica, así como con 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 reserva de derechos al uso exclusivo del título No. 04-1999-072617054100-102.*

*Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.*

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

*Teléfonos: (52) 54·83·71·00, 54·83·75·66 Fax: 54·83·72·35.*

*restrada@cueyatl.uam.mx <http://inmani.cueyatl.uam.mx>*

Julio 2001 Año 3 Número 6 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.*

# CONTENIDO

Organizaciones

Logo  
Orga...

|  |     |
|--|-----|
| <b>Culturas nacionales y concepción de la autoridad</b> .....                              | 11  |
| <i>PHILIPPE D'IRIBARNE</i>   |     |
| <b>Cultura de la calidad Total en México</b> .....   | 25  |
| <i>ANTONIO BARBA ÁLVAREZ</i>   |     |
| <b>Una aproximación a los estudios interculturales<br/>en la administración</b> .....      | 49  |
| <i>CONSUELO GARCÍA DE LA TORRE</i>   |     |
| <b>El debate de Paradigmas en torno a la cultura organizacional</b> .....                  | 83  |
| <i>ANAHI GALLARDO VELÁZQUEZ</i>  |     |
| <b>Cultura y Administración intercultural</b> .....  | 95  |
| <i>JOSÉ LUIS PARIENTE F.</i>   |     |
| <b>El Mundo de la vida diaria en el trabajo<br/>y su relación con el aprendizaje</b> ..... | 109 |
| <i>SALVADOR ANDRADE</i>  |     |

|  |            |
|--|------------|
| <b>El Estado del Arte del Desarrollo de la Investigación<br/>sobre Actividades Emprendedoras en la Empresa .....</b> | <b>121</b> |
| <i>MA. MAGDALENA SALEME AGUILAR</i>  |            |

# CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA

*Shütz<sup>1</sup>, al explicar el objetivo primario de las ciencias sociales como “lograr un conocimiento organizado de la realidad social”, entiende por ‘realidad social’ la suma de objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como lo experimenta el pensamiento de sentido común de los hombres que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, con quienes los vinculan múltiples relaciones de interacción.*

*El nuestro es un mundo de objetos culturales e instituciones sociales. Nosotros experimentamos el mundo en que vivimos como un mundo natural y cultural al mismo tiempo. Es un mundo intersubjetivo (común a todos nosotros) y nuestro conocimiento de él está socializado de diversas maneras.*

*Las organizaciones son un mundo particular institucionalizado donde la incertidumbre y la ignorancia constituyen un límite a la racionalidad de las elecciones. Sin embargo, la organización es también un prisma que permite observarla desde distintos ángulos y desde diversas perspectivas.*

*En casi todos los temas de investigación en Estudios Organizacionales, se enfrentan puntos de vista opuestos en un ámbito académico de discusión, cuestionamiento y respeto por la disidencia de ideas o perspectivas y visión de vida; sin embargo, el tema de la cultura en las organizaciones parece haber representado (o aún lo es?) una arena de combate ideológico, según refiere el artículo de revisión sobre este tema<sup>2</sup> que lo califica como ‘Juegos de Guerra de la Cultura Organizacional: Una Batalla por el Dominio Intelectual’.*

*En éste, sus autores comentan que, usualmente, las diferencias intelectuales de opinión se manejan en el ámbito académico con la discreción y tacto que en ocasiones pueden ayudar a los académicos a coexistir en un campo de tejido apretado y*

---

<sup>1</sup> Shütz, Alfred *El Problema de la realidad social*, Amorrortu, Buenos Aires, 1974

<sup>2</sup> Martin, Joanne and Frost, Peter, *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, en *Handbook of Organization Studies*, Clegg, Hardy and Nord, eds., 1996, Sage, London.

aún continuar con intercambios intelectuales cordiales. La estrategia utilizada con mayor frecuencia es el silencio. En la medida que un artículo o libro se enfoca predominantemente en un solo punto de vista, simplemente no se cita o se relega a los márgenes. Esta estrategia popular permite la completa exploración y delineado del punto de vista favorecido, y no se crea una necesidad de crítica o aún de atraer atención hacia otras perspectivas.

6

Sea que se utilice el camino del silencio, la marginación o un cuidadoso subentendido, estas estrategias enmascaran los desacuerdos intelectuales de manera que se atienden a los silencios y a la lectura 'entre líneas' de lo publicado, para poder descifrar lo que en los temas fundamentales causa desacuerdo. Estos desacuerdos fundamentales sobre epistemología, metodología, ideología política y teoría, los cuales podrían haber sido manejados tan solo como salidas 'subterráneas' – como en las revisiones editoriales 'a ciegas' – han sido comentadas ya abiertamente en la literatura sobre cultura. Por lo que se cuenta con un registro textual del conflicto abierto que puede ser lo suficientemente ilustrativo<sup>3</sup>. Tales críticas pueden retar certidumbres tomadas por dadas o inspirar nuevas ideas.

El tema de la cultura en las organizaciones toma lugar en un contexto social ampliado. En los '70 y los '80 la atención se enfoca en conflictos de diferencias culturales entre grupos étnicos, razas, géneros y regiones. En las organizaciones, específicamente, el éxito de la administración japonesa y las fallas percibidas en el análisis de la organización tradicional americano, alerta a los empresarios a reevaluar su cultura corporativa (Peters y Waterman surgen con su idea de *Excelencia*). Orientados hacia lo cuantitativo, los estudios comparativos se guiaron con una perspectiva de integración al sistema de 'subculturas', tanto étnicas, como definidas por empleados o dirigentes. De este modo una sola manifestación representa la cultura como un todo.

Por otro lado, orientados por la investigación etnográfica y cualitativa, otro grupo de académicos continuaron la investigación interrumpida en Hawthorne hacia lo que denominaron estudios de diferenciación. Aspectos como la idea de cultura, los valores, los significados (cogniciones), el simbolismo y las emociones, se centraban en las prácticas y políticas formales de la organización.

En esta perspectiva de diferenciación se observan dos caminos distintos desde tradiciones intelectuales diferentes, según Martin y Frost. Uno documenta el pluralismo dentro de la cultura, utilizando métodos etnográficos y epistemología

---

<sup>3</sup> Apenas el pasado mes de Junio de este año, en un seminario impartido por Stewart Clegg, organizado por el Area de Estudios Sociales de la UAM-Iztapalapa, éste comentaba sobre el tema de los revisores de algunas publicaciones internacionales que continuaban con esta práctica. Aunque también lo presentó como ejemplo de un paso firme hacia el aprendizaje en la escritura de algunos conceptos nebulosos, más que espinosos.

*hermenéutica, lo que ofrece una sola interpretación de lo observado sin temor a retar a la perspectiva gerencial. El otro añade una lectura crítica y antigereñcial.*

*El terreno de encuentro también incluye la metodología. Los estudios de integración se basan en metodologías cuantitativas y los de diferenciación en metodologías cualitativas. Ante esta batalla en el terreno metodológico se añade la perspectiva de fragmentación, como una posibilidad lógica del tercero excluido.*

*Ante estas tres perspectivas, Martin y Frost señalan la ruta del postmodernismo como el desarrollo más profundo, potencialmente disruptor y, probablemente, de mayor perspectiva en los estudios sobre cultura: no hay un único postmodernismo, éste es un discurso más que una teoría unificada y sus ideas retan los fundamentos de la ciencia moderna: la racionalidad, la claridad, el realismo, la verdad y el progreso intelectual.*

*Si los estudios de integración ofrecen un paisaje de unidad, armonía y de promesa de control cultural, los recuentos postmodernos centran su atención en el desorden y ofrecen una multiplicidad de interpretaciones contradictorias que tornan a los estudios de integración particularmente sospechosos desde un punto de vista postmoderno. Mientras los estudios modernos sostienen la credibilidad científica, tornando invisible la subjetividad individualizada del autor, desde el punto de vista postmoderno la realidad es una serie de ficciones e ilusiones.*

*No se tienen ilusiones sobre la creación de una teoría unificada. Tal vez éste es el destino de todos los ambientes innovadores. O mueren o son cooptados y rutinizados de manera que puedan ser utilizados por las organizaciones.*

*En este número 6 de nuestra revista semestral hemos elegido, en especial, observar a la organización desde el tema de la cultura.*

*Nuestros autores reconstruyen el mundo preconstruido de la organización para poder explicar sus procesos culturales. Unos, desde la esfera de la experiencia, como d'Iribarne; otros, desde el análisis de la práctica cotidiana, como Andrade.*

*La contribución que nos aporta d'Iribarne expone a las empresas multinacionales que se vanagloriaban de su propia capacidad para imponer 'las mejores prácticas' a nivel global. Sin embargo, dice: "mientras más se hacía realidad la internacionalización, más quedaba claro que las culturas persistían.*

*Gestión y Sociedad es el tema de un equipo de investigación del Centro Nacional de Investigación Científica francés que ha emprendido un inventario de las culturas políticas de 26 países, hasta ahora, y cuyo director de Investigación ilustra su diversidad en el primer artículo de este número, al abordar el ejemplo en tres sociedades:*

1. *las formas de ejercicio de autoridad que anteponen las teorías del management enseñadas en las escuelas de negocios americanas y difundidas por consultores internacionales, y cuyas raíces están en la propia concepción de sociedad de los Estados Unidos.*
2. *evoca, asimismo como ejemplo, el ejercicio francés de la autoridad para mostrar cuán grande puede ser la variedad de concepciones de la vida en sociedad y los enfoques de gestión en los países industriales.*
3. *proporciona una primera aproximación sobre su investigación en México, en términos de lo que significa una cierta forma de funcionamiento colectivo en una empresa en México, 'donde los dirigentes no juegan un papel central' y 'todo se decide en grupo, se actúa en grupo y se resuelven los problemas en grupo', según d'Iribarne.*

*Antonio Barba, se sumerge también en los procesos de institucionalización en las organizaciones mexicanas, a los que califica de 'tardíos', y que pretenden consolidar patrones específicos y particulares de un modelo preconcebido de organización adecuado a su incorporación al proceso de globalización y apertura económica.*

*Un discurso predominante es el que se refiere a la Cultura de la Calidad Total. El autor lleva al cabo un análisis comparativo de las características tecnológicas, de mercado y organizacionales, de los modelos de empresa japonés, norteamericano y latinoamericano, como premisas para la innovación organizacional.*

*Al revisar los postulados de la calidad total destaca sus aspectos simbólicos y de habitualización, que le permite analizar el proceso de objetivación de las características del management mexicano y su sedimentación en términos de la adopción de mecanismos locales de homologación y certificación de la calidad total de sus procesos.*

*De su análisis se desprende que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas locales, el cual obstaculiza su modernización.*

*Consuelo García de la Torre se aproxima a los Estudios Interculturales con una mirada periscópica a la historia del proceso de diferenciación y a las diferencias culturales en las organizaciones.*

*El hecho de que el estudio de las diferencias culturales se confunda con el nacimiento de la antropología no significa que la diferenciación cultural haya nacido en el siglo diecinueve.*

*Como tema antropológico, la cultura ha sido objeto de una verdadera moda en la Administración. Peters y Waterman la incluyen en su definición de excelencia, Morgan la trata como paradigma organizacional y Crozier la incluye en el pensamiento y organización de la complejidad.*

*La autora explora, en su artículo, modelos, representaciones y niveles de consideración cultural en una amplia e importante revisión del tema, desde un punto de vista procesual, conceptual y metodológico. Su propuesta: salvaguardar la identidad y cultivar la diversidad.*

*Para Anahí Gallardo Velásquez la metáfora cultural enriquece los estudios organizacionales en la búsqueda de una mejor aproximación teórica a la compleja realidad organizacional en nuestra época. Una visión cuántica o de sistemas vivos autorregulados trasciende la visión mecanicista, newtoniana o Taylorista-Weberiana.*

*Recuerda que en los ochenta la cultura corporativa de la 'excelencia' no cambió realmente el modelo de la organización "que viene de arriba", tal vez fue menos despótico pero se demostró de igual exigencia y manipulación ideológica.*

*Arribar a un sitio de encuentro social donde lo subjetivo, lo cualitativo, lo específico y lo político social sean motivo de conexión social, de autoorganización y donde el significado final tome varias direcciones, es tarea pendiente de una sociedad y administración incluyente.*

*Por otra parte, así como el concepto de cultura evolucionó desde una posición egocéntrica y relacionado más con una visión elitista, hasta llegar a su actual conceptualización de ser una respuesta específica al entorno y una postura de respeto al otro, José Luis Pariente propone que la enseñanza de la administración deberá evolucionar hacia hacia nuevos derroteros que contemplen de manera más integral la inclusión de visiones distintas del comportamiento de los que no son semejantes a nosotros.*

*La administración intercultural, el tema que este autor despliega en este número, difiere en muchos sentidos de la administración tradicional de los modelos importados.*

*La administración propuesta está relacionada con la facilitación de la comunicación y sinergia entre culturas distintas. Requiere de empatía, de internalización de las consecuencias de la interlocución y de reconocer como prácticamente imposible la interpretación de la conducta y motivación de quienes pertenecen a otra cultura.*

*Pariente recomienda, también, la inclusión en el currículo de las carreras de Administración, de materias como historia y apreciación de las manifestaciones artísticas y populares. Aunque señala que 'para las mentes conservadoras esto podría ser una herejía', propone y referencia a Ruskin, quien dice que "las grandes naciones escriben sus autobiografías en tres libros: el libro de los hechos, el libro de sus palabras y el libro de su arte, y de éstos el último es, quizás, el único fidedigno".*

*Y una lección de sabios: nunca hacer supuestos sobre personas o culturas.*

*Salvador Andrade se propone interpretar y explicar la acción y el conocimiento desplegados en el trabajo cotidiano, con base en Polanyi.*

*El mundo de la vida diaria en el trabajo, tal como fluye y se desempeña, es el fundamento primordial de todo aprendizaje en las organizaciones. Es el insumo de una posterior etapa de aprendizaje, que Andrade denomina modelización, en la cual el trabajador se apropia de la realidad y adquiere una conciencia sobre ella. Esta conciencia se proyecta hacia la intencionalidad en el trabajo, etapa en que el actor, con conocimiento maduro, fija una direccionalidad estratégica a su propia labor o, incluso, la de toda la organización.*

*Por otra parte, en la sección de Administración entre líneas, Magdalena Saleme resume una revisión bibliográfica realizada por Zahra, Jennings y Kuratko sobre el estado del arte de la investigación sobre la Actividad Emprendedora en la Empresa.*

*En esta revisión de 45 publicaciones sobre investigaciones empíricas durante los últimos 25 años se identifican los temas clave estudiados, los métodos utilizados y el tipo de análisis realizado en estas investigaciones. Asimismo, se identifican las contribuciones y se detectan las lagunas que aún existen en este campo de estudio y se establecen escenarios para futuras investigaciones.*

*Aquellos investigadores interesados en este campo de la actividad emprendedora en la empresa, podrán apreciar las oportunidades que ofrece hasta ahora para la investigación actual y una propuesta del editor para desarrollarlas en nuestros países latinoamericanos.*

# CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA

Shütz<sup>1</sup>, al explicar el objetivo primario de las ciencias sociales como “lograr un conocimiento organizado de la realidad social”, entiende por ‘realidad social’ la suma de objetos y sucesos dentro del mundo social cultural, tal como lo experimenta el pensamiento de sentido común de los hombres que viven su existencia cotidiana entre sus semejantes, con quienes los vinculan múltiples relaciones de interacción.

El nuestro es un mundo de objetos culturales e instituciones sociales. Nosotros experimentamos el mundo en que vivimos como un mundo natural y cultural al mismo tiempo. Es un mundo intersubjetivo (común a todos nosotros) y nuestro conocimiento de él está socializado de diversas maneras.

Las organizaciones son un mundo particular institucionalizado donde la incertidumbre y la ignorancia constituyen un límite a la racionalidad de las elecciones. Sin embargo, la organización es también un prisma que permite observarla desde distintos ángulos y desde diversas perspectivas.

En casi todos los temas de investigación en Estudios Organizacionales, se enfrentan puntos de vista opuestos en un ámbito académico de discusión, cuestionamiento y respeto por la disidencia de ideas o perspectivas y visión de vida; sin embargo, el tema de la cultura en las organizaciones parece haber representado (o aún lo es?) una arena de combate ideológico, según refiere el artículo de revisión sobre este tema<sup>2</sup> que lo califica como ‘Juegos de Guerra de la Cultura Organizacional: Una Batalla por el Dominio Intelectual’.

En éste, sus autores comentan que, usualmente, las diferencias intelectuales de opinión se manejan en el ámbito académico con la discreción y tacto que en ocasiones pueden ayudar a los académicos a coexistir en un campo de tejido apretado y

---

<sup>1</sup> Shütz, Alfred *El Problema de la realidad social*, Amorrortu, Buenos Aires, 1974

<sup>2</sup> Martin, Joanne and Frost, Peter, *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, en *Handbook of Organization Studies*, Clegg, Hardy and Nord, eds., 1996, Sage, London.

aún continuar con intercambios intelectuales cordiales. La estrategia utilizada con mayor frecuencia es el silencio. En la medida que un artículo o libro se enfoca predominantemente en un solo punto de vista, simplemente no se cita o se relega a los márgenes. Esta estrategia popular permite la completa exploración y delineado del punto de vista favorecido, y no se crea una necesidad de crítica o aún de atraer atención hacia otras perspectivas.

6 Sea que se utilice el camino del silencio, la marginación o un cuidadoso subentendido, estas estrategias enmascaran los desacuerdos intelectuales de manera que se atienden a los silencios y a la lectura 'entre líneas' de lo publicado, para poder descifrar lo que en los temas fundamentales causa desacuerdo. Estos desacuerdos fundamentales sobre epistemología, metodología, ideología política y teoría, los cuales podrían haber sido manejados tan solo como salidas 'subterráneas' – como en las revisiones editoriales 'a ciegas' – han sido comentadas ya abiertamente en la literatura sobre cultura. Por lo que se cuenta con un registro textual del conflicto abierto que puede ser lo suficientemente ilustrativo<sup>3</sup>. Tales críticas pueden retar certidumbres tomadas por dadas o inspirar nuevas ideas.

El tema de la cultura en las organizaciones toma lugar en un contexto social ampliado. En los '70 y los '80 la atención se enfoca en conflictos de diferencias culturales entre grupos étnicos, razas, géneros y regiones. En las organizaciones, específicamente, el éxito de la administración japonesa y las fallas percibidas en el análisis de la organización tradicional americano, alerta a los empresarios a reevaluar su cultura corporativa (Peters y Waterman surgen con su idea de *Excelencia*). Orientados hacia lo cuantitativo, los estudios comparativos se guiaron con una perspectiva de integración al sistema de 'subculturas', tanto étnicas, como definidas por empleados o dirigentes. De este modo una sola manifestación representa la cultura como un todo.

Por otro lado, orientados por la investigación etnográfica y cualitativa, otro grupo de académicos continuaron la investigación interrumpida en Hawthorne hacia lo que denominaron estudios de diferenciación. Aspectos como la idea de cultura, los valores, los significados (cogniciones), el simbolismo y las emociones, se centran en las prácticas y políticas formales de la organización.

En esta perspectiva de diferenciación se observan dos caminos distintos desde tradiciones intelectuales diferentes, según Martin y Frost. Uno documenta el pluralismo dentro de la cultura, utilizando métodos etnográficos y epistemología

---

<sup>3</sup> Apenas el pasado mes de Junio de este año, en un seminario impartido por Stewart Clegg, organizado por el Area de Estudios Sociales de la UAM-Iztapalapa, éste comentaba sobre el tema de los revisores de algunas publicaciones internacionales que continuaban con esta práctica. Aunque también lo presentó como ejemplo de un paso firme hacia el aprendizaje en la escritura de algunos conceptos nebulosos, más que espinosos.

hermenéutica, lo que ofrece una sola interpretación de lo observado sin temor a retar a la perspectiva gerencial. El otro añade una lectura crítica y antigereñcial.

El terreno de encuentro también incluye la metodología. Los estudios de integración se basan en metodologías cuantitativas y los de diferenciación en metodologías cualitativas. Ante esta batalla en el terreno metodológico se añade la perspectiva de fragmentación, como una posibilidad lógica del tercero excluido.

Ante estas tres perspectivas, Martin y Frost señalan la ruta del postmodernismo como el desarrollo más profundo, potencialmente disruptor y, probablemente, de mayor perspectiva en los estudios sobre cultura: no hay un único postmodernismo, éste es un discurso más que una teoría unificada y sus ideas retan los fundamentos de la ciencia moderna: la racionalidad, la claridad, el realismo, la verdad y el progreso intelectual.

Si los estudios de integración ofrecen un paisaje de unidad, armonía y de promesa de control cultural, los recuentos postmodernos centran su atención en el desorden y ofrecen una multiplicidad de interpretaciones contradictorias que tornan a los estudios de integración particularmente sospechosos desde un punto de vista postmoderno. Mientras los estudios modernos sostienen la credibilidad científica, tornando invisible la subjetividad individualizada del autor, desde el punto de vista postmoderno la realidad es una serie de ficciones e ilusiones.

No se tienen ilusiones sobre la creación de una teoría unificada. Tal vez éste es el destino de todos los ambientes innovadores. O mueren o son cooptados y rutinizados de manera que puedan ser utilizados por las organizaciones.

En este número 6 de nuestra revista semestral hemos elegido, en especial, observar a la organización desde el tema de la cultura.

Nuestros autores reconstruyen el mundo preconstruido de la organización para poder explicar sus procesos culturales. Unos, desde la esfera de la experiencia, como d'Iribarne; otros, desde el análisis de la práctica cotidiana, como Andrade.

La contribución que nos aporta d'Iribarne expone a las empresas multinacionales que se vanagloriaban de su propia capacidad para imponer 'las mejores prácticas' a nivel global. Sin embargo, dice: "mientras más se hacía realidad la internacionalización, más quedaba claro que las culturas persistían.

Gestión y Sociedad es el tema de un equipo de investigación del Centro Nacional de Investigación Científica francés que ha emprendido un inventario de las culturas políticas de 26 países, hasta ahora, y cuyo director de Investigación ilustra su diversidad en el primer artículo de este número, al abordar el ejemplo en tres sociedades:

1. las formas de ejercicio de autoridad que antepone las teorías del management enseñadas en las escuelas de negocios americanas y difundidas por consultores internacionales, y cuyas raíces están en la propia concepción de sociedad de los Estados Unidos.
2. evoca, asimismo como ejemplo, el ejercicio francés de la autoridad para mostrar cuán grande puede ser la variedad de concepciones de la vida en sociedad y los enfoques de gestión en los países industriales.
3. proporciona una primera aproximación sobre su investigación en México, en términos de lo que significa una cierta forma de funcionamiento colectivo en una empresa en México, 'donde los dirigentes no juegan un papel central' y 'todo se decide en grupo, se actúa en grupo y se resuelven los problemas en grupo', según d'Iribarne.

Antonio Barba, se sumerge también en los procesos de institucionalización en las organizaciones mexicanas, a los que califica de 'tardíos', y que pretenden consolidar patrones específicos y particulares de un modelo preconcebido de organización adecuado a su incorporación al proceso de globalización y apertura económica.

Un discurso predominante es el que se refiere a la Cultura de la Calidad Total. El autor lleva al cabo un análisis comparativo de las características tecnológicas, de mercado y organizacionales, de los modelos de empresa japonés, norteamericano y latinoamericano, como premisas para la innovación organizacional.

Al revisar los postulados de la calidad total destaca sus aspectos simbólicos y de habitualización, que le permite analizar el proceso de objetivación de las características del management mexicano y su sedimentación en términos de la adopción de mecanismos locales de homologación y certificación de la calidad total de sus procesos.

De su análisis se desprende que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas locales, el cual obstaculiza su modernización.

Consuelo García de la Torre se aproxima a los Estudios Interculturales con una mirada periscópica a la historia del proceso de diferenciación y a las diferencias culturales en las organizaciones.

El hecho de que el estudio de las diferencias culturales se confunda con el nacimiento de la antropología no significa que la diferenciación cultural haya nacido en el siglo diecinueve.

Como tema antropológico, la cultura ha sido objeto de una verdadera moda en la Administración. Peters y Waterman la incluyen en su definición de excelencia, Morgan la trata como paradigma organizacional y Crozier la incluye en el pensamiento y organización de la complejidad.

La autora explora, en su artículo, modelos, representaciones y niveles de consideración cultural en una amplia e importante revisión del tema, desde un punto de vista procesual, conceptual y metodológico. Su propuesta: salvaguardar la identidad y cultivar la diversidad.

Para Anahí Gallardo Velásquez la metáfora cultural enriquece los estudios organizacionales en la búsqueda de una mejor aproximación teórica a la compleja realidad organizacional en nuestra época. Una visión cuántica o de sistemas vivos autorregulados trasciende la visión mecanicista, newtoniana o Taylorista-Weberiana.

Recuerda que en los ochenta la cultura corporativa de la 'excelencia' no cambió realmente el modelo de la organización "que viene de arriba", tal vez fue menos despótico pero se demostró de igual exigencia y manipulación ideológica.

Arribar a un sitio de encuentro social donde lo subjetivo, lo cualitativo, lo específico y lo político social sean motivo de conexión social, de autoorganización y donde el significado final tome varias direcciones, es tarea pendiente de una sociedad y administración incluyente.

Por otra parte, así como el concepto de cultura evolucionó desde una posición egocéntrica y relacionado más con una visión elitista, hasta llegar a su actual conceptualización de ser una respuesta específica al entorno y una postura de respeto al otro, José Luis Pariente propone que la enseñanza de la administración deberá evolucionar hacia hacia nuevos derroteros que contemplen de manera más integral la inclusión de visiones distintas del comportamiento de los que no son semejantes a nosotros.

La administración intercultural, el tema que este autor despliega en este número, difiere en muchos sentidos de la administración tradicional de los modelos importados.

La administración propuesta está relacionada con la facilitación de la comunicación y sinergia entre culturas distintas. Requiere de empatía, de internalización de las consecuencias de la interlocución y de reconocer como prácticamente imposible la interpretación de la conducta y motivación de quienes pertenecen a otra cultura.

Pariente recomienda, también, la inclusión en el currículo de las carreras de Administración, de materias como historia y apreciación de las manifestaciones artísticas y populares. Aunque señala que 'para las mentes conservadoras esto podría ser una herejía', propone y referencia a Ruskin, quien dice que "las grandes naciones escriben sus autobiografías en tres libros: el libro de los hechos, el libro de sus palabras y el libro de su arte, y de éstos el último es, quizás, el único fidedigno".

Y una lección de sabios: nunca hacer supuestos sobre personas o culturas.

Salvador Andrade se propone interpretar y explicar la acción y el conocimiento desplegados en el trabajo cotidiano, con base en Polanyi.

El mundo de la vida diaria en el trabajo, tal como fluye y se desempeña, es el fundamento primordial de todo aprendizaje en las organizaciones. Es el insumo de una posterior etapa de aprendizaje, que Andrade denomina modelización, en la cual el trabajador se apropia de la realidad y adquiere una conciencia sobre ella. Esta conciencia se proyecta hacia la intencionalidad en el trabajo, etapa en que el actor, con conocimiento maduro, fija una direccionalidad estratégica a su propia labor o, incluso, la de toda la organización.

Por otra parte, en la sección de *Administración entre líneas*, Magdalena Saleme resume una revisión bibliográfica realizada por Zahra, Jennings y Kuratko sobre el estado del arte de la investigación sobre la Actividad Emprendedora en la Empresa.

En esta revisión de 45 publicaciones sobre investigaciones empíricas durante los últimos 25 años se identifican los temas clave estudiados, los métodos utilizados y el tipo de análisis realizado en estas investigaciones. Asimismo, se identifican las contribuciones y se detectan las lagunas que aún existen en este campo de estudio y se establecen escenarios para futuras investigaciones.

Aquellos investigadores interesados en este campo de la actividad emprendedora en la empresa, podrán apreciar las oportunidades que ofrece hasta ahora para la investigación actual y una propuesta del editor para desarrollarlas en nuestros países latinoamericanos.

# Culturas nacionales y concepción de la autoridad

---

Philippe D'Iribarne\*



## RESUMEN

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

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

---

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

## **ABSTRACT**

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

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

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

---

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

## RÉSUMÉ

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

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

Creímos un tiempo que la mundialización de la economía haría desaparecer las diferencias en las maneras de dirigir las empresas. La concurrencia mundial, ¿no volvió vital la adopción de las *mejores prácticas* universales en todos los puntos del planeta? Sin embargo, parecía, al paso del tiempo, que las mismas empresas multinacionales que se afirmaban bien capaces de imponer por todas partes las mismas formas de hacer, continuaban involucrando en estas formas, concepciones locales. Mientras más se hacía realidad la internacionalización, más quedaba claro que las culturas persistían<sup>1</sup>. Esta persistencia marca, en particular, el ejercicio de la autoridad.

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

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

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

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

---

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

## I. CONTRATO E IDENTIDAD MORAL EN LOS ESTADOS UNIDOS

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

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

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

¿Cabe decir que se está frente a una pura confrontación de intereses, en la que el más fuerte, por mencionar el caso de las empresas, dicta la ley? Contrariamente a lo que suelen afirmar los detractores más radicales de los Estados Unidos, se está muy lejos de eso. La ley y las costumbres sirven al subordinado de múltiples protecciones. Lo que informa de los Estados Unidos no es el contrato que el fuerte impone al débil, sino que ese contrato puede ser considerado como justo, en su redacción y en su aplicación porque ninguna de las partes estaría en posición, bajo la apariencia de un acuerdo de voluntades, de imponer en los hechos su voluntad a la otra parte, de abusar de una posición dominante. Esto implica que una autoridad vigila. En el ámbito de las relaciones laborales, múltiples debates han sido llevados a cabo sobre condiciones institucionales permitiendo obtener tal equidad. Mientras que unos pelearon y hace tiempo obtuvieron la ausencia de intervención del Estado en los contratos privados, en nombre de la libertad de contratar, otros subrayaron que los contratos entre colaboradores de fuerzas desiguales no eran realmente contratos libres. Denunciaron "la esclavitud del salario" a la que conducía la desigualdad de fuerzas entre el empleador y el asalariado<sup>2</sup>. Finalmente obtuvieron, en la época del *New Deal*, la propuesta de una legislación laboral con miras a

<sup>2</sup> Foner Eric, *The story of American freedom*, Norton, 1998.

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

Tal inclinación por la puesta en práctica de relaciones contractuales no está vinculada de antemano a un enfoque que asegure la eficacia de la gestión, sino a una visión de aquello que debería ser el trato entre los hombres. Esta se inscribe en una tradición política originada en Inglaterra. Tal tradición concibe al hombre libre a la manera del propietario que negocia soberanamente las condiciones de su participación en una obra colectiva, y que es protegido por la justicia contra las usurpaciones de poder y la mala voluntad de sus copartícipes. Locke había visto, en el establecimiento de relaciones contractuales entre el patrón y quienes trabajan para él, la piedra de toque en el mantenimiento de una condición libre del hombre en el seno de una posición subordinada. Es en las relaciones que se oponen a una arbitrariedad donde las culturas políticas anglosajonas ven la marca de la tiranía <sup>3</sup>.

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

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

Desde una perspectiva americana, la empresa constituye una comunidad moral al mismo tiempo que una unidad económica. Es cierto que en ese aspecto la concepción de las relaciones entre dirigentes y dirigidos no es la misma que la de la gestión contractual de las relaciones de intereses. Lo que se antepone es la actitud ética común de los miembros de la empresa. Se está lejos de la cascada de responsabilidades partiendo de la cima, en el seno de la cual cada una de ellas atiende sólo a lo que concierne a sus propias atribuciones, sin interferir con las de los otros. En materia ética, todo el mundo atiende a todo aquello sobre lo que tiene conocimiento. El ámbito ético suministra una contrapartida comunitaria al ámbito contractual dominante. En los códigos de ética, frecuentemente se hace uso de *we* para designar de manera indistinta a la empresa junto con su personal, a la comunidad que forma ésta, manifestándose así como actor central de un acuerdo ético. Pero los dirigentes no mantienen, sin embargo, un papel en específico, sino uno a la medida del liderazgo que ejercen en la comunidad. Para ellos, se trata de predicar con el ejemplo <sup>4</sup>.

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

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

Según la percepción americana, no existe una contradicción radical entre la instalación de relaciones contractuales al seno de las cuales cada uno defiende enérgicamente sus intereses y la constitución de una comunidad moral. Los intereses y la moral son vistos como una buena combinación, como una asociación en la noción de interés bien entendida <sup>5</sup>. El respeto de los valores morales por el personal es un activo de la empresa, un elemento de su imagen, de su reputación, un factor de éxito en los negocios<sup>6</sup>. Es un interés legítimo de la empresa predicar y defender estos valores, y es un deber de los dirigentes, responsables frente a los accionistas, el defender este interés. La moral es vista, a través de la importancia dada a la *buena fe* en la ejecución de los contratos como un ingrediente indispensable para un buen funcionamiento de las relaciones contractuales. Recíprocamente se da una defensa de cada uno de los intereses ante cualquier cosa de profundidad moral. "Los intereses privados de cada individuo pueden ser el guardián sobre el derecho público" afirma el *Federalist*<sup>7</sup>. Se confía completamente en las formas de relación de los comprometidos mercaderes que fundaron los Estados Unidos.

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

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

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

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

<sup>6</sup> Daly F.J., "The ethics Dynamic", *Business and Society Review*, 102-103, 1998.

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

## II. UNA FRANCIA APEGADA A LA NOBLEZA Y AL HONOR

Como las americanas, pero por razones muy distintas, las relaciones de autoridad que se pueden observar en Francia tienen algo de extraña, para aquellos que las observan desde el exterior. Sorprende una mezcla particular de reverencia por la jerarquía y de espíritu de rebeldía hacia esta misma<sup>8</sup>. Aquello que regula en los hechos las relaciones de autoridad está lejos de saltar a la vista, y considerando la presentación clásica que ofrece la célebre obra de Michel Crozier *Le Phénomène bureaucratique*<sup>9</sup>, no queda bien comprendido como es que las relaciones ya sean anarquistas como conflictivas pueden ser compatibles con el lugar que ostenta Francia entre los países industrializados. Parece claro que no se obra ni según una concepción contractual ni en una comunidad moral, aún cuando una o la otra hayan sido celebradas en ocasiones por los gurús del management. Para poner al día eso que regula no solamente las relaciones jerárquicas, sino todo el cúmulo de aspectos humanos de la vida de las empresas, hace falta discernir por qué la Francia de hoy prolonga, subyacente en las formas renovadas, a la Francia del Antiguo Régimen<sup>10</sup>.

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

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

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

<sup>9</sup> Crozier Michel, *Le Phénomène Bureaucratique*, Seuil, 1963.

<sup>10</sup> D' Iribarne Philippe, *La logique de l' honneur*, op. cit.

<sup>11</sup> *Syndicalisme Hebdo CFDT*, Junio 1998

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

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

oficio", por tomar el pronunciamiento sindical ya citado), no tiene nada de humillante. Es, al contrario, mostrarse digno de eso mismo. Esta referencia al oficio es comúnmente utilizada para luchar contra las presiones de cualquier naturaleza hechas en nombre de otras consideraciones. Esta percepción suscita vivas reticencias con relación a las concepciones americanas de la empresa y en particular del ejercicio de la autoridad, tanto en el aspecto contractual como en el aspecto de comunidad moral. Trabajar para alguien, a la manera de un proveedor que trabaja para un cliente aceptando que éste defina el producto que ordena, tiene demasiado de mercenario para poder ser considerado como noble, tanto como si se está ligado a un contrato equitativo<sup>15</sup>. Igualmente, reconocer una autoridad moral en los dirigentes en el seno de una comunidad animada por valores compartidos será resentido como una sujeción poco aceptable, en un dominio donde la conciencia de cada uno es considerada como soberana. La autoridad respetable y aceptable es de otra naturaleza.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### III. MÉXICO; UNA AUTORIDAD QUE AYUDA A CRECER

Pese a que México está sometido a una fuerte influencia de su gran vecino del norte, las relaciones de autoridad son muy diferentes a las que prevalecen en los Estados Unidos<sup>16</sup>.

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

\* "Holiste" en el original.

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

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

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

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

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

\* En español en el original.

\*\* Así en el original.

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

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

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

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

¿Cabría decir que la mayoría de las empresas mexicanas practican tales relaciones de autoridad? Los estudios al respecto aluden, al contrario, un modo de funcionamiento más bien autocrático<sup>18</sup>. Por su parte, cuando evocaban otras empresas, donde habían trabajado anteriormente, o la historia de su propia empresa, nuestros interlocutores describían insistentemente las relaciones jerárquicas marcadas por una combinación de lejanía, miedo y tensiones. El superior cercano, familiar y que comparte el pan en oposición a una imagen de superior distanciado radicalmente: "*intocables*" "*dioses*" "*tirano*"\*\*\*. A un superior tal se le considera "aparte"; no se le puede ver sin formalidades, no se convive con él. No se someten a las mismas reglas. Se asocian grandes problemas de comunicación a las relaciones jerárquicas resultantes. Los subordinados temen por lo que les va a decir su superior, presto a "reñirlos" o a "regañarlos". Y como están lejos de renunciar, sin embargo, a cualquier forma de orgullo, las relaciones jerárquicas tienden a ser muy conflictivas. Las formas tradicionales de actuar de los sindicatos, así como una gran toma de distancia hacia sus superiores en las relaciones de trabajo, se comprenden desde esta

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

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

\* Así, en el original.

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

Se tiene así una oposición entre una buena autoridad, que un miembro de la comunidad ejerce al seno de ésta, permaneciendo fiel al estilo de las relaciones que encontramos, y una mala autoridad ejercida por alguien que se sitúa al exterior de esta comunidad, permaneciéndole ajeno, y dominándola. Para algunos, la práctica habitual de la autoridad permanece marcada por una herencia histórica de relaciones muy radicales de dominio, de poca atención al respeto a los subordinados<sup>20</sup>. Estaríamos entonces en una fase de experimentación con una figura de autoridad legítima, plenamente adaptada al contexto mexicano, y

en la que encontramos que se continúa buscando una prefiguración en algunas empresas <sup>21</sup>.

### CONCLUSIÓN

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

Traducido por Carlos Pimentel Chehaibar

<sup>19</sup> Esto es también por la tradición revolucionaria de México.

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

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



# Cultura de la Calidad Total en México

---

Antonio Barba Álvarez\*



## RESUMEN

El cambio organizacional implica un proceso de institucionalización en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos). El tránsito de la subjetivación a la objetivación, implica un proceso dividido en tres etapas: apropiación, interpretación y reapropiación.

En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total. Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización.

El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial.

La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento sustantivo de su calidad de vida.

Así, la institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales.

---

\* Profesor Titular del Área Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

## **ABSTRACT**

Organizational change implies an institutionalization process in which, within context pressures (technological change, legislation and market), an structural array transformation is developed in order to lead from conceptual to practical aspects. Transit from subjectivity to objectivity implies a process divided in three steps: appropriation, interpretation and reappropriation.

A late but ongoing institutionalization process is developing in Mexico on Total Quality. It may be interpreted that one of latecomer elements on Total Quality implementation is the patrimonial character in most of firm managers as an obstacle to modernization. TQ institutionalization process is irreversible due to modernity and flexibility needs as firms heads to be world market competitors. TQ also demands more worker's participation, training and commitment as well as a substantial betterment in his life quality.

Thus, TQ institutionalization in Mexican industry must be a reply to social, cultural and organizational conditions.

## INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional implica un proceso de institucionalización en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos). El tránsito de la subjetivación a la objetivación, implica un proceso dividido en tres etapas: apropiación, interpretación y reapropiación.

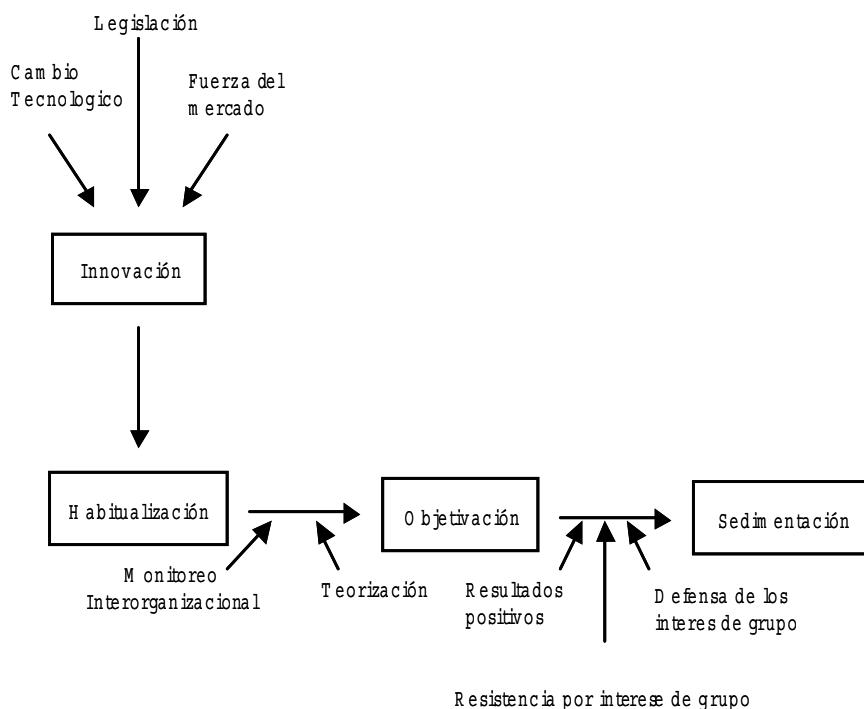
El resultado de la finalización del proceso de institucionalización es la Institución, que se define como una tipificación recíproca de la rutinización de las acciones de diversos tipos de actores. En esta definición, la acción rutinizada se refiere a los comportamientos que han sido desarrollados empíricamente y adoptados por un actor o conjunto de actores, con la finalidad de resolver problemas recurrentes. Esto implica un esfuerzo mínimo en la toma de decisiones como respuesta a un estímulo particular.

Para efectos de nuestro trabajo, recurriremos al estudio del proceso de institucionalización desde la perspectiva de Tolbert y Zucker (1996), quienes señalan que dicho proceso se sustenta en tres etapas: a) la habitualización, que es el desarrollo de patrones de comportamiento para la solución de problemas y

la asociación de esos comportamientos con estímulos particulares; b) la objetivación, que es el desarrollo de significados sociales compartidos y generales unidos a esos comportamientos, desarrollo que es necesario para el transplante de las acciones a contextos que van más allá de su punto de organización; y c) la sedimentación, que es el proceso a través del cual las acciones adquieren la calidad de exterioridad (ver figura 1)<sup>1</sup>.

27

Figura 1. COMPONENTES DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN



<sup>1</sup> La exterioridad se refiere al grado en el cual las tipificaciones son experimentadas como la posesión de una realidad en sí misma, una realidad que confronta lo individual como un hecho externo y coercivo (Tolbert y Zucker, 1996: 181).

Desde nuestra perspectiva, la internacionalización de los procesos de institucionalización en el ámbito de las organizaciones, tiende a profundizarse creando mecanismos que, siguiendo las etapas de este proceso, pretenden consolidar patrones específicos y particulares de un modelo de organización, que sea adecuado para su incorporación al proceso de globalización. Sin embargo, la internacionalización de los procesos de institucionalización, enfrenta las resistencias naturales propias de las culturas regionales y locales, lo que le otorga características particulares a los modelos de organización que resultan de estos procesos de institucionalización.

En este contexto, uno de los discursos más relevantes en el proceso de institucionalización de los nuevos modelos organizacionales se manifiesta a través de la cultura de la calidad total. La gran difusión de esta propuesta responde, en parte, al supuesto papel que jugó en el éxito competitivo de las organizaciones japonesas, en un primer momento y, posteriormente, en las norteamericanas y las europeas en las décadas de los ochenta y noventa, en un contexto de apertura económica y de globalización. A partir de ello, la adopción de esta propuesta se ha constituido en condición necesaria, aunque no suficiente, para todas aquellas organizaciones que pretenden sobrevivir y ser competitivas en un entorno cada vez más incierto. Sin embargo, las condiciones en las cuales se adopta esta propuesta son muy diferentes entre las naciones, las regiones y las localidades, ya que el discurso de la calidad total choca con las características específicas de cada entorno organizacional, produciendo una diversidad de resultados que no necesariamente se corresponden con los prometidos por este discurso.

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de

institucionalización de la calidad total en México, a partir del estudio de las características particulares del contexto organizacional, de la identidad cultural del management y de los mecanismos de institucionalización de la calidad total mediante la certificación nacional e internacional. Para alcanzar tal fin, en el primer apartado haremos un análisis comparativo de los aspectos tecnológicos, de mercado y organizacionales característicos de los modelos de empresa japonés, norteamericano y latinoamericano, considerados estos aspectos como las premisas sustantivas para la innovación organizacional. En el segundo apartado, revisaremos los principales postulados teóricos de la calidad total, destacando sus aspectos simbólicos, aproximándonos en términos de sus implicaciones de *apropiación* (habitualización) en el marco de las organizaciones. En el tercer apartado analizaremos el proceso de *interpretación* (objetivación) que pasa por el tamiz de las características interculturales del management mexicano. Por último, desarrollaremos un primer alcance del proceso de *reapropiación* (sedimentación) que se expresa, en primera instancia, con el diseño y adopción de los mecanismos locales de certificación orientados a la homologación de procesos organizacionales que den como resultado la calidad total.

## **1. LOS RETOS DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA: LOS PRIMEROS PASOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

El entorno de las organizaciones en México y Latinoamérica se ha transformado aceleradamente durante los últimos veinte años. En el caso mexicano, entre las décadas de

los cincuenta y setenta, prevaleció la política del proteccionismo económico, que contribuyó al estancamiento de la incorporación de la nueva tecnología y de la administración en las empresas. En términos generales, la mayoría de las empresas podían sobrevivir en este contexto a pesar de la escasez de su eficiencia y eficacia. La mala administración en las empresas mexicanas responde a diversos factores entre los que destacan la protección aduanera y la corrupción interna. La protección aduanera estimulaba la existencia de mercados protegidos que evitaban la competencia lo que posibilitaba la presencia de empresas administradas deficientemente. En este contexto, la corrupción juega un papel fundamental en las deficiencias administrativas, ya que a través de ellas se logran mercados que funcionan independientemente del precio, de la calidad y de los períodos de entrega de los artículos (Castaingts, 2000: 80-81).

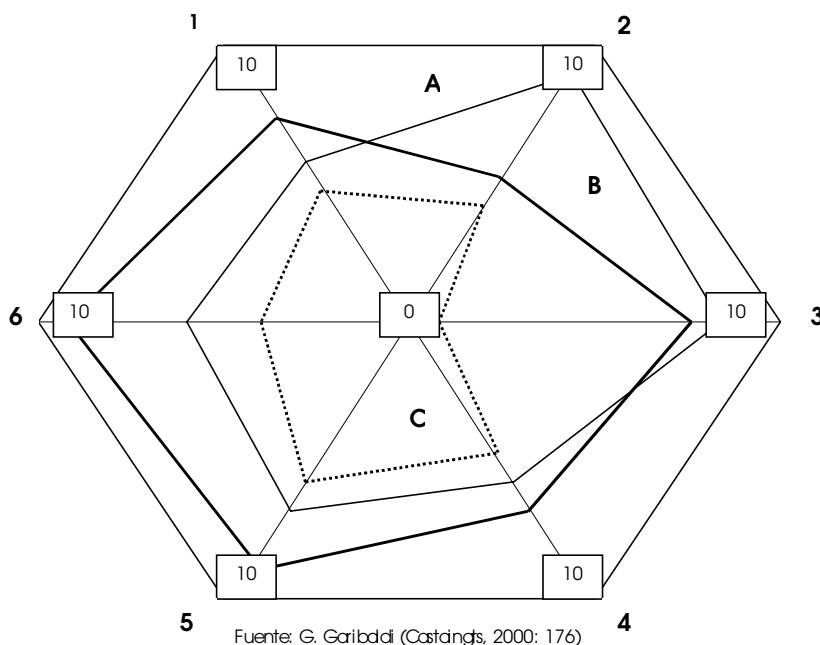
Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, el contexto organizacional inicia una transformación radical caracterizada por la apertura comercial que se consolida, en el caso mexicano, con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994. El entorno organizacional en México y el resto de América Latina que se perfila en la década de los noventa, se caracteriza por la exigencia de una alta capacidad tecnológica y administrativa, como condición necesaria, pero no suficiente, para la conservación de la existencia de la mayoría de las organizaciones. "Una parte

importante de la caída del crecimiento en América Latina a partir de la apertura casi total de fronteras, provino del hecho de que sus empresas estaban mal preparadas desde el punto de vista administrativo." (Castaingts, 2000: 174).

En la figura 2, se puede apreciar el perfil característico de la administración de las empresas japonesas, estadounidenses y latinoamericanas, a partir del cual se puede establecer su capacidad competitiva. Entre los aspectos más importantes de esta comparación, se pueden destacar:

29

**Figura 2. CAPACIDADES COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA**



- |                            |                                     |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. Mercados                | — Empresa de E. U.                  |
| 2. Producción y tecnología | — Empresa de Japón                  |
| 3. Investigación           | ..... Empresa local latinoamericana |
| 4. Finanzas                |                                     |
| 5. Personal                |                                     |
| 6. Organización            |                                     |

- a) Aunque la empresa C es la peor administrada, no es evidente cual sea la mejor administrada, si la A o la B.
- b) La ventaja tecnológica exclusivamente de una empresa, no implica necesariamente el dominio de la competencia frente a las demás. Véase, por ejemplo, el caso de las pequeñas empresas japonesas con tecnologías menos avanzadas que disponen de ventaja competitiva debido a su modelo de organización.
- c) La posición de C responde en parte a la imposición de precios de A.
- d) A pesar de la ineficiencia del manejo de los mercados de la empresa C, tiene la ventaja sobre las empresas extranjeras de encontrarse directamente en el mercado al que la competencia tiene que llegar. Esto le otorga su relación directa, conocimiento y relaciones políticas internas que las empresas extranjeras difícilmente pueden obtener.
- e) Para sostener la competencia con A, la empresa C tiene salarios bajos e incluso los puede reducir para mantener dicha competencia. Así, la empresa C le carga el costo de la competencia al trabajador.

Cabe señalar que una de las características culturales de la empresa mexicana es la corrupción, misma que se opone al principio de cooperación interorganizacional que es condición necesaria para la alta productividad y para la calidad total. En términos generales es un hecho que, por ejemplo, la corrupción junto con otras características culturales como el patrimonialismo, le han permitido a las empresas mexicanas establecer un contrapeso a sus desventajas frente a las otras empresas, lo que en parte

explica su supervivencia en un entorno altamente agresivo y cambiante. Más adelante analizaremos este problema.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS Y SIMBÓLICOS DE LA CALIDAD TOTAL**

A pesar de las distinciones, las diversas orientaciones de la Calidad Total comparten una guía fundamental de conceptos. Diversos autores han tratado estos preceptos a través de una gran variedad de formas. Sin embargo, es posible hacer la distinción conceptual de estos preceptos agrupándolos en tres conjuntos básicos: a) enfocado a la satisfacción del consumidor; b) insistencia en el mejoramiento continuo; y c) considerar a la organización como un sistema total. En términos generales, se puede afirmar que la filosofía de la Calidad Total se refleja en estos preceptos básicos. Específicamente, el nivel común que apoya una amplia colección de aproximaciones a la CT, está basada en la noción de que las organizaciones pueden incrementar substantivamente su desempeño, si se reconoce que las expectativas del cliente probablemente son la base para el mejoramiento del desempeño organizacional y, por lo tanto, si una organización permanece competitiva, se necesita intentar alcanzar mejoramientos continuos concomitantemente en sus propios procesos y resultados.

Está claro que la profunda simplicidad de estos preceptos filosóficos, difícilmente conducirán a la organización a alguna parte. Así, los problemas necesitan ser dirigidos a través de soluciones, que van más allá de la caja de herramientas de la CT para cruzar fronteras, ya que considera a los distintos componentes de la organización, a sus proveedores y a sus clientes, como si fueran uno sólo, para alcanzar un mejoramiento continuo

de la calidad total. Visto de esta forma, los tres preceptos, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo y una perspectiva de sistema integrado, son distinguibles unos de otros, pero el entramado tejido por ellos dan conjuntamente a la CT su fuerza. Analicemos a continuación cada uno de estos preceptos:

*Satisfacción del cliente.* Comúnmente, la CT es definida como el mejoramiento continuo de procesos empleados por todos en la organización, para encontrar más eficientemente las necesidades internas y externas de los clientes. De acuerdo con esta definición, cada miembro de la organización tiene un cliente. Esto implica que un punto crítico de una CT efectiva, es asegurar que cada uno de los sistemas de incentivos sea contablemente sostenido en términos de cliente interno o externo. Casi todas las aproximaciones de la calidad total requieren de una generación de objetivo base ("hechos") que puede ser utilizado sistemáticamente para mejorar los procesos de trabajo y los productos. En los programas de la CT, los hechos son generados a través del uso de una variedad de técnicas de análisis cuantitativo. Estas herramientas son usadas para facilitar el reconocimiento de las causas de varianza en la producción y en los procesos administrativos, y son prerequisite para tomar las acciones necesarias para reducir la varianza o los errores de acuerdo a la forma más efectiva para identificar las necesidades de los clientes. Las herramientas mencionadas en la literatura y utilizadas en la industria son numerosas e incluyen esas técnicas analíticas como las cartas de control de procesos estadísticos, despliegue de la función de la calidad, diseño experimental, diagramas de causa y efecto y las cartas de Pareto.

*Mejoramiento continuo.* El precepto de mejoramiento continuo expresa el deseo de los representantes de la CT de aumentar la confiabilidad y el control del desempeño ("hacerlo bien a la primera vez") y, simultáneamente, refleja la persecución del aumento del aprendizaje y la experimentación (aprendizaje continuo) de acuerdo a las organizaciones para continuar el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades. En la práctica, la mayoría de los programas de calidad se centran en el incremento del desempeño organizacional a través del *mejoramiento continuo* de la calidad en el que hay un esfuerzo para descubrir y sistemáticamente reducir o eliminar fuentes de insatisfacción de los clientes (incluyendo los errores). La CT incorpora una extensa colección de datos, análisis y sistemas de retroalimentación que ayudan a mostrar y aislar problemas y dirigir la atención de los empleados hacia los problemas que han sido identificados.

Una aproximación típica es enfocarse en pequeñas áreas de problemas clave que son encontrados repetitivamente y que pueden ser analizados sistemáticamente. Dado que estos problemas son seleccionados para hacer rutinarios y de baja incertidumbre, a veces son reportados aumentos dramáticos en la eficiencia. Tales esfuerzos pueden ser totalmente efectivos para entender con claridad los problemas en los que está claro qué necesidades deben medirse y qué enfoque de acción correctiva podría aplicarse (por ejemplo, en los procesos de la producción automatizada el control de procesos estadísticos es utilizado para enfocarse en el adecuado establecimiento de indicadores clave).

*La organización como sistema total.* El enfoque típico de la CT sobre la organización como un sistema total, tiene un número de implicaciones que incluyen la incorporación

del individuo, considerado como una parte crítica del equipo para solucionar problemas, así como el reconocimiento de que la calidad aumentará la incorporación de un cambio cultural fundamental, hacia una evaluación honrada y para responder a las expectativas del cliente. En esencia, un enfoque sobre la organización, considerada como sistema total, sugiere problemas complejos de producción y de servicios, que no pueden ser resueltos con un simple paquete de soluciones, pero que a pesar de ello, requiere de una evaluación estricta de cómo la entrada a la cadena de producción puede contribuir al problema y a su solución.

El gran entusiasmo por el enfoque y por la difusión de estos preceptos fundamentales de la CT, ha distraído la atención de la dualidad inherente que subyace en los objetivos de la CT: el deseo de controlar y el deseo de aprender. De hecho, los primeros esfuerzos de calidad se refieren al *control de la calidad* que fue implantado específicamente para mejorar el control de la eficiencia de los procesos de manufacturación y para aumentar la "conformación de la calidad". Más tarde los esfuerzos de la calidad se expandieron estrictamente a las aproximaciones formales y orientadas a la medición del control de calidad para incorporar más resultados cualitativos, emergentes y sistemáticos que generalmente se reflejaban en los esfuerzos de la CT.

Más específicamente, el movimiento de la CT fue motivado en parte por el reconocimiento de que la aproximación al control de la calidad necesitaba adaptarse más que ignorarlo en el ámbito del sistema social dirigido a la investigación sobre las relaciones humanas y los sistemas sociotécnicos y, también, por el reconocimiento de que el saber y el aprendizaje eran mecanismos cruciales para

sostener una ventaja competitiva especialmente durante períodos de cambios rápidos. De esta manera, la CT se desarrolló como un medio para filtrar la responsabilidad del mejoramiento de la calidad, para todas las partes de la organización, de esta manera, la incorporación total del control de la calidad fue y es un producto final de estos procesos.

Con el énfasis en la satisfacción del cliente, el aprendizaje continuo y la organización como sistema total, el movimiento de la calidad pudo dar un paso gigantesco más allá de su perspicacia sobre el control de los procesos familiares y estables. Con la incorporación de nuevas perspicacias sobre el aprendizaje, la creación del saber y los procesos de innovación, el movimiento de la calidad pudo orientarse a la adaptabilidad potencial de la organización para cambiar ante circunstancias de incertidumbre.

Paradójicamente, este avance sustancial llevaba consigo la semilla oculta del problema comentado previamente: con la difusión de la CT, un enfoque miope sobre los axiomas comunes de la CT que, a través de la separación del control y del aprendizaje, fue para algunos ampliamente confuso en términos de la incapacidad para poder hacer la distinción entre estos objetivos elementales.

Así, se propone que un enfoque sobre estos preceptos fomentó un sentido prematuro de resolución, en el que los defensores de la CT rápidamente concluyeron, que el proceso de calidad no era sólo bueno entenderlo, sino que también podría ser conducido a través de un conjunto singular de principios. Como ya se mencionó, el problema con estos supuestos es que se ignoraron las incompatibilidades fundamentales en los principios y las prácticas asociadas con la prosecución del control y la prosecución del aprendizaje y, por lo tanto, se subestimó la importancia de

lograr un equilibrio que armonizara con los requerimientos situacionales

*Calidad Total y Cambio Organizacional.* A partir de la década de los noventa, el mundo de las organizaciones en lo general y de las empresas en lo particular, se vieron frente al desafío del cambio obligadas por las condiciones cambiantes del entorno. Algunos autores como Tuckman (1994), afirman que en la actualidad transitamos por la revolución de la calidad, período de cambio en el cual indudablemente se afecta todo tipo de negocios, empresas, personas y organizaciones.

Desde la perspectiva organizacional se desarrolla el concepto de Administración de la Calidad Total (*Total Quality Management TQM*) surge paralelamente con el *just-in-time* (JIT), con la finalidad de complementar este modo de organizarse. Por ello, en sus principios la Administración de la Calidad Total (ACT) se aplicaba en el sector industrial, principalmente en fábricas relacionadas con la producción de autos y equipos y materiales eléctricos. Sin embargo, con el paso del tiempo estos principios empezaron a alejarse de las actividades en las que se aplicaba el JIT y más adelante, la CT se empezó a implantar indiscriminadamente en sectores no necesariamente asociados con la manufactura como, por ejemplo, los servicios y la administración pública.

La CT no sólo posee una forma de conceptualizar la organización en términos postmodernos, sino que también se puede interpretar como una forma de legitimar las relaciones flexibles que exige el nuevo modo de organizar. Esto implica reconsiderar la introducción de la CT como una reconstrucción de la cultura alrededor y a partir de las relaciones de trabajo. En un intento por reconstruir la hegemonía en el lugar de trabajo, las metáforas del sentido común de la vida social y organizacional, han sido

desplegadas para modificar las relaciones subjetivas. Las imágenes jerárquicas de poder y control, han sido cambiadas por las del mercado y el intercambio y por las del cliente y el proveedor.

La introducción de la ACT implica un esfuerzo de la gerencia para modificar la cultura organizacional. La característica central de la ACT es la idea de que el cambio cultural está injertado en los primeros desarrollos teóricos y prácticos de la administración de la calidad. Se ha argumentado que el cambio cultural permite diferenciar la ACT del aseguramiento de calidad, así como del control total de la calidad. Está claro que la noción que unifica el esfuerzo organizacional y trasciende seccionalmente los intereses, es que todos pueden trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad desplegada está lejos de ser socialmente neutral.

Parte de la revolución de la calidad está enfocada a transformar las actitudes de la gente sobre su rol laboral. Esto implica el esfuerzo del individuo y del grupo organizacional a trascender la apropiación y la interpretación para trascender a la reapropiación de la calidad organizacional. Esta revolución está orientada a sustituir la jerarquía por la informalidad, aunque en realidad contribuye a la burocratización de los procesos. Tuckman señala:

“A pesar de que los roles están definidos burocráticamente dentro de una jerarquía, la ACT postula una cadena cliente-proveedor, conceptualizando un mercado alternativo para la organización moderna. La ACT puede ser introducida en asociación con los nuevos métodos de trabajo flexible tales como el JIT y el concepto de equipo (...), paralelamente a las diversas formas

de mercados internos. Esto no es, en sí mismo, un cambio inmediato de las relaciones, excepto al nivel de la subjetividad." (Tuckman, 1994)

En apariencia, una de las intenciones principales de la ACT es facilitar la transición de una forma de organización tradicional hacia una forma de organización postmoderna. En este contexto, pensamos que una de las principales contribuciones de la ACT a las organizaciones es facilitar el apoyo ideológico para hacer posible la flexibilidad y el compromiso que demandan las nuevas formas de organización. Todo ello en nombre de la calidad y del cambio cultural, que le permite hacer frente a las prácticas organizacionales tradicionales para dar paso a las postmodernas.

Sin embargo, en términos reales se puede afirmar que la ACT en el fondo contribuye a cambiar los esquemas tradicionales de las relaciones laborales, introduciendo nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. Se crea la fantasía de una mayor libertad y enriquecimiento en el trabajo, una mayor participación de los trabajadores en las organizaciones ampliando los espacios de decisión sobre su trabajo y pareciera que se le devuelve al trabajador toda su capacidad creativa que el taylorismo y el fordismo les arrebataron. Por el contrario, se da una mayor apropiación de este proceso por parte de la élite dirigente.

La ACT actúa con más relevancia ideológica a nivel de la subjetividad de las relaciones entre trabajadores, administración y contexto (representado este último por los clientes y los proveedores). A través de esta subjetividad se establecen una gran cantidad de controles que han sido contruidos a partir de una cadena metafórica sobre la calidad.

## Identidad distintiva de la ACT

Aunque algunas técnicas y conceptos de la ACT parecen tener orígenes similares, es necesario evitar la confusión en el sentido de que la práctica de la ACT, se reduce a los círculos de calidad. Tampoco hay que confundir la ACT con la versión japonesa del Control de la Calidad Total. Una primera razón es que la ACT se puede aplicar con frecuencia sin la presencia de los círculos de calidad. En términos generales, lo que diferencia a la ACT es el énfasis puesto en la creación de un cambio cultural, que aparece en el nivel de exhortación para adoptar, al menos, algún elemento de la cultura de trabajo japonés, que en la práctica oculta el llamado a las relaciones de mercado, con la cadena cliente-proveedor como una metáfora de mercado para reemplazar las ideas de la burocracia.

El proceso para establecer la ACT es casi un acto de conversión. El proceso inicial comienza a menudo en el nivel de la gerencia para establecer el "costo de calidad". Una práctica que parece haber sido originada por Crosby, es ahora ampliamente usada para establecer una suerte de ahorros que pueden ser hechos a través de "hazlo bien la primera vez" y también, "el costo de hacer las cosas incorrectas". Un estándar razonablemente calculado para los resultados de su aplicación, es el de ahorrar del 15% al 25% de la facturación de la manufactura y de 40% a 50% en los servicios, con la posibilidad de incrementarlos en el sector público.

Con la alta dirección convencida de la necesidad de establecer la Administración de la Calidad Total de los niveles superiores a los inferiores, dividen este proceso en dos etapas: 1) el establecimiento de una organización

adecuada para la ACT y la capacitación sobre la calidad; y 2) la conversión o convencimiento primero de los niveles de dirección y administrativos y después de los niveles operativos. Hay algunas variaciones en la forma como se aplica este programa en las diversas organizaciones. Esto depende, en gran medida, del enfoque de la ACT seleccionado y de los consultores contratados, pero no hay mucha diferencia entre ellos.

La ACT actúa para reforzar la jerarquía existente y para enfatizar en la importancia de los grupos o equipos de trabajo a los niveles inferiores. La "organización de calidad" a menudo replica la existencia de la jerarquía existente, para darle una nueva legitimidad al rol de la alta dirección. Para ello se requiere de una estructura modificada de la organización. Para el ápice estratégico de la jerarquía organizacional, se crea un comité de administración dirigido por el director o presidente y constituido por los jefes del nivel inferior inmediato. Cada miembro de este comité, exceptuando al director o presidente, formará su propio comité constituido por sus subordinados inmediatos. Después de esto, se forman los grupos denominados *equipos para el mejoramiento de la calidad*, que pueden ser permanentes o formados ad hoc con miembros y responsabilidades transfuncionales, con la finalidad de lograr mejoramientos específicos. En el nivel inferior, dirigido por un administrador pero incorporando trabajadores del nivel operativo, se agrupan en lo que se puede llamar círculos de calidad, aunque pueden recibir otros nombres como, por ejemplo, equipos de alto rendimiento, grupos de excelencia, grupos de calidad.

Con esto se refuerza la existencia de la jerarquía burocrática, ahora justificada como un colectivo cuyo objetivo central es alcanzar la calidad en todas sus

actividades. La introducción de la ACT, con frecuencia también es asociada con la incorporación de un nuevo estilo de organización y un repertorio de nuevas técnicas de administración como la reingeniería, learning organization, el benchmarking, el empowerment, el downsizing, por mencionar algunos. En estas circunstancias el rol de la ACT es reclamar el enriquecimiento de la fuerza de trabajo y ampliar la promoción de la flexibilidad del trabajo, a través de la externalización de los procedimientos del trabajo. Con el establecimiento de los estándares externalizados de trabajo, se facilita la recalificación de la fuerza de trabajo, por una parte, y por la otra, permite que sea vigilado por la administración y que sea entendido lo que se hace por los demás miembros del equipo.

Con la ACT, se introduce con frecuencia la auditoría del "costo de calidad" para evaluar la inspección de costos y reducir los desechos. El procedimiento más común para incorporar este concepto en las organizaciones, se inicia con la impartición de cursos de capacitación organizados, principalmente, por consultores. Estos cursos incluyen algunas herramientas estadísticas para el aseguramiento de calidad, en donde el principal énfasis es la identificación de los clientes internos. Un ejercicio inicial para estos cursos es identificar quiénes son los clientes más cercanos y el mismo ejercicio se aplica para los proveedores. Esta capacitación es en sí misma jerárquica, pues la alta dirección recibe cursos de mayor calidad que los niveles inferiores.

Los símbolos e íconos de esta conversión empiezan a emerger con artefactos como las placas que confirman la capacitación de la calidad, diplomas, bolígrafos, monedas, encendedores, medallas, gorras, escudos, por mencionar algunos. Todos ellos llevan un mensaje que hace alusión a la calidad. Estos son objetos representativos de una conversión

cultural que ha sido promovida, una conversión que con el tiempo, tiene casi los alcances de una conversión religiosa. La misión es esforzarse en la calidad y los medios es la aceptación de un plan conjunto. Para alcanzar este objetivo, tanto Deming como Crosby proponen catorce pasos.

El mensaje central es desarrollar una conciencia del cliente. Esto se hace deliberadamente, para sensibilizar a los individuos sobre la responsabilidad de sus tareas, en el marco complejo de la división del trabajo, y esto es igual tanto para los trabajadores como para los administradores que, por razones de sus tareas, nunca han tenido ni tendrán contacto con los clientes finales. Como se puede apreciar, en realidad no se construye un mercado interno, ni tampoco se realizan transacciones en la cadena interna de proveedores-clientes en la ACT. Este es un modo alternativo de conceptualizar un conjunto de relaciones en las organizaciones; la metáfora del mercado es introducida para contrarrestar los modelos burocráticos y el poder de la autoridad. El cliente no es el comprador de los bienes o servicios del proveedor, pero es definido como el siguiente proveedor de la cadena y así, sucesivamente, a través de la estructura de la organización. Para alcanzar este fin, una empresa debe organizarse a sí misma de manera tal, que los factores humanos, técnicos y administrativos que afectan la calidad, estén bajo control y que se produzcan consistentemente.

Así, la calidad adquiere un significado cargado de valor. Las bases cualitativas de los valores del mercado devienen de un esquema político y es fundamentalmente ideológico. En este sentido, la ACT se dirige hacia y refuerza una nueva forma de intentar la representación, no de las estructuras del mercado en sí mismas, sino del valor y los valores del mercado como un ideal. La calidad en sí misma

se vuelve un ícono atractivamente comercial para un creciente número de bienes y servicios. El cliente se convierte en una deidad, contemplada para identificar sus demandas y sus deseos. "Reunir los requerimientos del cliente es la definición de la calidad ofrecida y empleada." (Tuckman, 1994: 749).

Como se puede observar, bajo el manto de la Administración de la Calidad Total, se ha desarrollado un discurso que va más allá de la calidad, que argumenta que sólo hay un mercado alternativo para alcanzar la modernidad; así debe ocurrir en el sistema de la adecuación de las necesidades y de la cuantificación de la calidad, representada en términos organizacionales y que representa a la organización, como una cadena de clientes y proveedores. Lejos de ser una alternativa de la burocracia, la ACT extiende los procesos de burocratización, mientras que enfrenta algunas de sus disfunciones.

Algunas organizaciones que han adoptado las propuestas de la ACT, han consolidado estas creencias como si fuera una solución mágica, pero motivada por problemas de otra índole, haciéndoles percibir cosas diferentes respecto de los que es la ACT, tanto entre las organizaciones como internamente en cada una de ellas. La primera atracción se da con la promesa del ahorro de costos inmediato, a través de la disolución de la inspección con: "hacerlo bien la primera vez", con el servicio al cliente o con el control estadístico de proceso pero, como ya vimos, el mensaje implícito es la creencia en el mercado, al menos metafóricamente y en oposición a la alternativa de la burocracia tradicional, sólo con la mente puesta en alcanzar la calidad. Esto podría no ser una sorpresa bajo la metáfora del mercado y la crítica a la burocracia como una aparente antítesis. Desde la perspectiva del análisis organizacional y del estudio de las

nuevas formas de organización, se reconoce la existencia de una cultura informal del trabajo en el esquema burocrático. En el marco de las organizaciones postmodernas, con el rechazo de las estructuras formales y con la aparición del amplio concepto de cultura corporativa, se puede apreciar que, la misma formalidad está subsumida en la práctica cotidiana. Así, la existencia de la calidad total se subsume en la ambigüedad de la organización.

### **3. ANÁLISIS INTERCULTURAL E IDENTIDAD DEL ADMINISTRADOR EN MÉXICO: DEL PATRI-MONIALISMO TRADICIONAL AL PATRIMONIALISMO MODERNIZADOR**

Desde la perspectiva de Tuckman (1994: 730), la introducción de la ACT aparece como el reverso del estilo del gerente agresivo (*macho management*) de finales de los setenta y principios de los ochenta, en el que los altos y crecientes niveles de desempleo facilitaron el regreso a las prerrogativas gerenciales, a expensas de los trabajadores organizados y de algunos de sus intentos para alcanzar el consenso organizacional. Mientras que este estilo agresivo parece haber sido parcial y alejado de un fenómeno coherente ligado a una rigurosa reestructuración corporativa en la recesión de este período, el intento de un nuevo consenso organizacional, representó un llamado más universal y articulado, con un nuevo sentido común de la cultura del trabajo.

Como es sabido, la *cultura laboral* ha sido uno de los temas más importantes desarrollados en la actualidad en los campos de la sociología, la antropología y en los estudios organizacionales, entre otros. La emergencia de este enfoque parece estar ligado con la crisis económica

generalizada en el mundo occidental en la década de los setenta, donde uno de los efectos gerenciales más claros, fue el intento de reconquistar la cultura de la autoridad en el ámbito del trabajo, particularmente en el marco de la emergencia del ascenso industrial y económico de Japón en la década de los setenta. Esto estimuló un creciente interés por la aplicación de las aproximaciones antropológica y estructural funcionalista en el estudio de las normas, valores, creencias y ritos en las organizaciones, así como los estilos de liderazgo considerado como un factor importante para la creación de un sólido clima cultural. Relacionado con estas tendencias, además se desarrollaron nociones gerenciales orientadas a fortalecer la construcción de culturas organizacionales apropiadas a los nuevos retos que les imponía el entorno.

Una de las características principales de la literatura sobre la ACT se concentra en la idea del cambio cultural insertado tempranamente en la teoría y la práctica de la administración de la calidad. Se argumentaba, como ya lo señalamos, que el cambio cultural establecía la diferencia entre el Aseguramiento de Calidad y la Administración de la Calidad total. Un intento claro de construir un conjunto unitario de creencias y valores corporativas es el desarrollo de las "misiones declaradas", aunque aquí el concepto de calidad sirva para el mismo rol. La noción de que el esfuerzo organizacional unifica y trasciende los intereses seccionales es que todos podrían trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad se presenta como socialmente neutral.

Como se puede observar, lo importante para la Administración de la Calidad Total, que contribuye a consolidar su establecimiento pleno en las organizaciones, a partir de la segunda mitad de los ochenta y que demarca

su posición, desde el principio de su origen con el aseguramiento de calidad, es la insistencia en la necesidad de impulsar el cambio cultural. Mientras que en términos de la cultura corporativa existe una gran diversidad de orientaciones y enfoques que la hacen más confusa, el cambio cultural, por sí mismo, es rico en arte, íconos y símbolos. Las intenciones de la ACT, desde la perspectiva de la cultura, se centran en el cambio de la actitud de los administradores y trabajadores con respecto al control de calidad, convenciéndolos para que asuman la responsabilidad de hacerlo. Los defensores de la ACT, como Crosby, Lamb y otros (Tuckman, 1994), consideran esta propuesta como revolucionaria:

“La ‘Revolución Industrial’ tuvo lugar en el siglo pasado. Posiblemente, la ‘Revolución de las Computadoras’ pasó a principios de 1980s. Pero ahora estamos, sin duda, en medio de la ‘Revolución de la Calidad’, un período de cambio que afecta a todo tipo de negocios, empresas, organizaciones y personas. Para algunas empresas el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de costos son esenciales si esto es para permanecer en el negocio...” (Tuckman, 1994: 735)

Como ya sabemos, a partir de la década de los ochenta, nuestro país se ha inscrito en un proceso de modernización creciente. Entre los efectos de este proceso se puede notar un cambio cualitativo en la mayoría de las organizaciones como premisa para su sobrevivencia. El administrador no puede ser ajeno a estos cambios, más aún cuando las nuevas formas de organización exigen una mayor autonomía individual y grupal que demanda un nuevo estilo de administración.

Sin embargo, debemos ser muy cuidadosos al analizar las características culturales del administrador en el país así como las raíces culturales que le han otorgado un perfil propio, con la finalidad de comprender las particularidades de su identidad. En este sentido, es importante tomar en cuenta que un estilo de administración exitoso en un país, por ejemplo Estados Unidos, no necesariamente responde a las necesidades de las empresas de nuestro país ni tampoco implica que se obtendrían los mismos resultados que en el país de procedencia.

Este problema de diferencia de estilos de liderazgo a partir de la especificidad sociocultural ya ha sido tratado con rigor por algunos autores contemporáneos. Para ilustrar las grandes diferencias que se pueden encontrar entre los estilos de liderazgo, expresadas a través de los gerentes, presentamos a continuación un cuadro comparativo elaborado por Mills y Helms<sup>2</sup> (ver cuadro 1).

---

<sup>2</sup> Mills, Albert J. y Jean C. Helms Hatfield (1998), “Del imperialismo a la globalización: la internacionalización y el libro de texto de administración”, en Clegg, Stewart R., et. al. (comps.), *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

**Cuadro 1.**  
**Características y creencias de los gerentes americanos y sus homólogos en otros países**

| <i>Gerente americano</i>   | <i>Gerentes en otros países</i>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Autodeterminación</li> <li>◆ Se plantean metas realistas</li> <li>◆ Consiguen sus objetivos por medio de trabajo arduo</li> <li>◆ Siente la obligación ética de cumplir con sus compromisos</li> <li>◆ El tiempo es crucial para su desempeño</li> <li>◆ La empresa es su compromiso más importante</li> <li>◆ Toda su atención está en la empresa</li> <li>◆ Se sujeta a la normatividad de la empresa</li> <li>◆ Para la contratación de personal se enfoca en el "mejor hombre" para realizar el trabajo</li> <li>◆ Despide a los "ineficientes"</li> <li>◆ Tiene amplias posibilidades de movilidad</li> <li>◆ Es libre de moverse en línea horizontal</li> <li>◆ Partidario de la igualdad</li> <li>◆ La toma de decisiones es racional</li> <li>◆ Franco y abierto</li> <li>◆ Ambicioso</li> <li>◆ Tiene respeto por cualquier clase de trabajo</li> <li>◆ Se muestra abierto al cambio</li> <li>◆ Le preocupan los resultados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se dejan llevar por ideas místicas o por el fanatismo (por ejemplo, algunos países musulmanes)</li> <li>◆ Tienden a fantasear</li> <li>◆ Consiguen sus objetivos por medio de favores</li> <li>◆ Compromiso inconsistente</li> <li>◆ Actitud más relajada frente al factor tiempo ("Es parte del encanto de nuestros amigos latinoamericanos")</li> <li>◆ La familia extendida es su compromiso más importante</li> <li>◆ En ocasiones acepta el soborno</li> <li>◆ Hay una falta de respeto por las normas formales (por ejemplo, los Árabes)</li> <li>◆ Se vale del nepotismo para contratar personal</li> <li>◆ La familia y los vínculos personales y políticos influyen para que mantenga a ciertos empleados</li> <li>◆ Tiene restricciones de clase y otras consideraciones no vinculadas al trabajo</li> <li>◆ Su lealtad es para una sola compañía (por ejemplo, Japón)</li> <li>◆ Despreocupación en relación con el principio de igualdad</li> <li>◆ Las decisiones las toma irreflexiva y emocionalmente</li> <li>◆ Cortés pero tramposo (por ejemplo, en las culturas del lejano oriente)</li> <li>◆ Falta de ambición</li> <li>◆ No acepta ningún trabajo que esté "por debajo de su dignidad"</li> <li>◆ O pone resistencia al cambio</li> <li>◆ Le preocupan las apariencias (por ejemplo, Latinoamérica)</li> </ul> |

Analicemos brevemente algunos aspectos culturales del entorno mexicano a partir de la década de los setenta. En el caso de México se han realizado estudios serios sobre las características culturales, en términos de los tipos de dominación, del entorno del México contemporáneo. Destaca, por ejemplo, el excelente trabajo de Gina Zabudovsky (1993) sobre las características patrimonialistas de nuestra sociedad, del cual retomaremos algunos conceptos.

La conceptualización de la dominación patrimonial se construye en *oposición* a la feudal y *desde* la burocracia. El patrimonialismo se caracteriza por una amplia esfera de arbitrariedad y por la consecuente inestabilidad. En esta forma de dominación, los dirigentes otorgan derechos a los dirigidos a cambio de servicios militares y administrativos en una especie de extensión de autoridad patriarcal. Las relaciones de subordinación en el Estado patrimonial se sustentan en la *piEDAD*, a través de la cual se asegura la disciplina incondicional, que es la obligación de status más importante de la burocracia. La legitimidad del patrimonialismo se mantienen por la tradición y la capacidad de los grupos dirigentes para presentarse como portadores de una ética caritativa que se desarrolla a partir de la política de bienestar del Estado. La *leyenda burocrático-patrimonial* común del *Estado de bienestar* es el sello de la caridad real (Zabudovsky, 1993: 26-27).

En el caso mexicano, la definición del carácter patrimonial del régimen actual enfatiza fundamentalmente la concentración del poder en el ejecutivo. El paternalismo del Estado Mexicano hace que éste se

presente bajo el ideal de "el padre del pueblo" (figura que bien se puede aplicar a un buen número de empresarios y funcionarios mexicanos) y por eso puede ser el sostén de una "política social específica. La estructura del país puede ser considerada patrimonialista porque los diferentes grupos (obreros, campesinos, sindicatos, asociaciones de profesionales y académicos, entre otros), se relacionan principalmente a través de la organización "administrativa" jerárquica del gobierno central (la interrelación "horizontal" de los distintos grupos es poco frecuente). La mayoría de los conflictos regionales y estatales demandan la intervención del poder presidencial para su resolución (Zabudovsky, 1993: 174).

El término weberiano de patrimonialismo se ha empleado también como apoyo a los análisis sobre la corrupción en México. Zaid sugiere que "...la corrupción es algo que antecedió y subsiste frente a los nuevos ideales de racionalidad administrativa" (Zabudovsky, 1993:174). En este sentido, la corrupción puede ser vista como un residuo patrimonialista que brota en cuanto se impone la racionalidad burocrática. "El patrimonialismo (la propiedad privada de las funciones públicas) puede modernizarse eliminando todo lo privado y personal del poder oficial (que es el ideal burocrático) o mercantilizándolo la buena voluntad privada de quienes tienen poderes oficiales (que es el caso de la mordida)." (Zaid citado por Zabudovsky, 1993: 175).

Se puede afirmar que entre los signos del derrumbamiento del patrimonialismo en el Estado mexicano se puede mencionar el de su incapacidad para proporcionar bienes y servicios para promover el bienestar social de la población, mediante relaciones patrimoniales y

clientelistas. En consecuencia, ya no es posible obtener la obediencia de la población, la figura del presidente ya no es considerada como el padre protector del pueblo. Esto explica en parte la crisis de las elecciones del 6 de julio de 1988 y la caída del partido oficial en julio de 2000.

“Por otra parte, el proceso de modernización política del país - y la consecuente superación de actitudes patrimonialistas - muchas veces es contrario a los intereses de aquellos funcionarios que dicen defenderla. A pesar de que por su formación profesional especializada, por sus proyectos económicos y por sus discursos, los miembros del gabinete han sido considerados como representantes de una nueva tecnocracia que tiende a desplazar a los viejos estamentos burocráticos, en realidad en muchos sentidos aún actúa como una tecnocracia patrimonial que persiste en el ejercicio de su función administrativa defendiendo los privilegios obtenidos por la centralización y el autoritarismo del sistema.” (Zabludovsky, 1993: 177).

De acuerdo con Zabludovsky, el derrumbamiento del patrimonialismo mexicano exigirá cambios significativos en dos de las esferas básicas que lo han caracterizado: la relación subordinada de los otros poderes - específicamente el judicial- al ejecutivo y la estructura del cuerpo de funcionarios que debiera regirse por su eficiencia y profesionalismo más que por la lealtad incondicional al líder.

“La regresión a una nueva forma de neopatrimonialismo sólo podrá evitarse mediante la defensa del formalismo legal frente a las demandas morales, utilitarias y

tecnológicas con la consecuente transformación de las relaciones entre ética, legalidad y política.” (Zabludovsky, 1993: 178).

Por otro lado, a principios de la década de los noventa, Eva Kras realiza un estudio sobre las particularidades de los valores culturales de las pequeñas y medianas empresas y de los gerentes en México. Descubre que uno de los problemas principales de la administración en el país es el excesivo conservadurismo de las estructuras organizacionales, que se refleja en el ejercicio de una administración tradicional y una resistencia “natural” al cambio.

Como resultado de este estudio, Kras elabora un análisis comparativo entre la administración tradicional y la moderna en México. Es importante señalar que, entre los extremos presentados por la autora, hay una gran variedad de matices que expresan la complejidad de la problemática organizacional en nuestro país y que no están considerados en su estudio.

Sin embargo, pensamos, el trabajo de Kras es útil didácticamente para tener una noción aproximada de las características de la administración en México, y en este sentido, nos puede ayudar a definir el estilo de liderazgo adecuado para entender y mejorar el comportamiento organizacional. En el cuadro 2, presentamos un resumen comparativo de las particularidades de la administración tradicional y la moderna, tomando como base los datos que aporta este estudio.

**Cuadro 2. Administración tradicional y administración moderna en México**

|  | <b>Administración tradicional en México</b>   | <b>Administración moderna en México</b>   |
|--|---|---|
| Planeación                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Objetivos a corto plazo, en la mente del dueño, raramente se logran, sin discusión con los empleados, sólo obedecen</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planeación en equipo y documentado, objetivos a corto, mediano y largo plazo, poca flexibilidad y temor</li> </ul>                               |
| Organización y delegación              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Delegación por áreas aunque la autoridad está centralizada en el dueño, línea directa entre cada gerente y el director</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Integración del nivel directivo con el administrativo, el directivo facilita y guía la toma de decisiones</li> </ul>                             |
| Control y seguimiento                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El dueño rara vez verifica las tareas que delega, la supervisión puede ser interpretada como amenaza para los empleados</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El gerente asume responsabilidad de su equipo, por lo mismo hace el seguimiento de las tareas y busca la máxima capacidad de la gente</li> </ul> |
| Evaluación del gerente subordinado     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se evalúa la lealtad, disposición y obediencia, la iniciativa es sancionada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluación por resultados de acuerdo al nivel de responsabilidad</li> </ul>  |
| Promoción del gerente subordinado      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Patrones de promoción: a) ser familiar o amigo; b) mediante influencia; c) lealtad, devoción y desempeño desde la óptica del superior</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ De acuerdo a las necesidades de la empresa y las metas personales</li> </ul>   |
| Capacitación y desarrollo              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Programas de capacitación obligatorios por ley</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Capacitación como inversión para la empresa, más que por obligación</li> </ul>   |
| Administración media                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Basada en la creencia de "dar órdenes", transmisión discreta del jefe de sus conocimientos e información</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La capacitación es considerada como privilegio por el gerente</li> </ul>   |
| Trabajadores                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El trabajador más hábil entrena al novato o menos hábil, con tendencia a la capacitación externa</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Programas intensivos de capacitación para los novatos y programas permanentes para los demás</li> </ul>  |
| Responsabilidades interdepartamentales | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Las áreas o departamentos tienden a constituirse en pequeños feudos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El gerente es un miembro del equipo, no culpa a los demás de los problemas</li> </ul>  |
| Relación con el superior               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Respeto, miedo y admiración por el jefe</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Confianza y compromiso con el jefe</li> </ul>  |
| Actitud del gerente hacia el puesto    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se considera que el puesto otorga estatus, privilegios y poder, se busca conservar el prestigio</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El puesto es visto como reto, el gerente trabaja más y es más puntual que su equipo, sin privilegios</li> </ul>                                  |
| Actitud del gerente hacia el cambio    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Resistencia tradicional al cambio</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Busca el cambio para mejorar o innovar</li> </ul>  |
| Actitud del gerente hacia el conflicto | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ En el conflicto el subordinado pierde, difícilmente se reconocen las contribuciones del subordinado</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El conflicto es considerado como oportunidad colectiva para conocer a fondo el problema</li> </ul>   |

Cuadro elaborado por Antonio Barba con datos de Kras, Eva (1991)

#### **4. ALGUNOS ALCANCES DE LA CERTIFICACIÓN EN MÉXICO: LA LUCHA POR LA REAPROPIACIÓN**

Lo que se ha encontrado en el sentido gerencial no es menor a las creencias religiosas más profundas. Difundido con el misticismo oriental, se ofrece reunir los requerimientos del cliente con una dramática reducción de costos a través de la obra propuesta por Crosby *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain* (1979). Aquí, la ideología y la práctica de la ACT se plantea como un ataque directo sobre la cultura y las prácticas tradicionales del trabajo. Su aplicación se ha generalizado en la base de la industria manufacturera para ser crecientemente adoptada a los sectores de servicios y de la administración pública. La ACT ofrece un apoyo ideológico para complementar los sistemas del mercado interno incorporado al ámbito organizacional.

La introducción de la ACT, además de facilitar el cambio organizacional, permite el rompimiento del rol de la demarcación laboral, aumentando el desarrollo de una división del trabajo más flexible. Esta contribución particular al repertorio general del cambio organizacional, no constituye en sí misma las relaciones internas de mercado, sino que crea una forma particular de relaciones organizacionales como si fueran relaciones de mercado. De ahí que el concepto de *calidad* es una forma de metáfora para el mercado. Por lo tanto, esto permite una articulación importante entre la nueva ideología, la crítica a la burocracia y el costo de los servicios y la reestructuración que va más allá de las presiones privatizadoras que se sugieren sutilmente, por ejemplo, que el servicio público desde la perspectiva de la calidad, puede verse como un negocio de la esfera de lo privado.

Parte de la propuesta de la ACT sugiere, igualmente para la administración privada y para el gobierno, que se separen las cuestiones de la calidad de la localización de los recursos. Esto podría, sostienen los defensores de esta postura, generar considerables ahorros si todos los trabajos siempre fueran “hechos bien a la primera vez y todas las veces”.

Desde una perspectiva crítica de la burocracia, la ACT también se articula con una transición más general a la postmodernidad organizacional. Sin embargo, como la misma postmodernidad, la ACT trasciende críticamente los límites de la organización moderna, para retornar a formas premodernas. De esto resulta una ideología gerencial, que articula un apoyo de subcontratación para los sistemas interno y externo, aunque se extingue por el patrón de la modernidad, expresado en la rigidez de los estándares taylorista y fordista. Aparece, por una parte, el apoyo del empowerment de trabajadores individuales y de los grupos autónomos, que trascienden la demarcación del trabajo tradicional de habilidad y función. Mientras que, por la otra, queda una clara articulación de los procesos de trabajo a través de estándares y procedimientos y sus articulaciones con los estándares de calidad más conocidos como el BS5750 y el ISO9000.

De este modo, se presenta la variable rígidamente crítica de los roles burocráticos, definidos a través del establecimiento de procedimientos, que están centralmente afectados con la construcción de dichos roles. El desarrollo de los métodos de aseguramiento de calidad, específicamente como la aplicación de los estándares de calidad ya mencionados como BS5750 y el ISO9000, requieren de tareas para ser documentados, a través de la separación de las tareas individuales, por un lado y de los

roles particulares, por el otro. Esto ejemplifica la gran despersonalización de los roles que están en el corazón de la burocracia. Sin embargo, la contribución distintiva de la ACT es proveer de apoyo ideológico a estos procesos en el nombre de la "calidad" y a través del cambio cultural para enfrentar las prácticas tradicionales.

Por lo tanto, la ACT puede ser considerada como representante de un *proyecto hegemónico*, que comienza de una noción relativamente improbable que podría estar relacionada con el mejoramiento de calidad (Tuckman, 1994: 738). Sin embargo, esta afirmación se vuelve un esquema ideológico de la responsabilidad individual en una relación de mercado tanto entre los individuos de la organización como entre clientes y proveedores, apuntalados en la jerarquía organizacional con una nueva legitimidad. En este sentido, no hay una introducción de conjuntos de relaciones de mercado reales, ni tampoco de cambios cuantitativos reales, en el modo de intercambio entre participantes en las relaciones organizacionales. No hay una transacción inmediata entre estos clientes y proveedores en la cadena.

Tampoco hay lubricación entre los roces del mercado, excepto en los niveles más subjetivos y las relaciones de mercado, presentadas para algunos que pueden alcanzar el resultado deseado: calidad.

A pesar de las barreras culturales expresadas, por ejemplo, en el patrimonialismo, la reapropiación o la sedimentación del proceso de institucionalización sigue su curso. Una de las expresiones más claras de esta última etapa de institucionalización se encuentra en la reglamentación de la certificación de la calidad instituida oficialmente. Sin embargo, las evidencias nos muestran que lo único que se ha creado es una ilusión. Se tiene que tomar en cuenta que la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, como lo muestran las siguientes cifras. De un total de 2,187,427 empresas registradas, 1,738,877 son micros y 310,336 son pequeñas, es decir, poco menos del 90% de las empresas nacionales. El resto de las empresas, se distribuyen entre las medianas (108,540) y las grandes (29,674), que son un poco más del 10% de la totalidad de las empresas en México (ver tabla 1)<sup>3</sup>.

**Tabla 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES Y TAMAÑO**

| SECTORES<br>TAMAÑO | MINERÍA | MANUFACTURA | COMERCIO  | SERVICIOS<br>FINANCIEROS | SERVICIOS NO<br>FINANCIEROS | TOTAL            |
|--------------------|---------|-------------|-----------|--------------------------|-----------------------------|------------------|
| <b>MICRO</b>       | 2,198   | 243,107     | 991,158   | 20,812                   | 481,602                     | 1,738,877        |
| <b>PEQUEÑA</b>     | 549     | 16,831      | 155,594   | 5,726                    | 131,636                     | 310,336          |
| <b>MEDIANA</b>     | 67      | 3,204       | 50,460    | 2,356                    | 52,453                      | 108,540          |
| <b>GRANDE</b>      | 55      | 2,285       | 12,972    | 522                      | 13,840                      | 29,674           |
| <b>TOTAL</b>       | 2,869   | 265,427     | 1,210,184 | 29,416                   | 679,531                     | <b>2,187,427</b> |

Fuente: COPARMEX/BDA, 1998: 27

<sup>3</sup> Es importante advertir al lector que va a encontrar variaciones entre las cifras que se manejan, esto se debe a que provienen de fuentes distintas. Sin embargo, nos proporcionan una idea aproximada en cuanto al análisis que se elabora.

En términos generales, se puede confirmar, basándose en las estadísticas, que con relación al número total de empresas nacionales registradas, sólo una porción muy pequeña de ellas está certificada. El número de empresas certificadas tanto bajo el esquema nacional como el extranjero que, hasta el año 2000, se habían registrado como empresas certificadas es un total de 1,627. Es decir, menos de 0.1 % de las empresas nacionales. Cabe destacar que la mayoría de las empresas registradas, se certificó durante los últimos 4 años. (ver tabla 2)

**Tabla 2. EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL Y EXTRANJERO**

| AÑO          | EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL | EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA EXTRANJERO | TOTAL        |
|--------------|---|---|--------------|
| 1992         | 0   | 1   | 1            |
| 1993         | 0   | 0   | 0            |
| 1994         | 0   | 5   | 5            |
| 1995         | 2   | 31  | 33           |
| 1996         | 16  | 98  | 114          |
| 1997         | 145   | 343   | 488          |
| 1998         | 254   | 285   | 539          |
| 1999         | 383   | 14  | 397          |
| 2000         | 50  | 0   | 50           |
| <b>TOTAL</b> | <b>850</b>                                  | <b>777</b>                                    | <b>1,627</b> |

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Por lo tanto, se puede interpretar que la mayoría de las empresas representadas por las micro y pequeñas, difícilmente pueden acceder a recursos económicos para aplicar sistemas de calidad. Por otra parte, también se puede pensar que tienen menos posibilidades para aventurarse en un proceso de certificación. Como se puede observar en la tabla 3, hay sólo 94 micro empresas y 194 empresas pequeñas certificadas, frente a 232 empresas medianas y 330 grandes empresas certificadas bajo esquema nacional.

**Tabla 3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS NACIONALES CERTIFICADAS**

| EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL |       |
|---|-------|
| TAMAÑO                                      | TOTAL |
| GRANDE                                      | 330   |
| MEDIANA                                     | 232   |
| PEQUEÑA                                     | 194   |
| MICRO                                       | 94    |

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Si comparamos la cantidad de empresas nacionales certificadas con las de otros países, podemos constatar la pobreza de certificaciones en México. Según estadísticas, hasta el año de 1995, México tenía 215 empresas certificadas, frente a 52,591 del Reino Unido, 10,236 de Alemania, 8,762 de Estados Unidos, 5,535 de Francia, 3,762 de Japón, por mencionar algunos ejemplos.

**Tabla 4. NÚMERO DE EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000**

| PAÍS           | 1993   | 1994   | 1995   |
|----------------|--------|--------|--------|
| Reino Unido    | 18,577 | 36,832 | 52,591 |
| Alemania       | 790    | 3,470  | 10,236 |
| Francia        | 1,049  | 3,359  | 5,535  |
| Holanda        | 716    | 2,718  | 5,284  |
| Italia         | 188    | 2,008  | 4,814  |
| España         | 43     | 586    | 1,492  |
| Estados Unidos | 893    | 3,960  | 8,762  |
| Japón          | 166    | 1,060  | 3,762  |
| Brasil         | 19     | 348    | 932    |
| México         | 16     | 85     | 215    |
| Venezuela      | 1      | 2      | 56     |
| Chile          | -      | 3      | 15     |

(Fuente: Montaña, 2000: 45)

Por último, en la tabla 5 se puede apreciar la distribución de certificación bajo las normas nacional y extranjera, donde se puede interpretar que hay mayor interés o facilidad para certificarse bajo normas nacionales que extranjeras.

**Tabla 5. EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO NORMAS NACIONALES Y EXTRANJERAS**

| NORMA NACIONAL                 | TOTAL | NORMA EXTRANJERA | TOTAL |
|--------------------------------|-------|------------------|-------|
| ISO 14001                      | 30    | ISO 14001        | 23    |
| NMX-CC-003:1995/ISO 9001: 1994 | 95    | ISO 9001: 1994   | 126   |
| NMX-CC-004:1995/ISO 9002: 1994 | 690   | ISO 9002: 1994   | 273   |
| NMX-CC-005:1995/ISO 9003: 1994 | 5     | QS 9000          | 347   |
| QS 9000                        | 26    | VDA 6            | 1     |
| VDA 6                          | 4     |                  |       |

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Como ya señalamos, el proceso de institucionalización de la calidad total expresada a través de la certificación bajo esquemas tanto nacionales como internacionales, es una ilusión si lo contrastamos con el avance que hay en la certificación de las empresas de los países industrializados. Sin embargo, los procesos de globalización e internacionalización obligan a las empresas nacionales a buscar, como medida de supervivencia, la certificación.

## ALGUNAS CONCLUSIONES

❖ En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total

❖ Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización.

❖ El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial

❖ La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento substantivo de su calidad de vida.

❖ La institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales

## BIBLIOGRAFÍA

- Castaingts Teillery, Juan 2000, *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*, UAM-Plaza y Valdés, México.
- COPARMEX/BDA 1998, *El fenómeno de la clase media empresarial en estadísticas*, COPARMEX/BDA, México.
- Kras, Eva (1991), *La administración mexicana en transición*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Mills, Albert J. y Jean C. Helms Hatfield (1998), "Del imperialismo a la globalización: la internacionalización y el libro de texto de administración", en Clegg, Stewart R., et al (comps.), *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 61-112
- Montaña, 2000, "Diversidad y similitud orgs...", Rev. Iztapalapa, no. 48, pp. 34-52.
- Tolbert, Pamela S. y Lynne G. Zucker 1996, "The Institutionalization of Institutional Theory" en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord *Handbook of Organization Studies*, Sage, 1996, pp. 175-190.
- Tuckman, Alan (1994), "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Rest....", en *Organization Studies*, Vol. 15, No. 5, pp. 727-
- Zabludovsky Kuper, Gina 1993, *Patrimonialismo y modernización. Poder y dominación en la sociología del Oriente de Max Weber*, Col Sociología, UNAM-Fondo de Cultura Económica, México.



# Una aproximación a los estudios interculturales en la administración

---

**Consuelo García de la Torre\***



## **RESUMEN**

Las diferencias interculturales y el impacto que ellas tienen en la gestión empresarial, son temas muy vigentes en nuestros días, ya sea por la evidencia inminente de la globalización en el planeta, como por la preocupación de superar las diversidades en esta parte de la región latinoamericana. Es pues, muy importante, tratar a fondo el sujeto y los estudios que se desprenden de éste. El propósito de nuestro trabajo es presentar a modo de reflexión y análisis crítico, en primer lugar, la historia de la diferenciación cultural y las diferencias culturales en las organizaciones. En segundo lugar, algunos elementos de conceptualización desarrollados hasta hoy, así como una propuesta de conceptualización. En tercer lugar, desarrollaremos el concepto de aculturación y sus efectos en la administración intercultural que nos permita ver la adopción y la adaptación cultural en el modelo universal de administración y gestión. Finalmente, plantearemos algunas contradicciones y propondremos alternativas de acción para salir de ellas.

---

\* Profesora – Investigadora Egade – ITESM campus Monterrey  
Email: [cgarcia@egade.sistema.itesm.mx](mailto:cgarcia@egade.sistema.itesm.mx)

## **ABSTRACT**

Intercultural differences and its impact on management are actual themes. As an imminent evidence on globalization process or as a prejudice to overcome diversity processes on our Latin-American countries.

We think it is relevant to treat on this subject and on related studies. Our first purpose on this paper is to outline a history and critical analysis on cultural differentiation in organizations. Then, some elements are drawn to propose a conceptual model.

Thirdly, we develop an acculturation concept in a way to analyze the adoption and fitting processes and its effects on intercultural management model.

Lastly, we discover some contradictions and propose action alternatives to go through.

---

Palabras clave: cultura, estudios interculturales, tipología.  
Key words: culture, intercultural studies, typology.

## INTRODUCCIÓN

Las porcelanas de China encontradas en el centro de la África, las plumas de avestruz venidas a Europa y el comercio histórico de las especies son testimonio de la naturaleza lejana del intercambio internacional<sup>1</sup>. Sin embargo, vemos hoy, al final del siglo veinte, que ya no es más el intercambio de mercaderías o la búsqueda de materias primas, se trata hoy en día de la búsqueda de mercados posibles y de mano de obra competente. Asistimos a una interdependencia internacional sostenida por la mundialización de la economía, la invención de técnicas cada vez más productivas y el desarrollo creciente de medios de transporte y de comunicación. La internacionalización de la economía no toma solamente la forma de un crecimiento del comercio internacional y de la interdependencia financiera sino que se manifiesta también por la creación de filiales extranjeras en todas partes del mundo.

La globalización de mercados constituye, por otra parte, un riesgo para el empleo y para las soberanías nacionales. 25,000 empleos nuevos son creados por cada millón de dólares de exportación<sup>2</sup>. Los excedentes comerciales se convierten en apuestas nacionales y los déficits en drenajes de recursos nacionales, esto tanto en el plano financiero como en el humano. La importancia de la interdependencia es tal que las políticas económicas a escala nacional a partir de ahora tienen efectos muy limitados. En ese contexto, la organización y su gestión se encuentra confrontada a relaciones complejas que no se

había previsto en análisis anteriores, sino dentro de una visión interna de la organización. El concepto de cultura emerge entonces en escena, a la vez como base de seguridad y como preocupación amenazante que corre el riesgo de aumentar las ambiciones internacionales como aquella que hizo subir a Ícaro al sol en su proyecto inalcanzable. Jean Monnet, el fundador de la comunidad europea, dijo: Si yo debiera de nuevo hacer frente al desafío de la integración europea, comenzaría probablemente por la cultura *“si je devais à nouveau faire face au défi de l’intégration européenne, je commencerais probablement par la culture”*<sup>3</sup>

De otra parte, avizoramos que las diferencias interculturales incluyen los procesos de aculturación como el común denominador de la comunidad mundial. Así pues, después de un largo periodo, podemos decir que en nuestros días tal como lo hemos señalado antes, la mundialización de la economía, los medios de comunicación y la tecnología dan un aporte significativo a las maneras tradicionales de aculturación, que es necesario que tomemos en cuenta para abordar el estudio de la cultura en la sociedad y las organizaciones de nuestros tiempos. Con la formalización del concepto de cultura y la inclusión de la aculturación, aparecen categorías de administración cultural diferenciada por sus objetivos y sus orígenes intelectuales en la antropología, relaciones internacionales, teoría de las organizaciones, etc... Es así como hemos podido distinguir la gestión intercultural, de la cultura de las organizaciones y de la subcultura profesional. En tanto que las originarios de culturas no occidentales estamos interesados en la

<sup>1</sup> Samir Amin; Le développement inégal; les ed. de minuit, 1973, p. 132.

<sup>2</sup> Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I. & Xardel D.; Leaders sans frontières: le défi des différences. Mcgraw-hill, 1988

<sup>3</sup> Jean Monnet, citado por Trompenaars F., en L'entreprise multiculturelle. Maxima, 1994, p. 33.

administración intercultural como condición previa a la eventual reflexión sobre nuestros propios "modelos" nacionales.

La gestión intercultural es una administración que tiene en cuenta en su concepción y en su práctica las diferencias entre culturas<sup>4</sup>. Por esto nos hemos propuesto abordar la cuestión según un análisis de la diferenciación cultural. Dado que existe abundancia en la literatura sobre el sujeto y a fin de evitar las redundancias nos hemos permitido desarrollar ciertos elementos de conceptualización a partir de una confrontación entre nuestra revisión de la literatura y ciertos conceptos desarrollados por nosotros. Lejos de toda idea exhaustiva, consideramos este trabajo como el inicio a las perspectivas utilizadas en el campo de la gestión intercultural.

## I. LA HISTORIA DE LA INTERNACION CULTURAL

### 1.1 LA DIFERENCIACIÓN CULTURAL A TRAVÉS DE LA CULTURA

El hecho que el estudio de las diferencias culturales se confunda con el nacimiento de la antropología<sup>5</sup>, no significa que la historia de la diferenciación cultural haya comenzado en el siglo diecinueve. En efecto, la diferenciación por la cultura se remonta a la era del establecimiento de las grandes civilizaciones prehistóricas.

### 1.2 LA DIFERENCIACIÓN CULTURAL PREHISTORICA

Edgar Morin<sup>6</sup> en su libro *El paradigma perdido* toma en cuenta la evolución de la cultura prehistórica como una integración progresiva y coherente de la complejidad social. Es así como él distingue según una visión antropológico-sociológica dos tipos de culturas prehistóricas, a su modo de ver:

- **La paleo-sociedad:** Que corresponde a la cultura de la sociedad prehistórica pre-sapiens y que era ya muy rica, a pesar de su carácter arcaico. En efecto, ella coincide con la época de la liberación de la mano a la vez como herramienta de aprensión, de manipulación y de arte<sup>7</sup>. No es, pues, por azar que la primera escultura (Venus) y la primera técnica médica (la trepanación) se remonten a esta época. La cultura en esa sociedad fue considerada, según Morin como un "sistema conservador de la complejidad adquirida" que permitió el desarrollo técnico lingüístico y sociológico. De cualquier manera, en esa época ninguna diferenciación cultural era posible pues el ser humano está insensible a la diferencia en razón de lo primitivo de su conciencia (pensamiento no reflexivo) "*aucune différenciation culturelle n'était possible car l'être humain était insensible à la différence en raison de la primauté de sa conscience (pensée non réfléchie)*"<sup>8</sup>. El ser humano vivía el presente y

<sup>4</sup> Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I. & Xardel D. Op. cit.

<sup>5</sup> Mercier P., Histoire de l'anthropologie. Coll. Le sociologue, Paris, P.U.F., 1966, p.6.

<sup>6</sup> Morin E.; Le paradigme perdu: la nature humaine. Ed. Du seuil 1973. pag.106-168.

<sup>7</sup> Leroi-Gourhan A.; Libération de la main dans Mécanique vivante, Fayard, 1983, p.245-250.

<sup>8</sup> Edelman G.M.; Biologie de la conscience. Ed. Odile Jacob 1992, p.171-210.

hacía cuerpo con la naturaleza. Levis-Strauss considera que para estos seres, lo lejano no era posible de imaginar y la humanidad terminaba en los confines de la tribu primitiva *“pour cet être, l’ailleurs n’était pas imaginé et l’humanité cessait aux confins de la tribu primitive”*<sup>9</sup>.

- **La Arqueo-sociedad:** Donde encontramos la cultura que coincide con el surgimiento del mito y de la magia y el desarrollo de las experiencias de las cosas (conciencia reflexiva) y de interacciones sociales y lingüísticas *“L’arkhé-société: où nous trouvons la culture qui coïncide avec le surgissement du mythe et de la magie et le développement de l’expérience des choses (la conscience réfléchie) et des interactions sociales et linguistiques”*<sup>10</sup> Este enriquecimiento cultural es signo, por la misma razón, de la era de la primera diferenciación cultural que fue de naturaleza neolítica.

Morin señala que: Lo más remarcable es que la unidad del hombre ha sido preservada, no solamente en función de la diferenciación, sino gracias a la diferenciación sociocultural. Todo esto, en virtud de las diferencias individuales, debido a las culturas, vistas también como la aparición de las clases de una sociedad, extranjeras las unas frente a las otras, tiene de hecho una función en el mantenimiento de la unidad de la especie *“Le plus remarquable est que l’unité de l’homme a été préservée,*

*non seulement en dépit de la différenciation, mais aussi grâce à la différenciation socioculturelle. Celle-ci, tout en accroissant les différences individuelles, tout en rendant les cultures, voire même les classes dans une même société, étrangères les unes, a en fait maintenu l’unité de l’espèce”*<sup>11</sup>

### 1.3 LA DIFERENCIACIÓN CULTURAL EN OCCIDENTE

La historia cultural del occidente comienza con el nacimiento de la escritura, el establecimiento de la civilización greco-romana y de las primeras instituciones como aquéllas del Estado. Esto hizo que la diferenciación cultural se haga a través de la estructuración territorial y sociológica de las agrupaciones humanas, territorialmente en campiña, pueblos, ciudades y sociológicamente en castas, clases, etnias *“structuration territoriale (campagne, village, ville...) et sociologique (castes, classes, ethnies...) des groupements humains”*<sup>12</sup>. El desarrollo de las religiones introduce la diferenciación por la creencia y reforzada del mismo modo por las diferencias que les son asociadas, sin embargo están centradas esencialmente alrededor de la lengua y la escritura. En el siglo XVIII el movimiento de la modernidad vino a dar una ilusión de liberación de la vida humana de toda creencia, de todo respeto de las tradiciones y de todo compromiso visceral a un suelo, un territorio o un linaje<sup>13</sup>. Ello permitió la introducción de nuevos criterios de diferenciación en relación con la raza y el progreso.

<sup>9</sup> Levi-Strauss, C.; Race et histoire. Ed. Gonthiers, Bibliothèque médiations, 1961, p.21.

<sup>10</sup> Edelman G.M.; Biologie de la conscience Ed. Odile Jacob 1992, p. 171-210.

<sup>11</sup> Morin E. Op. cit. p. 110

<sup>12</sup> Morin E.; Op. cit. p. 111

<sup>13</sup> Philippe d'Iribarne; La logique de l'honneur. Ed du seuil, 1989, p. 254-275.

### 1.3.1 LA MODERNIZACIÓN Y EL UNIVERSALISMO CULTURAL

Según Wallerstein<sup>14</sup>, la creación del sistema mundial moderno corresponde al reencuentro, muy a menudo en la forma de conquista, de europeos con los otros pueblos del mundo (*experiencia de un tipo de aculturación*). En esta experiencia, Europa diferencia los pueblos que ellos encuentran según tres criterios: La escritura, el sistema religioso y la organización política.

Así fueron distinguidas las *tribus* o *razas* que vivían en pequeños grupos y que no tenían ni sistema de escritura ni sistema religioso, después las *grandes civilizaciones* como el mundo árabe-islámico y la China, los Aztecas y los Incas. El estudio de las *tribus* se convierte en el campo de una nueva disciplina: la *antropología*<sup>15</sup>. Este último parece estar reservado a los pueblos *arcaicos y primitivos* y no a los modernos. En efecto la antropología física lanza en el siglo XIX su preocupación sobre la jerarquización de la especie humana para demostrar la superioridad de la raza blanca<sup>16</sup>. P. Broca, el fundador de la sociedad de antropología de París en 1859, estaba convencido que jamás un pueblo de piel negra, cabellos rizados ...podría progresar hasta un estado de civilización "*jamais un peuple à la peau noire, aux cheveux laineux et au visage prognathe, n'a pu s'élever spontanément jusqu'à la civilisation*"<sup>17</sup>. Latour considera

que para los antropólogos tradicionales, no hay, no puede haber y no habrá antropología del mundo moderno "*il n'y a pas, il ne peut y avoir et il ne doit pas y avoir d'anthropologie du monde moderne*"<sup>18</sup>.

Más adelante, Tylor<sup>19</sup> da una perspectiva evolucionista a la antropología dado que asume una tendencia evolucionista según la cual los pueblos sólo pasan por tres fases de desarrollo, del *salvajismo* a la *civilización* pasando por la *barbarie*. De otro lado, Frazer<sup>20</sup> considera estos estados como leyes sociológicas que dan acceso a las sociedades de la magia a la ciencia pasando por las religiones. Según esta corriente evolucionista cultural hay una sola civilización, aquella del mundo moderno, y hay una sola historia aquella del Occidente. La civilización antigua está presente como la primera fase de un desarrollo histórico continuo que va a culminar con la modernidad. Según la misma lógica, las otras civilizaciones se transforman en discursos históricos figurados que no han progresado y que finalmente no han culminado en la modernidad "*les autres civilisations se transformèrent en récits d'histoires figées qui n'avaient pas progressé et qui finalement n'avaient pu culminer dans la modernité*"<sup>21</sup>. Con las presiones sociales del mundo exterior, los antropólogos fueron empujados a convertirse en etnólogos de pueblos particulares elegidos generalmente por los espacios

<sup>14</sup> Wallerstein I.; *Ouvrir les sciences sociales*. Descartes & Cie, 1996, p. 7-38.

<sup>15</sup> Le terme anthropologie a été inventé en 1788 par Alexandre de Chavannes, un professeur de théologie de Lausanne qui a publié un ouvrage intitulé *Anthropologie ou science générale de l'homme*.

<sup>16</sup> Lecomte J.; *Regards multiples sur l'être humain*. **Sciences humaines**, n° 64, Août - septembre, 1996.

<sup>17</sup> Citado por Lecomte J.; Op. cit.

<sup>18</sup> Latour B., *Nous n'avons jamais été moderne: essai d'anthropologie symétrique*. Ed. La découverte, Paris, 1994.

<sup>19</sup> Gardner H.; *Histoire de la révolution cognitive, la nouvelle science de l'esprit*. Ed. Payot, 1993, p. 272-279.

<sup>20</sup> Citado por Evans-Pritchard, E.E.; *Anthropologie sociale*, Petite bibliothèque Payot, 1969, p. 31-57.

<sup>21</sup> Wallerstein I.; *Ouvrir les sciences sociales*. Descartes & Cie, 1996, p. 7-38

colonizados por sus países. El desarrollo de la colonización lleva a los estudios orientales – en los cuales la primera justificación era sostenida por la evangelización – para luego convertirse en una actividad más laica, encontrando finalmente un lugar en las estructuras disciplinarias en evolución. Estos estudios orientales reemplazan un caso importante de las ciencias sociales en la medida en que ellos fueron virtualmente los únicos en la universidad que se comprometieron con el estudio de las realidades sociales de las grandes civilizaciones. Así, entre las ciencias sociales, la *antropología y las ciencias orientales* se desarrollaron bajo la presión socio política para estudiar las diferencias interculturales. Las culturas no occidentales no estaban consideradas como culturas propias sino como variantes más o menos esparcidas de una cultura occidental universal. Este egocentrismo que ha tocado al occidente, después del siglo XVIII, tuvo un gran impacto económico, político y social sobre el resto del mundo.

En este sentido, Samir Amin considera la teorización de la economía como una gran contribución al desarrollo del universalismo occidental y, por ello, a la extensión del capitalismo moderno *“la théorisation de l'économie comme une grande contribution au développement de l'universalisme occidental, et par là à l'extension du capitalisme moderne”*<sup>22</sup>. Las sociedades no occidentales invadidas militarmente, culturalmente y económicamente se encuentran en una situación de dependencia y de dualismo.

### 1.3.2 LA MODERNIDAD Y EL MOVIMIENTO CULTURALISTA

En el curso del siglo XX, asistimos, con F. Boas<sup>23</sup>, al renunciamiento de la antropología a sus bastas ideas organizadoras de la civilización lanzadas por Tylor, para señalar que la relatividad y la especificidad de las culturas es importante *“la relativité et la spécificité des cultures”*. Más adelante, Boas, indica que el postulado de la relatividad de las culturas y la imposibilidad de establecer una jerarquía entre ellas ha sido constante de la literatura antropológica *“le postulat de la relativité des cultures et de l'impossibilité d'établir une hiérarchie entre elles a été une constante de la littérature anthropologique”*<sup>24</sup>. Es Malinowski quien vino a continuar este trabajo inaugurando la era del funcionalismo sincrónico. Malinowski consideraba la cultura como aparato material, humano y espiritual que permite al hombre responder colectivamente y de manera original a sus necesidades *“la culture comme un appareil matériel, humain et spirituel qui permet à l'homme de répondre collectivement et de façon originale à ses besoins”*<sup>25</sup>.

En 1979, J.F. Lyotard desde su posición postmoderna<sup>26</sup> vino a deconstruir el proyecto del siglo de las luces vigente aún y defiende la idea del pluralismo y del multiculturalismo. Para él, no hay un sólo mundo, sino mundos socioculturalmente inconmensurables, que no pueden darse sino a través del lenguaje y los discursos *“il n'y a pas un seul monde, mais des mondes socioculturellement*

<sup>22</sup> Samir Amin dans *Le développement inégal*; les ed. de minuit, 1973.

<sup>23</sup> Citado por Chevrier S. Dans *De l'anthropologie au management interculturel*; Cahiers de recherche 93-10, HEC-CETAI, p. 24.

<sup>24</sup> Lecomte J.; Op. cit.

<sup>25</sup> Malinowski, B.; *Une théorie scientifique de la culture*. Ed. Du seuil, Paris, 1968, p. 35-36.

<sup>26</sup> Signalons que l'adjectif postmoderne existait déjà en littérature vers les années soixante. Il prend un sens propre à celui d'aujourd'hui en architecture vers 1975 sous la plume de Charles Jencks. Après son temps fort lancé par Lyotard, le mot investit le champ des sciences sociales dans les années 80 (Propos rapportés par N. Herpin dans la revue de Sciences humaines n° 73, juin 1997, p. 22.).

*incommensurables, qui ne peuvent se donner que par du langage et des récits*<sup>27</sup>. Así la condición postmoderna fija en su relativismo cultural, las primeras ideas progresistas ligadas a la modernidad. Después surgieron diversos cuestionamientos y tentativas de superación que fueron expresadas en forma de teorías antropológicas y sociológicas.

## II. LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN EL MANAGEMENT

El management ha sido profundamente marcado por la perspectiva universalista y totalitaria de la modernidad. Con la complicidad de un aumento en la racionalidad expresado por la ciencia y la técnica, ella ha podido arrastrar a los hombres de sus medios para hacerlos seguir las diversas alienaciones en relación con la valorización de los imperativos de la producción y en detrimento de los imperativos humanos.

Sujeto de la antropología, el concepto de cultura ha sido objeto de una verdadera moda en la gestión. Algunos como Peters y Waterman han hecho de él uno de los atributos fundamentales de la excelencia, mientras que otros vieron las bases de un nuevo paradigma de gestión tal como Morgan, o uno de los principios mayores para pensar y organizar la complejidad. Como dice Crozier, en algunos años la cultura aparece en todos los modelos de análisis estratégico. *"En quelques années la culture apparaît dans tous les modèles d'analyse stratégique"*<sup>28</sup>.

La evolución de la antropología muestra la dificultad que ella tuvo al pensar la relación entre el universalismo de

los hombres y la diversidad de las culturas. El management vive actualmente la misma dificultad, pero en su caso la diversidad cultural es confrontada a la dominación del modelo anglo-americano. Con relación a esta dificultad, cuatro actitudes han sido globalmente desarrolladas:

- El desafío de las diferencias;
- La búsqueda de integración;
- El culturalismo;
- La cultura corporativa.

### 2.1 EL MANAGEMENT Y EL DESAFIO DE LAS DIFERENCIAS

La historia del management está marcada por un largo desafío de la diferencia cultural. En efecto, como hemos mencionado antes, el advenimiento de la modernidad sostenida por un aumento de la racionalidad y un desarrollo de las ciencias y la tecnología, no pudo sino favorecer la reivindicación del universalismo de las teorías de la organización.

Sobre el plan económico, las teorías desarrolladas en el marco del intercambio internacional no han tenido en cuenta las diferencias culturales como realidad económica. En este sentido, en sus conceptualizaciones del comercio exterior, es quien permitió el enunciado del principio de especialización internacional y de la teoría del intercambio desigual, como señala Ricardo et Emmanuel<sup>29</sup>, éstos son los límites de la comparación de la productividad real en términos

<sup>27</sup> Lyotard, J.F.; *La condition post-moderne*. Les ed. De minuit, Paris, 1979.

<sup>28</sup> Delavallée E.; *Pour ne plus gérer sans la culture*. Revue française de gestion, Sept-octobre 1996, p. 5-16.

<sup>29</sup> Citado por Samir Amin. Op. cit., pp. 112-169.

de valor de intercambio y de utilidad sin ninguna alusión a las limitaciones de naturaleza cultural. Según Wallerstein<sup>30</sup>, aún para los primeros investigadores comparativos como Weber, Toynbee y Marx (de manera menos sistemática), quienes se interesan en la comparación de las civilizaciones orientales y las civilizaciones occidentales, la preocupación intelectual no concierne a la diferenciación cultural sino a la búsqueda de una explicación de la emergencia del capitalismo en occidente, más que en otro lado.

Así, en este contexto, en el que tuvo lugar su nacimiento, el management no podía sino reivindicar también el universalismo. Es así que desde Taylor hasta Tom Peters, la hipótesis adoptada no fue otra que la de "one best way". Un examen sistemático de 24 revistas publicadas entre 1971 y 1980 muestran que menos de 5% de los artículos en comportamiento organizacional se interesan en asuntos interculturales y que, menos del 1% de entre ellos, están consagrados a las interacciones entre empleados sujetos de culturas diferentes<sup>31</sup>.

## 2.2. LA INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENCIAS

Para mantener su universalismo y tener en cuenta el relativismo cultural, el management se ha orientado hacia la idea de la convergencia de las diferencias, según la cual, reconoce las diferencias culturales pero al mismo tiempo también la posibilidad de cambiarlas. Esto nos recuerda el principio de Tylor quien dice que, si los comportamientos pueden adquirirse y aprenderse, éstos pueden ser también

modificados "si le comportement peut s'acquérir et s'apprendre, il peut aussi être modifié"<sup>32</sup>. Es debido a los comportamientos que es suficiente limitarse, en la concepción de la cultura, a sus símbolos: como el idioma, las creencias religiosas, las costumbres, etc... para hacer la cultura concreta, marginal y permitir así su gestión. Esta actitud muestra que el occidente no está listo a reconocer a los otros sino en su dependencia. Esto traduce la reducción de la cultura a una variable de la gestión del personal que es posible de manejar a través de las personas capaces por experiencia de hacer la interfase entre las dos culturas o a través de los modelos de integración cultural, como aquella que plantea Cox<sup>33</sup>.

## 2.3. LA CORRIENTE CULTURISTA

En un contexto de universalización del management anglo-americano, el Japón emerge como una fuerza desafiante de todos los principios del management clásico. El éxito de su modelo forzó a la puesta en tela de juicio del modelo dominante. Las tradiciones y las dimensiones simbólicas han comenzado a ser vistas con otros ojos. Producto de ello, dos tendencias se han desarrollado desde entonces:

- Una tendencia que corresponde a la corriente culturalista, todavía llamada corriente de los modelos culturales, en la cual es cuestión de adaptar los procesos y los modos de funcionamiento administrativos a la cultura social (o nacional).

<sup>30</sup> Wallerstein I.; *Ouvrir les sciences sociales*. Descartes & Cie, 1996, p. 30

<sup>31</sup> Adler, N.; *International dimensions of organizational behavior*. Boston, Mass., Kent publishing company, 1986.

<sup>32</sup> Cuche D. *La notion de culture dans les sciences sociales* De. La Découverte. 1996, p.19.

<sup>33</sup> Cox, T.; *The multi-cultural organization*. Academy of management executive, vol. 5, n°2, 1992.

- Otra tendencia es aquélla que se orienta a salvaguardar la imagen de marca del modelo anglo-americano creando los movimientos que utilizan las metáforas culturales como la excelencia, los valores compartidos, o la identidad cultural en vías de dar una dimensión cultural en la organización. Esta tendencia busca entonces hacer pasar la cultura al interior de la empresa para utilizarla como base de seguridad. En la expresión misma de *cultura corporativa* o de *cultura de empresa*, encontramos esta tentativa de dar a la empresa una identidad cultural exclusiva, que no tiene ni historia ni fundamento social; es decir, contextual al medio ambiente en donde ésta se encuentra dentro de la sociedad en la cual se desarrolla.

## 2.4 LA «CULTURA CORPORATIVA» O «CULTURA DE EMPRESA»

Este movimiento no hace sino que precisarse de más y más en las publicaciones norteamericanas. Bosche<sup>35</sup> remarca que es difícil leer un reportaje sobre una empresa en "*Business week*" o "*Fortune*" sin encontrar, antes de los párrafos de conclusión, algunas líneas sobre la "*corporate culture*" de la firma en cuestión. Según Aktouf<sup>36</sup> esta corriente se refuerza al punto de constituir un campo disciplinario con sus especialistas, sus escuelas y sus clásicos, sin hablar de sus

publicaciones periódicas.

Este movimiento reconoce la existencia de las diferencias culturales, pero considera que las fuentes de la cultura de la empresa se encuentran en la empresa misma. Parte entonces de un postulado de autonomía cultural y va a crear una identidad cultural propia. En este sentido la cultura corporativa tiende a definirse como un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con la población de una empresa, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento, "*systeme de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systemes de contrôle pour produire des normes de comportement*"<sup>37</sup>. Así, la empresa parece **tener** una cultura que no tiene relación ni con su historia ni con sus actores ni con su realidad circundante.

Al contrario de este movimiento ciertos trabajos como aquel de Sainsaulieu & Segrestin o Aktouf y Chrétien<sup>38</sup> comparten la hipótesis que si la cultura es necesariamente presente en toda empresa, cada empresa no tiene necesariamente una cultura propia. En realidad, ella es atravesada por un conjunto de regulaciones culturales que no llegan forzosamente a fundirse en una cultura específica. De hecho Aktouf<sup>39</sup> y d'Iribarne<sup>40</sup> no ven en esta corriente

<sup>34</sup> Bosche, citado abajo, considera la *culture d'entreprise* comme la traduction européenne de la *corporate culture*.

<sup>35</sup> Bosche M.; *Corporate culture: la culture sans histoire*. Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1984.

<sup>36</sup> Aktouf O.; *Le symbolisme et la culture d'entreprise, des abus conceptuels aux leçons du terrain*. Tiré de *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les presses de l'université Laval, Ed. ESKA, J.F. Chanlat, 1990, pp. 553-588.

<sup>37</sup> Bosche M.; Op. cit.

<sup>38</sup> Citado por Delavallée E. Op. cit.

<sup>39</sup> Aktouf O.; Op. cit.

<sup>40</sup> D'Iribarne P., *Vers une gestion culturelle des entreprises*. Annales des mines-Gerer et comprendre, Septembre 1986.

más que una suerte de puerta de auxilio para el management norte-americano en fracaso, fascinado e inquieto por los éxitos obtenidos por el management japonés.

### III. ELEMENTOS DE CONCEPTUALIZACIÓN

#### 3.1 LA PREGUNTA CLASICA ¿QUE ES LA CULTURA?

A pesar de que hablar de cultura no es una novedad, la explicación del concepto se hace indispensable para todo análisis cultural. El concepto de cultura es cada vez más difícil de discernirlo por una definición, de otra parte, más aún cuando sus criterios de diferenciación no han hecho mas que evolucionar a través del tiempo. Ya en 1952 Kroeber y Kluckhohn censaron 160 definiciones<sup>41</sup> de cultura. Los semánticos y los lingüistas saben que no hay “*buenas definiciones*” de un tema o concepto, todo depende del consenso sobre el uso que le damos en las circunstancias determinadas<sup>42</sup>. La novedad no está entonces en el concepto sino en la manera en la cual hacemos uso del mismo. Por esto nos limitaremos a reportar, a título de referencia, algunas de las definiciones más citadas, y también, aquella que nosotros hemos preconizado para ser utilizada en el trabajo.

Como primer definición citaremos la de Tylor quien, como hemos mencionado antes, es uno de los primeros antropólogos que concibe la cultura de manera integral designándola como: La cultura es ese todo complejo que

engloba el saber, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes adquiridas por el hombre, en tanto miembro de una sociedad “*ce tout complexe qui en globe le savoir, les croyances, l’art, les lois, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes acquises par l’homme, en tant que membre d’une société*”<sup>43</sup>. Más tarde, Kluckhohn nos propone una definición más común y más utilizada en antropología, según la cual: la cultura es la manera estructurada de pensar, de sentir y de actuar en un grupo humano, sobre todo adquirido y transmitido por los símbolos, y que representa su identidad específica, ella incluye los objetos concretos producidos por el grupo “*la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d’un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique, elle inclut les objets concrets produits par le groupe*”<sup>44</sup>.

A través de estas dos definiciones podemos decir que la cultura es una noción ontológica que concierne al hombre y sus relaciones con los otros hombres y su medio circundante. Una definición breve es la de Melville J. Herskovits<sup>45</sup> quienes nos resumen su definición de la siguiente manera: La cultura es aquello que en el medio es debido al hombre “*la culture est ce qui, dans le milieu*”<sup>46</sup>, *est dû à l’homme*”

Nosotros no entraremos en los matices de las tendencias estructural-funcionalistas (quienes están preocupados por las estructuras sociales, inspiradas por Malinowski o culturalistas, las cuales modelan la personalidad

<sup>41</sup> Citado por Chevriér S. en *Les équipes interculturelles de travail*, Thèse de doctorat en administration, UQAM, 1995.

<sup>42</sup> Lussato B.; *Dirigeants, le défi culturel*. Ed. Nathan, Paris, 1989.

<sup>43</sup> Citado por Gardner H., Op. cit.

<sup>44</sup> Citado por Bollinger D. & Hofstede G. Dans *Les différences culturelles dans le management*, les ed. D’organisation, Paris 1987 p. 27.

<sup>45</sup> Melville J. Herskovits; *Les bases de l’anthropologie culturelle*. Payot, Paris, 1952, p. 6.

<sup>46</sup> Signifiant pour l’auteur l’habitat naturel et le milieu social.

de los individuos en una cultura) esta perspectiva es propuesta por Linton y Kardiner. Nosotros definiremos la cultura, entonces, de acuerdo a la propuesta de M. Guy Rocher en la cual: la cultura es un conjunto complejo de maneras de pensar, sentir y de actuar, más o menos formalizado, que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y sirven a la vez de manera objetiva y simbólica a constituer a las personas en una colectividad particular y distintiva "*C'est un ensemble lié de manières de penser, de sentir, et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive*"<sup>47</sup> El interés de una definición como tal, es poner el énfasis sobre los aspectos dinámicos y globales de la cultura.

Así, la cultura hace referencia a la experiencia humana en su dimensión más amplia, esto hace que toda tentativa de objetivación esté sometida al principio de reduccionismo. Por ello, la cultura es más que un *comportamiento colectivo* como dice Durkheim<sup>48</sup> o una *programación mental* como la define Hofstede<sup>49</sup>, porque en el primer caso, el énfasis no está sino puesto sobre los aspectos de traducción y de actualización de la cultura, que se da a través de la acción observable; y en el segundo caso, reducimos la cultura a una representación mental que condiciona la realidad de los hombres. Nosotros pensamos que el énfasis a la cultura no puede ser ni completo ni

totalitario, en la medida que ella moviliza el consciente y el inconsciente de la experiencia humana, sus dimensiones explícitas y tácitas así como su carácter inmanente y trascendente. Así, nosotros comprendemos por qué ciertos autores<sup>50</sup>, como Ackouf (1990) para evitar la controversia, han buscado manejar la cuestión a través de las afirmaciones dialécticas documentadas y sostenidas por un saber práctico.

De hecho, sabemos que la importancia que tiene el aprendizaje, el cual moldea a los individuos que viven y se desarrollan en un contexto determinado de este modo, se explica por el proceso esencial que tiene la adquisición de la cultura. Esta característica dinámica es muy importante. Marcuse ya veía el elemento clave de la cultura cuando señala que es un proceso de humanización caracterizado por los esfuerzos colectivos implícitos "*C'est un processus d'humanisation (humanisierung) caractérisé par les efforts collectifs*"<sup>51</sup> Esto se hace evidente desde que el individuo se somete a las influencias de su medio, que le sirve también de guía social y psicológica en su adaptación al mismo. La función social de la cultura permite esencialmente al individuo sentirse integrado, seguro, desarrollar sentimientos de pertenencia gracias a su comprensión de este universo moral, mental y simbólico. La cultura elabora las leyes de la socialización del individuo y las normas del grupo.

La función psíquica de la cultura procura al individuo una guía de comportamiento que le proporciona los modos

<sup>47</sup> Rocher Guy; *Introduction à la sociologie générale* De. HMM, Montréal 1968, tome 1 p.103.

<sup>48</sup> Cité par Hénault G.M. dans *Culture et management, le cas de l'entreprise québécoise*. Mc Graw-Hill éditeurs, Montréal, 1974.

<sup>49</sup> Bollinger D. & Hofstede G. Op. cit.

<sup>50</sup> Aktouf O.; Op. cit.

<sup>51</sup> Marcuse H; *Culture et société*, les Éditions de Minuit, Paris, 1979, p. 132.

de pensar, así como los canales de comunicación y de expresión de sentimientos. Así, todas las personas asimilan la cultura siguiendo las fluctuaciones sociales de su aprendizaje, que van a influenciar su personalidad. A partir del tipo de sociedad, esta adaptación del hombre a su medio ambiente varía según el grado de permeabilidad a la innovación y constituye, entre otras, la escala de recompensa y castigo que sancionan toda acción individual. Esta función de guía de comportamiento de la cultura es muy importante en el ámbito de las necesidades y más particularmente de la necesidad de realización. En la misma línea que Max Weber, McClelland<sup>52</sup> ha hecho la relación entre la actividad económica en diversos países y la influencia de las necesidades de autorrealización que denota o que caracteriza la sociedad, desde su punto de vista. Un esfuerzo constante de excelencia en todas las tareas emprendidas por un individuo es característica de las sociedades de occidente.

Como en la clasificación de las necesidades de Maslow, la necesidad de realización, descrita por McClelland, depende de la influencia de los valores, de las creencias, de las ideologías; en suma, de la cultura de dicha sociedad. Cuanto más un individuo sabe percibir y experimentar la motivación conceptualizada como el mejoramiento de sus valores culturales predominantes, más esta motivación es susceptible de influenciar sus ideas y sus acciones futuras *“Plus un individu sait percevoir et expérimenter la motivation nouvellement conceptualisée comme une amélioration de ses valeurs, culturelles prédominantes, plus cette motivation est susceptible*

*d’influencer ses pensées et actions futures*<sup>53</sup>”

La necesidad de realización, factor esencial del éxito del management anglo-americano, es un catalizador de la motivación humana individualizada que aparece fuertemente responsable del crecimiento económico en los países capitalistas. En un artículo célebre de McClelland<sup>54</sup> éste explica cómo, codificando la literatura popular pasada y presente, y elaborando un índice de la concepción de la “realización” se puede definir la manera como se concibe en un país dado y en un momento preciso. Las tendencias de fluctuación de este índice comparado con la tasa de crecimiento económico de los diferentes países, confirman el descubrimiento de hechos en los estudios históricos que realizó McClelland.

En lo que nos concierne, nosotros hemos preconizado la definición de cultura Trompenaars<sup>55</sup> que no es clásica, pero que nos permite poner en evidencia los diferentes niveles considerados en la cultura. Este autor considera la cultura como una entidad que engloba y contiene tres niveles que encierran los atributos esenciales de la misma (metáfora de la cebolla):

- Un nivel externo representado por las traducciones o manifestaciones **observables** de la cultura. Comprende aquello que nos hace distinguir objetivamente dos culturas diferentes, como el lenguaje, la alimentación, las herramientas, las vestimentas, la arquitectura, las obras de arte, etc. Este nivel corresponde a lo que Wickham y Petterson<sup>56</sup> llaman la traducción de los “signos” de la cultura.

<sup>52</sup> McClelland D, et al. *The Achivement Motive* Appleton Century Crofts, New York, 1953. p. 56

<sup>53</sup> McClelland D. *Toward a theory of Motive Acquisitions* American Psychologist, 1965, vol.20. No 2., p. 321-333.

<sup>54</sup> McClelland D. *Business Drive and National Achievement*, Harvard Business Review, July-August 1962. p. 92-112.

<sup>55</sup> Trompenaars F., *en L’entreprise multiculturelle*. Maxima, 1994, p. 53-61.

<sup>56</sup> Wickham A. & Petterson M.; *Les carriéristes, les grandes manoeuvres des cadres*. Ed. Ramsay, Paris 1983.

- Un nivel intermedio que comprende **los valores y las normas** que traducen las percepciones, los deberes, las aspiraciones. Este nivel da los puntos de partida de una cultura tradicional. Estos puntos no son directamente observables pero pueden ser puestos en evidencia por las perspectivas antropológicas particulares, el nivel corresponde al que Schein<sup>57</sup> llama los hechos culturales que son desarrollados por un grupo humano para facilitar su integración interna y su adaptación al medio ambiente.

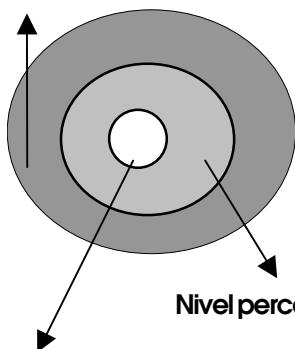
o la esencia de la cultura es la que da el sentido a la cultura y sus rasgos o signos traducen su existencia. Esta dinámica es regida por una lógica dialéctica que le permite integrar toda la complejidad de su realidad. Podemos entonces decir que la cultura permite percibir y reaccionar ante la realidad según un cuadro de representaciones y de interpretaciones que lo podemos calificar de ideal sociocultural tipo. La traducción social de este ideal tipo puede auto-organizarse y corresponde a lo que Hofstede llama "*programa mental colectivo*" o más aún, aquello que d'Iribarne considera como "*Pacto social*". Como la cultura pudo ser formalizada y organizada y la manera intencional que la orienta puede ser realizada por un contrato social (estado) o colectivo (empresa), a través de las reglas y leyes así como por los modos y práctica o expresión. Cuando nos interesamos en los signos exteriores como la lengua, las conductas, los comportamientos, no hacemos sino aprender la traducción intencional de la cultura, no la cultura en sí. Podemos esquematizar este proceso del modo siguiente:

### Esquema 1

#### La cultura según Trompenaars

##### Nivel observable

(Traducciones y signos)



Nivel perceptible (normas y valores)

Postulado trascendente (identidad)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, y sin entrar en el debate ligado a la tipología (sistema de ideas o sistema sociocultural) pensamos que toda diferenciación cultural debe considerarse en el ámbito de las representaciones y de las interpretaciones. De este modo, vemos que existe una dinámica entre el contenido de una cultura y su traducción. El fondo

- El núcleo duro que representa los **postulados trascendentes que tocan la existencia colectiva**. Este núcleo traduce los valores de base de una cultura acumulada y actualizados por el grupo humano a través del tiempo. Podemos recordar aquello que Schein<sup>58</sup> llama la esencia cultural.

<sup>57</sup> Cité par Thevenet M. dans *La culture d'entreprise en neuf questions*. Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1984, p. 7-21.

<sup>58</sup> Idem.

**Esquema 2: Proceso de traducción de la cultura**

6 3

**Fuente:** Elaboración propia

Por extensión, podemos decir que debemos considerar las diferencias culturales tanto a nivel de los símbolos (niveles observable y perceptible) como también a nivel de los fundamentos (postulados transcendentales). Esto nos evita confundir las culturas o reducirlas a simples expresiones individuales.

### 3.2 LA PERCEPCIÓN DEL TIEMPO

Más allá del concepto, notamos con la cultura la aparición de la dimensión - tiempo en la cual la concepción parece ser uno de los criterios de diferenciación cultural por excelencia. De este modo, aquello que una cultura piensa del tiempo y la manera en la cual éste es administrado

traduce su visión del mundo, de la vida y de la relación del hombre con la naturaleza. Desde los orígenes de su historia el hombre ha estado dependiente de las condiciones naturales y biológicas, siendo éste esencialmente circular. Hoy en día, él manipula el tiempo y trata de definir sus propios ritmos, todo esto ignorando si es por su bien o en su detrimento. Más que esto, Giddens<sup>59</sup> reporta como característica principal de la modernidad radical, la noción de acción a distancia que traduce aquello que él llama la deslocalización del tiempo. De otro lado, para E. T. Hall<sup>60</sup>, el tiempo es un sistema esencial a la vez de organización y de la comunicación de los individuos. Así, la manera de tratar el tiempo es reveladora de la importancia acordada por las personas y la aplicación de éste a sus tareas. Según

<sup>59</sup> Giddens A.; *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan, 1994.

la concepción que se tenga, lo hemos adaptado de la cultura a la que pertenecemos, así podemos considerar tres niveles de representación y de interacción del tiempo tal como lo explicamos a continuación (ver esquema n°3):

- El tiempo en tanto sistema de comunicación, constituye las dimensiones observables y conscientes del mismo (base externa). Este puede ser natural o manipulado y construido por el hombre. De modo tal que puede ser representado por un "lenguaje temporal"<sup>61</sup> de medida del ritmo, los retrasos, las competencias, entre otros.
- El tiempo como sistema de organización, corresponde a la representación inconsciente del tiempo y por consecuencia menos sujeto a manipulación ( base

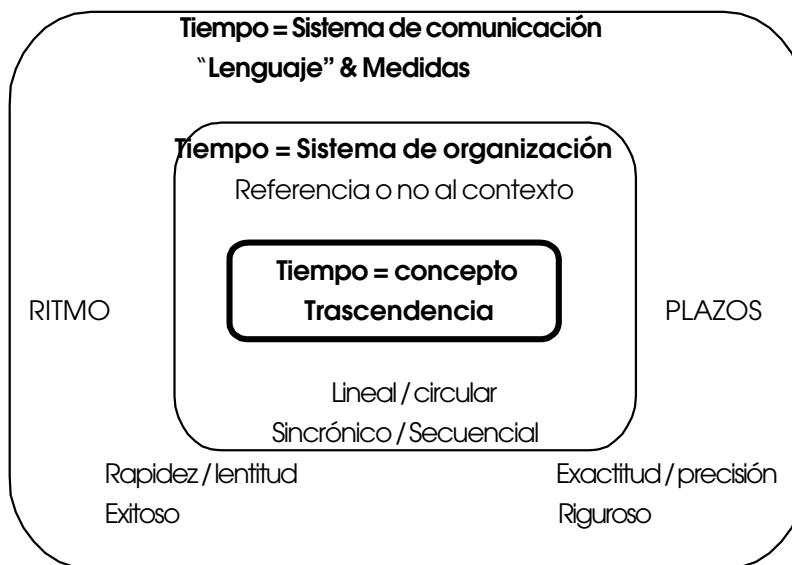
intermediaria) Algunos autores distinguen entre ellas la representación circular o lineal, secuencial o sincrónica . Otros autores como Levi-Strauss y Kluckhon & Strodbeck<sup>62</sup> distinguen las culturas en función de su consideración conjunta o separada del presente, del pasado y del futuro. Tenemos también a E. Hall<sup>63</sup> quien considera las actitudes frente al tiempo como fuente de diversidad cultural. Es por ello que Hall distingue, haciendo hincapié sobre el número de acciones movilizadas en paralelo, la monocromía y la policromía.

- El tiempo en tanto concepto trascendente en el cual la significación es en relación con la dimensión ontológica del hombre consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios (*relaciones del hombre con la naturaleza, la trascendencia y los otros*).

**Esquema 3:**

**Representación del tiempo con relación a los niveles de concepción de la cultura**

Fuente: Elaboración propia



<sup>60</sup> Hall E.T. & Hall M.R.; *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Ed. Du seuil, 1990

<sup>61</sup> Concepto utilizado por Hall en la referencia arriba mencionada.

<sup>62</sup> Citados por Trompenaars F., en Op. cit.

<sup>63</sup> Hall E.T. & Hall M.R.; Op. cit.

### 3.3 LOS NIVELES DE CONSIDERACIÓN

Nuestro segundo criterio de diferenciación cultural es en relación con el nivel de consideración de la cultura. El interés de este criterio de consideración cultural reside en el hecho que éste permite matizar los diferentes niveles de concepción de la cultura y articular el conjunto de las cuestiones ligadas a los vínculos entre sus diferentes niveles de representación social. Así, podemos decir que el nivel individual es un nivel de traducción cultural mientras que el nivel social es un nivel de conservación cultural. Entre estos dos niveles las instituciones sociales más o menos organizadas constituyen niveles de regulación de la cultura. (Ver esquema n°4).

#### Esquema n°4: Niveles de consideración de la cultura en las instituciones sociales

|                                       |                              |   |  |
|---------------------------------------|------------------------------|---|--|
| <b>SOCIEDAD</b>                       |                              | NIVEL DE                                |  |
| Integración / complejidad             |                              | REPRESENTACIÓN/ INTERPRETACIÓN          |  |
| Conservación / reproducción           |                              |   |  |
| <b>COLECTIVIDAD AUTO-ORGANIZACIÓN</b> |                              | NIVEL DE                                |  |
| Nación                                | Integración / diferenciación | REGULACIÓN                              |  |
| Pueblo                                | Participación                |   |  |
|                                       | Comunidad                    | <b>COLECTIVIDAD ORGANIZADA</b> NIVEL DE |  |
|                                       | Familia                      | REGULACIÓN                              |  |
|                                       | Grupos sociales              | Participación                           |  |
|                                       |                              | Escuelas                                |  |
|                                       |                              | <b>INDIVIDUO</b> NIVEL DE               |  |
|                                       | <b>Empresas</b>              | Interiorización TRADUCCIÓN              |  |
|                                       | Profesión                    | Traducción                              |  |

Fuente: Elaboración propia

En relación a esto, podemos decir que el análisis cultural no debe ser considerado separado de los diferentes niveles de consideración de la cultura (*representación, regulación y traducción*) o de las estructuras que las representan (*sociedad, comunidad, instituciones e individuos*), sino lo único que haremos será simplificar la

concepción de la cultura e individualizar sus niveles de representación sin considerar íntegramente la complejidad de la realidad que ésta expresa. Sainsaulieu<sup>64</sup> dijo que el análisis cultural de los conjuntos organizados no pueden evitar estudiar las articulaciones entre las diversas regulaciones de grupos, comunidades e instituciones.

#### 3.3.1. LA AMBIGÜEDAD SOCIO - CULTURAL

Ya sea en su historia o en su concepción, la cultura está muy ligada a la sociedad al punto de crear ambigüedad. Pero la sociedad está compuesta de individuos, mientras que la cultura es traducción de las actitudes y representaciones de esos individuos. Según Herskovits<sup>65</sup>, una cultura es el modo de vivir de un pueblo mientras que la sociedad representa el conjunto organizado de individuos que sigue ese modo de vivir "une culture est le mode de vie d'un peuple alors que la société représente l'ensemble organisé d'individus qui suivent ce mode de

<sup>64</sup> Sainsaulieu, R.; *La dynamique culturelle des ensembles organisés*, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris 1987, 139-226

<sup>65</sup> Melville J. Herskovits; *Les bases de l'anthropologie culturelle*. Payot, Paris, 1952, p. 19.

vie". Entonces, aún cuando ellos estén ligados, estas dos nociones no tienen la misma significación, por ello Leach<sup>66</sup> considera que la cultura da a la situación social su forma y su "costumbre".

Pensamos que es en el nivel del proceso de socialización que las dos nociones se cruzan, interactúan y se confunden. Asimismo podemos decir que socializando, el hombre interioriza y actualiza su cultura, al mismo tiempo que interioriza su cultura, él se socializa de manera activa.

### 3.3.2. La cultura entre la representación y la regulación (ver esquema n0 5)

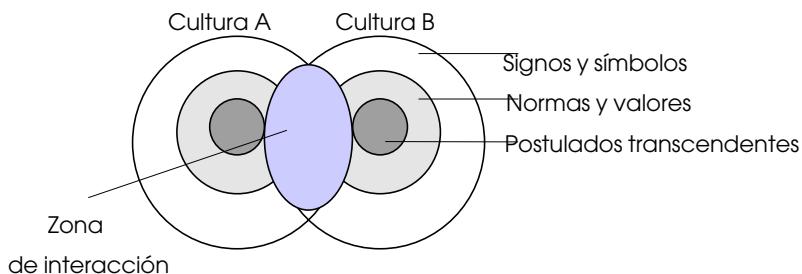
Aunque distintivo, el término cultura es, en principio, reservado a las sociedades en tanto grupos humanos completos y complejos es decir, según señala Parsons, éstas disponen de un alto nivel de autosuficiencia con relación a su medio ambiente. Pero, vemos que ésta puede ser utilizada por otras colectividades humanas como la comunidad, la empresa, la profesión o la familia. En ese caso algunos autores prefieren hablar de "sub-culture" como C., Geertz o "sous-culture" según R.,

Sainsaulieu; J., Martin & C., Sehl.

Podemos entonces hablar de cultura a diferentes niveles de integración social, pero haciéndolo podríamos perder en significación. La cultura no se reduce a sus dimensiones o a sus niveles de representación. De este modo, aún cuando pensamos que nosotros representamos a una cultura únicamente por los signos (caso de la cultura de empresa), o más aún, por sus valores y sus normas (caso de la programación mental colectiva), estamos haciendo prueba de un reduccionismo que nos priva de una visión global y constructivista de la cultura. La categorización de la cultura entre la nacional y la local o la individual y el colectivo es entonces también una manera de expresar este reduccionismo.

En materia de management intercultural, tenemos entonces que tener en cuenta los límites, tanto conceptuales como metodológicos, a los cuales nos confrontamos cuando buscamos hacer desaparecer las diferencias. Con relación a la metáfora de la cebolla, podemos considerar el acercamiento entre dos culturas como una interacción entre los diferentes niveles de consideración cultural. El esquema n°5 ilustra este acercamiento mostrándonos que es imposible confundir los núcleos de base de las culturas justamente porque ellos corresponden a lo adquirido trascendente que sólo la historia y las dinámicas sociales pueden alterar. Así pues, sólo se perciben el nivel externo e intermedio de las interacciones e influencias interculturales.

#### Esquema n°5: Acercamiento de los niveles de consideración de las culturas



Fuente: elaboración propia

<sup>66</sup>Leach E.; *Les systèmes politiques des hautes terres de Birmanie*. Ed. François Maspero, Bibliothèque d'Anthropologie, Paris, 1972, p. 39.

### 3.3.3 El ambi-sistema el individuo y la sociedad

La diversidad de los individuos no se dispersa por azar. Ella integra más bien roles y estatus que alimentan la organización de la sociedad al mismo tiempo que a la cultura. Es por ello que este proceso en el pasado fue llamado por la antropología psicológica “*cultura y personalidad*” Según E. Morin sociedad e individualidad no son dos realidades separadas, ellas se ajustan la una a la otra, pero hay un ambi-sistema donde complementariamente y contradictoriamente individuo y sociedad son constrictos y constitutivos el uno del otro como si fueran parásitos mutuos “*société et individualité ne sont pas deux réalités séparées s’ajustant l’une à l’autre, mais il y a un ambi-système où, complètement et contradictoirement individu et société sont constitutifs l’un de l’autre tout en se parasitant l’un l’autre*”<sup>67</sup>.

Este doble aspecto de la cultura –individuo y sociedad– hace que las normas y los valores del comportamiento y la creación que la caracteriza no tengan verdaderamente sentido sino es en la sociedad considerada, y ellas no obtienen ese sentido sino a través del tejido de las relaciones sociales.

Es verdad que la empresa es una institución de integración y diferenciación sociocultural. Pero esto no quiere

decir que ella tenga una cultura propia. En efecto una cultura no puede ser considerada fuera de una representación e interpretación común de la realidad. Para tener o ser una cultura, una empresa debe permitir a sus miembros una visión común. Esto significa tener la misma referencia cultural. Una referencia elegida, interiorizada y reproducida y no impuesta por la autoridad o la manipulación. Así nosotros podemos decir que una cultura de empresa no puede ser considerada sino en el marco de un sistema social global para lo cual ella representa una institución socialmente representativa.

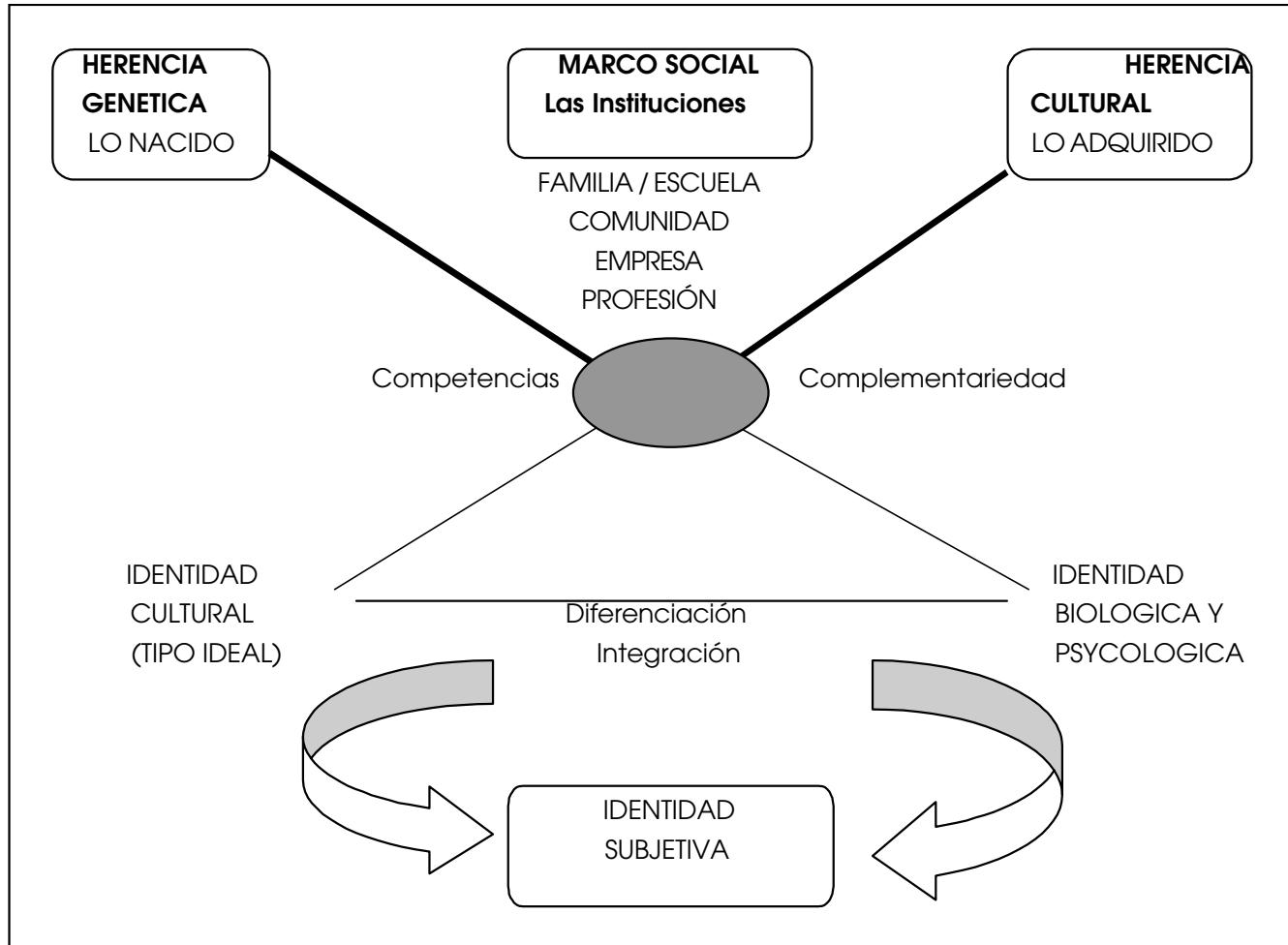
Sainsaulieu<sup>68</sup> considera el proceso de integración de los individuos en las organizaciones como un mecanismo de socialización y de aprendizaje colectivo. Hay que distinguir cuatro tipos de conductas: *la fusión, la negociación, las afinidades y el retiro*. Sin embargo, sabiendo que una sola organización no puede asegurar la socialización, podemos señalar entonces que el individuo tiene un origen cultural diferente, el proceso de socialización no puede lograrse si éste no está inscrito también en las realidades institucionales, como sería la comunidad, la empresa, la escuela, la familia, la profesión, etc. (ver esquema n° 6).

#### **Esquema n° 6: Proceso de socialización y**

<sup>67</sup> Morin E.; Op. cit., p.43-54.

<sup>68</sup> Citado por P. Bernoux dans *Sociologie des organisations, nouvelles approches*, Sciences humaines, n°64, Août-Septembre 1996, p. 46-51

**formación de la identidad cultural**



Fuente: Elaboración propia

**3.4 LA CULTURA ENTRE SER, TENER Y LA ACCIÓN**

En la mayoría de las obras sobre el management cultural, se busca saber si la empresa “*tiene*” o “*es*” una cultura. Esta dicotomía opone dos concepciones de la cultura. La

cultura como variable o producto de una organización que responde de hecho a una lógica económica. Y la cultura como metáfora según la cual la empresa representa una red de significaciones y de marcos de referencia y no un sistema de producción<sup>69</sup>. Esta segunda concepción nos pone

<sup>69</sup> Thevenet M.; Op. cit.

delante de una contradicción simbólica con relación a la asociación de la cultura con la búsqueda de utilidad que discutiremos más adelante. Toda esta dicotomía es forzada por el reduccionismo y la orientación de la cultura hacia la perspectiva de tierra excluida.

De hecho toda definición de la cultura es en sí un producto cultural, porque ésta puede ser literaria, científica, o de otra forma. Esto dependerá de quién la define. Sin embargo, no olvidemos que ésta no puede hacerse sino a través de sus propias representaciones y sus traducciones culturales. Entonces, es necesario precisar que la cultura está ligada a la realidad trascendente de las sociedades, a su manera de sobrevivir y de superar las limitaciones del entorno. Schein<sup>70</sup> la consideró como la manera por la cual una colectividad resuelve sus problemas. La cultura es así, el contexto en el cual se producen los sucesos y el número de significados que los miembros de un grupo tienen en común *"le contexte dans lequel les choses se passent et le nombre de significations que les membres d'un groupe ont en commun"*<sup>71</sup>.

En este sentido, en materia de management intercultural, la cultura no puede representar ni una estrategia ni un sub-sistema de producción de normas y de valores comunes de una empresa, sino quizás la manera por la cual una colectividad **se ha organizado y se organiza** (y no es organizada) a través de los años para resolver sus problemas ligados a su supervivencia y su compromiso en una interacción colectiva donde se encuentra compartiendo, un contexto y la organización, las actividades, las motivaciones y las aspiraciones humanas del grupo humano en acción.

La cultura no puede entonces considerarse sino en relación con la acción y es a través de esa acción que ella da a los individuos un marco de referencias que da sentido a su realidad. Como lo dice Geertz<sup>72</sup>, la cultura es el medio de comunicar, perpetuar y desarrollar eso que sabemos y nos conduce a tomar una determinada actitud frente a la vida. La cultura fabrica las definiciones gracias a las cuales los hombres interpretan su experiencia y guían su acción *"le moyen de communiquer, perpétuer et développer ce que l'on sait sur l'attitude face à la vie. La culture fabrique des définitions grâce auxquelles les hommes interprètent leur expérience et guident leur action"*.

Dado que la cultura guía y es guiada por la acción, las diferencias culturales deben ser analizadas, no únicamente con relación a las dimensiones simbólicas sino también con relación a los problemas vividos. Esto hace que no podamos manejar lo intercultural a través de las traducciones externas pues corremos el riesgo de vivir una contradicción en el ámbito de la concepción misma de la cultura.

#### IV. LA ACULTURACIÓN

En la parte que antecede, hemos profundizado sobre las diferencias interculturales, pensamos que hablar de ello nos obliga a tomar en cuenta el proceso que se desarrolla cada vez que dos culturas con especificidades propias a cada una de ellas están en contacto. En principio, debemos comenzar por definir que es la aculturación? El término aculturación designa los procesos complejos de contacto

<sup>70</sup> Schein E.; *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, Sans Francisco, 1985.

<sup>71</sup> Trompenaars F., Op. cit.

<sup>72</sup> Geertz Clifford dans *The interpretation of cultures*, repris par Trompenaars F., Op. cit.

cultural a través del cual las sociedades o grupos sociales asimilan o se ven impuestos a la influencia de rasgos del conjunto de rasgos provenientes de otra sociedad "Le terme d'acculturation désigne les processus complexes de contact culturel au travers desquels des sociétés ou groupes sociaux assimilent a ou se voient imposer des traits des ensembles de traits provenant d'autre sociétés"<sup>73</sup>. La invención del concepto de aculturación sustantivo desde 1880 se debe a Power, su origen sirvió para designar la transformación de los modos de vida y de pensar de los inmigrantes en contacto con la sociedad americana.

Este vocablo es mencionado en el léxico de la escuela "culturalista" que apareció en los años cincuenta. Herskovits (1958-1967), quien es uno de los pioneros en los estudios sobre la aculturación, nos ha hecho una especial llamada de atención para darle importancia a las especificidades del cambio que él describe, ya sea que se trate de situaciones de dominación o de simple influencia exterior entre culturas. N.Wachtel (1971, 1974) muestra que las situaciones llamadas de aculturación revelan, de hecho, modalidades distintas: *integración, asimilación, sincretismo, disyunción.... algunas leyes generales, validad universalmente... que permiten conducir de un polo a otro a una cultura "intégration, assimilation, syncrétisme, disjonction, (ibid., 1974) .... aucune loi générale, valable universellement (...) en permettrait de conduire d'un pôle à un autre"*<sup>74</sup>. Tal como lo señala Herskovits<sup>75</sup>, los términos aculturación y difusión han sido empleados por los antropólogos desde las últimas décadas del siglo XIX. Powell dice ya en 1880 *aculturación* para

significar *préstamo cultural*. No se ha establecido el primer empleo de la palabra *difusión*, pero en 1899 todavía, Boas hablaba de la diseminación de la cultura.

El problema de la definición de la palabra "aculturación" y de los estudios correspondientes viene ya desde los primeros días de 1953. Esta definición fue presentada a un comité de Investigación de Ciencias Sociales de aculturación. Esta se enunciaba como sigue: la aculturación comprende los fenómenos que resultan del contacto directo y continuo entre los grupos de individuos de culturas diferentes, con los cambios subsecuentes en los tipos culturales originales de uno u otro grupo, "L'acculturation comprend les phénomènes qui résultent du contact direct et continu entre des groupes d'individus de culture différente, avec des changements subséquents dans les types culturels originaux de l'un ou des deux groupes"<sup>76</sup>. Según esta definición es necesario distinguir la aculturación del cambio cultural, en el cual ella no es sino un aspecto, y también de la asimilación, que es a veces un aspecto de la aculturación. Es necesario también diferenciarla de la difusión que tiene lugar en todo caso de aculturación, pero que es solamente un fenómeno que sobreviene sin la presencia de contactos específicos en la definición citada anteriormente, pero que no constituye sino un aspecto del proceso de aculturación, "il faut distinguer l'acculturation du changement culturel, dont elle n'est qu'un aspect, et de l'assimilation, qui est parfois un aspect de l'acculturation. Il faut aussi la différencier de la diffusion, qui a lieu dans tous les

<sup>73</sup> Bonte, Izard, *Dictionnaire de Anthropologie*, Edition.

<sup>74</sup> Op. cit.

<sup>75</sup> M.J. Herskovits *Les Bases de l'Anthropologie culturelle*, Payot, Paris. 1952. p. 225.

<sup>76</sup> Op. cit. p. 225-226

*cas d'acculturation, mais qui n'est pas seulement un phénomène survenant sans la présence des types de contact spécifiés dans la définition précitée, mais ne constitue aussi qu'un aspect du processus d'acculturation...".* En resumen, la difusión es entonces el estudio de la *trasmisión cultural cumplida*, mientras que la aculturación es el estudio de la *trasmisión cultural en curso*.

Toda cultura tiene sin embargo sus rebelaciones, lo cual significa que la experiencia del hombre contiene al mismo tiempo el cambio cultural como la estabilidad. Es necesario distinguir el relativismo cultural de las concepciones de la relatividad del comportamiento individual que niega toda autoridad social sobre la conducta. Sobre esto Herskovits dice, el verdadero centro del relativismo cultural es la disciplina social que proviene del respeto de las diferencias - del respeto mutuo. Reconocer el valor de los diversos modos de vida, es afirmar los valores de cada cultura. Este reconocimiento se orienta a comprender y a armonizar los objetivos, no a juzgar y destruir aquello que no se asemeja a los nuestros "*le véritable centre du relativisme culturel est la discipline sociale qui provient du respect des différences - du respect mutuel. Reconnaître la valeur de plusieurs modes de vie, c'est affirmer les valeurs de chaque culture. Cette reconnaissance vise à comprendre et à harmoniser les buts, non à juger et détruire ceux qui en rejoignent pas le nôtre*"<sup>77</sup>

La historia de la cultura nos enseña que por más importante que sea estudiar los paralelismos en las civilizaciones humanas, no es menos esencial discernir los diferentes medios que el hombre ha puesto en práctica para satisfacer sus necesidades. De tales asuntos sujeto del

relativismo cultural se reflejan en ellas mismas una experiencia de *aculturación* donde los absolutos predominan, los juicios están basados sobre la experiencia y cada individuo interpreta la experiencia en función de su aculturación "*Les jugements sont basés sur l'expérience et que chaque individu interprète l'expérience en fonction de son enculturation*"<sup>78</sup>.

En una cultura donde los valores absolutos tienen una gran fuerza, será difícil de comprender el relativismo de un mundo que contiene diversos tipos de vida. Este proceso de aculturación, recordemos, es el medio por el cual el individuo asimila durante toda su vida las tradiciones de su grupo y actúa en función de esas tradiciones. Pero, la aculturación procede de dos planos, del inicio de su vida y su edad adulta. En los primeros años, el individuo está condicionado a la forma fundamental de la cultura donde él va a vivir. Más tarde, la enculturación es un recondicionamiento más que un condicionamiento. En el proceso de educación la elección juega un rol importante, ésta al ser ofrecida quizás pueda ser aceptada o rechazada.

De otro lado, vemos que R. Redfield, R. Linton et M. Herskovits, son célebres por sus estudios sobre aculturación y sus clarificaciones semánticas. El término aculturación, según ellos, designa un fenómeno dinámico, un proceso en curso de realización. Más adelante, Sapir introduce el término "*tendencia*", que explica que la aculturación no es una simple conversión a otra cultura, sino que la transformación de la cultura se efectúa por una "*selección*", de elementos culturales prestados, y esta selección la hace ella misma, según una tendencia profunda de la cultura que se presta

<sup>77</sup> Op. Cit. p. 73.

<sup>78</sup> Herskovits M. *Acculturation: the study of culture contact*, Gloucester, Mass, 1958, p.30.

para sí. La aculturación no entraña ni fuerza la desaparición de esta última, ni la modificación de su lógica interna que puede quedar como predominante. Herskovits aplica a estos diferentes niveles de aculturación, el concepto de "reinterpretación". Los esfuerzos de teorización de la antropología americana ha permitido establecer que los cambios culturales ligados a la aculturación no se hacen al azar. Una ley general ha podido desprenderse de esto: los elementos no simbólicos (técnicas y materiales) de una cultura son más fácilmente transferibles que los elementos simbólicos (religión, ideologías, etc.) Sin embargo, es Barnett al citar a Bastide<sup>79</sup> (1971) quien distingue la forma o expresión manifiesta de la función y la significación de los rasgos culturales. A partir de esta distinción, nos dice, hay tres regularidades: 1. Más la forma es extranjera más su aceptación es difícil. 2. Sin embargo, las formas son más fácilmente transferibles que las funciones. 3. Un rasgo cultural cualquiera que sea su forma y su función será de lejos mejor aceptado e integrado y hasta podría tomar significación de acuerdo con la cultura que lo recibe. *"qui distingue la "forme" (la expression manifeste), la "fonction" et la "signification" des traits culturels. A partir de cette distinction il a trois régularités: 1. plus la forme est étrangère plus son acceptation est difficile; 2. les formes sont plus aisément transférables que les fonctions. 3. un trait culturel, quelles que soient sa forme et sa fonction, sera d'autant mieux accepté et intégré qu'il pourra prendre signification en accord avec la culture receveuse"*. Encontramos aquí las ideas de reinterpretación, gracias a Herskovits. Más tarde, Hallowel (1952) se esfuerza en demostrar que, en la primera y segunda generación de individuos en situación de

aculturación, los cambios en la personalidad quedan superficiales, aquello que a la tercera generación será modificado en la personalidad de base.

Es por ello que Bastide (1898-1974) se esforzará en renovar el enfoque de la aculturación en los diferentes trabajos que realiza. Bastide parte de la idea que lo cultural no puede ser estudiado independiente de lo social. Para él, la gran limitación del culturalismo americano en los trabajos sobre aculturación es la ausencia de poner en relación ambos aspectos. Al mismo tiempo, hay un riesgo en el culturalismo, la reducción de los hechos sociales a los hechos culturales, se presenta aquello que podríamos llamar "sociologismo", un riesgo que reduce los hechos culturales a los hechos sociales, que podrían favorecer las relaciones de integración, de competencia, o de conflicto, etc. Los casos de sincretismo, de mestizaje cultural y asimilación, deben ser remplazados en el marco de la estructuración o destructuración social. Dado que los hechos de aculturación forman siempre un "fenómeno social total", tal como lo señala la expresión de Marcel Mauss, que Bastide<sup>80</sup> retoma. Ellos tocan los niveles de la realidad social y cultural. Entonces, en el análisis de toda situación de aculturación, es necesario tomar en cuenta tanto el grupo donador como el receptor. La aculturación no se produce jamás en un sentido único. Es por esta razón que Bastide propone el término de "interpretación" de culturas, en lugar de aquel de aculturación que no indica claramente esa reciprocidad de influencia, raramente simétrica por cierto. Bastide construye su topología a partir de tres criterios fundamentales, el general, el cultural y el social.

Hay tres situaciones posibles: 1. la aculturación espontánea, natural o libre 2. aculturación organizada pero

<sup>79</sup> D. Cuhe, Op. cit., page 54

<sup>80</sup> Bastide Roger, *Anthropologie appliquée* Petit bibliothèque Payot, 1971. p.44-47.

forzada al servicio de un sólo grupo 3. aculturación planificada, controlada, que se ve sistemática y apunta al largo plazo. "1. *acculturation "spontanée", "naturelle", "libre"* 2. *acculturation organisée mais forcé au bénéfice d'un seul groupe* 3. *acculturation planifiée, contrôlée, qui se veut systématique et vise le long terme*<sup>81</sup>" En la aculturación de orden cultural, ella tiene una relativa homogeneidad o heterogeneidad de las culturas en presencia. Cuando se trata del orden social, ella es relativa a la apertura o cierre de las sociedades en contacto. A menudo, se trate de sociedades con carácter más bien comunitarias, poco diferenciadas socialmente o al contrario, de sociedades más individualistas y más diferenciadas, ellas son permeables a las influencias culturales exteriores. Bastide nos dice que los factores importantes para un enfoque de esta naturaleza son tres: demográficos, ecológicos y éticos.

La toma en cuenta de la relación intercultural y de las situaciones en las cuales ella se efectúa conduce a una definición dinámica de la cultura. Ninguna cultura existe "al estado puro" idéntica a ella misma desde siempre, sin haber conocido jamás la menor influencia exterior. Así pues, el proceso de aculturación es un fenómeno universal, mismo si él conoce formas y grados diversos. Toda cultura es un proceso de permanente construcción, deconstrucción y reconstrucción. Quizás habría que reemplazar la palabra "cultura" por la de "culturación" para señalar esta dimensión dinámica de la cultura. Por eso Bastide se opone a Lévi-Strauss y su concepción de la noción estructura que él juzga estática. En lugar de estructura, Bastide habla de estructuración, deconstrucción, reconstrucción. La cultura

es una construcción sincrónica que se elabora en todo instante a través de este triple movimiento "Par là, Bastide<sup>82</sup> s'oppose à Lévi-Strauss et sa conception de la notion de structure qu'il juge trop statique. Plutôt que de structure, il faudrait parler de "structuration", "déstructuration", "restructuration". La culture est une construction "synchronique" qui s'élabore à tout instant à travers de triple mouvement".

Bastide habla también de "aculturación formal" porque ella toca las "formas" (las Gestalts) mismas del psiquismo, es decir las estructuras del inconsciente "informado" por la cultura. La aculturación es "material", (por ejemplo, los valores, las representaciones) que se inscriben en los hechos perceptibles. Difusión de un rasgo cultural, cambio de un ritual, propagación de un mito, etc. El desarrollo de los estudios sobre los rasgos de aculturación han, entonces, conducido a un reexamen del concepto de cultura.

La cultura es de ahora en adelante comprendida como un conjunto dinámico, más o menos (pero jamás perfecta) coherente y más o menos homogénea. Los elementos que componen una cultura, porque ellos provienen de fuentes diversas en el espacio y en el tiempo, no son jamás totalmente integrados los unos con los otros. Dicho de otro modo, está dado un "juego" en el sistema, de modo bastante complejo pues se trata de un sistema muy rico en contenidos. Este juego se da en la intersección en la cual se desliza la libertad de los individuos y los grupos para "manipular" la cultura. Como lo muestra Bastide, la discontinuidad cultural es sin duda más la búsqueda del orden temporal que del orden espacial. La continuidad

<sup>81</sup> Bastide R. Op. cit., p. 65-94.

<sup>82</sup> D. Cuhe, Op. cit., p. 64

afirmada de una cultura dada, revela a menudo más la ideología que la realidad. Y esta pretendida continuidad será de tal modo más afirmada que la discontinuidad deslumbrante en los hechos: en los momentos de ruptura, los discursos de la continuidad son una *"ideología de la compensación"*

Todo esto se orienta a diferenciar las culturas, considerándolas como entidades separadas, puede ser útil metodológicamente y ha tenido un cierto valor heurístico en la historia de la etnología para pensar la diversidad cultural. Pero, Lévi-Strauss<sup>83</sup> dice que llamamos cultura a todo conjunto etnográfico que, desde el punto de vista de la investigación, presenta, con relación a las otras, diferencias significativas...: *"Nous appelons culture tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs..."*. Si la cultura no es un dato, una herencia que se trasmite tal cual, de generación en generación, ella es entonces, una construcción que se inscribe en la historia de las relaciones de los grupos sociales entre sí. Para analizar un sistema cultural, es entonces necesario analizar la situación socio histórica que la produce tal como ella es y se da (Balandier, 1955).

Más adelante, aparece por primera vez en 1940, la palabra *transculturación* que es más aceptable que los términos evaluativos que venimos de ver. Ortiz explica así su empleo: la palabra transculturación expresa mejor las diferentes fases del proceso de transmisión de una cultura a la otra, porque este proceso consiste no simplemente en adquirir otra cultura, lo cual implica realmente el término

inglés aculturación sino que éste comprende también necesariamente la pérdida o extirpación de características de una cultura precedente, aquello que podría llamarse una deculturación. Ello entraña la idea de creación subsecuente de fenómenos culturales nuevos que se llama neoculturación *"..Le mot transculturation exprime mieux les différentes phases du processus de transmission d'une culture à l'autre, parce que ce processus en consiste pas simplement à acquérir une autre culture, ce qu'implique réellement le terme anglais acculturation, mais qu'il comprend aussi nécessairement la perte ou l'extirpation d'une culture précédente, ce qui pourrait s'appeler une déculturation. Il entraîne en outre l'idée de la création subséquente de phénomènes culturels nouveaux, ce qui s'appellerait une néoculturation"*<sup>84</sup>. " La palabra transculturación, tal como está descrita en este pasaje, está sin duda a la vanguardia del hecho que toda situación de contacto cultural y las innovaciones subsecuentes que resultan de ella, implican el préstamo cultural.

En este contexto, el management debe tomar en cuenta los procesos de transculturación que se desarrollan en los países del mundo cada vez que las empresas se convierten en internacionales sea por las negociaciones que es necesario hacer o los desplazamientos de las filiales en los países extranjeros.

<sup>83</sup> D. Cuche, Op. cit., p. 66

<sup>84</sup> Op. Cit., p. 23.

## V. EL MANAGEMENT INTERCULTURAL, ENTRE LA ADOPCIÓN Y LA ADAPTACIÓN

El resurgimiento del tema de la cultura en management, bien que ello sea un fenómeno de moda, quizás manejado como una oportunidad para humanizar las empresas y tomar en cuenta las conductas que escapan al juego de intereses y de poder en el mundo donde todo se calcula y se negocia. Este resurgimiento nos recuerda, como dice Friedberg<sup>85</sup>, que ninguna técnica existe independiente de la gente que se sirve de ella y ninguna herramienta de gestión está fuera del contexto humano, es decir, cultural, en la cual ésta se desarrolla *“qu’aucune technique n’existe indépendamment des gens sensés s’en servir et qu’aucun outil de gestion ne vaut en dehors du contexte humain - c’est à dire culturel- dans lequel il a été développé”*. Por tanto, es preciso tomar en cuenta esta dimensión poco conocida y estudiada cuando abordemos el management. Las zonas de interferencia de la cultura y del management

son múltiples y particularmente importantes en el ámbito de los seres humanos, como señala Hénault, los gerentes que podemos describir como representantes de un género de actores en relación con las personas en una estructura organizacional, comprometida en un proceso de actividad y de interacción a través de sus funciones, consistentes en ciertas contribuciones en el contexto del medio ambiente interno y externo... *“des managers que nous pourrions décrire comme représentant, un genre d’acteurs en relation avec autres personnes dans une structure, engagés dans un processus d’activité et d’interaction, et leurs fonctions consistant en certaines contributions dans le contexte de l’environnement interne et externe”*<sup>86</sup> las influencias culturales ponen así en evidencia los valores subjetivos ligados a los actores, procesos, estructuras, funciones e interacciones. Un análisis completo de las interferencias de la cultura sobre el management debe ser tridimensional: la filosofía, la eficacia y el proceso de management de la organización estudiada.

<sup>85</sup> Friedberg E.; *La culture...quelle culture?*. Annales des mines-Gerer et comprendre, Septembre 1986, p.78.

<sup>86</sup> G. M. Hénault, *Culture et Management*, Mc Graw-Hill, Editeurs 1973, p.22.

Las diferencias culturales se expresan por, y a través, de las conductas de los hombres. Ellas se reportan a las construcciones profundas que el tiempo y los hombres no pueden más que traducir fielmente. Pero si la traducción es espontánea, el análisis es intencionado y debe entonces tener en cuenta ciertos elementos de orden conceptual, metodológico y operacional.

## 5.1 ELEMENTOS METODOLOGICOS

El método comparativo es el primer método de trabajo utilizado en antropología. Por ausencia de relación directa o posible entre los diferentes estados de evolución considerados por los evolucionistas, Tylor instaura la técnica de la variación concomitante (*correlación*) para justificar su

---

<sup>87</sup> G..M. Hénault, Op. cit., p.22-23.

propósito. Recordemos que esta corriente interpreta las instituciones socio-culturales como hipotético deductivas por el grado de avance que ellas tienen hacia el progreso<sup>88</sup> Al extremo de esta suerte de escala, él coloca el modelo de las instituciones y de creencias occidentales y al otro extremo las antítesis de este modelo. Los grados que se encuentran de un extremo al otro representan los estados de desarrollo y de evolución. Así el método comparativo estuvo aplicado sobre todo con el objeto de reconstruir el curso hipotético del desarrollo humano.

Este método que se orienta a establecer correlaciones sin darles un valor cronológico, contiene según Evans-Pritchard<sup>89</sup> una grave debilidad que Tylor, a pesar de sus conocimientos y la ayuda de la estadística, no es capaz de compensar. En efecto, aislando los hechos sometidos al análisis sin su contexto, le hace perder su significación. Además, nos persuadimos también de la dificultad de elegir un fenómeno social complejo, las unidades que deberían ser sometidas al análisis (*diferencias entre hechos y casos típicos y hechos y casos particulares*). Otra de las debilidades de este método es su carácter etnocéntrico, que preconiza el modelo occidental.

Con la corriente funcionalista, una gran importancia fue dada a las observaciones empíricas sin consideración de la historia. Se intentaba buscar comprender la vida sociocultural por su dinámica propia y no por su historia. El desarrollo de la antropología ha empujado a los

investigadores a la creación de una metodología suficientemente particular construida alrededor de trabajos sobre el terreno y entonces ésta fue correspondiendo a las exigencias del espíritu científico de la investigación empírica y de observación participante de una zona particular aplicando, para ello, el método etnográfico, que corresponde a las exigencias de realización de un conocimiento en profundidad de la cultura extranjera a los científicos "*correspondant aux exigences de réalisation d'une connaissance en profondeur de la culture si étrangère aux scientifiques*"<sup>90</sup> Paralelamente al empirismo y la observación participante otra perspectiva del método antropológico se desarrolla; se trata del proceso comparativo no etnocéntrico. Ya desde hace mucho tiempo, Rousseau en su ensayo sobre el origen de las lenguas había afirmado que el conocimiento del hombre pasa por su comprensión. Este dice que cuando queremos estudiar a los hombres miramos cerca de sí mismos, pero para estudiar al hombre, es necesario en principio observar las diferencias para descubrir las propiedades "*Quand on veut étudier les hommes on regarde près de soi, mais pour étudier l'homme, il faut d'abord observer les différences pour découvrir les propriétés*"<sup>91</sup>.

Específicamente, en materia de management intercultural, la investigación ha tomado globalmente dos orientaciones<sup>92</sup>:

<sup>88</sup> Evans-Pritchard, E.E.; *Anthropologie sociale*, Petite bibliothèque Payot, 1969, p. 31-57.

<sup>89</sup> Evans-Pritchard, E.E.; Op. cit.

<sup>90</sup> Wallerstein I.; *Ouvrir les sciences sociales*. Descartes & Cie, 1996, p. 7-38.

<sup>91</sup> Rousseau J.J.; cité par Chevrier S. dans *De l'anthropologie au management intercultural*. Cahiers de recherche 93-10, HEC-CETAI, p. 16.

<sup>92</sup> Durieux F. & Thévenet M., *Culture d'entreprise et management intercultural*, dans *Management intercultural, mythes et réalités*, Gauthier F. & Xardel D., Ed. Economica, 1990, pp. 27-43.

- Una orientación etnocéntrica que busca verificar en qué medida las teorías del management son transportables entre países;
- Otra orientación policéntrica que busca poner en valor los modos de relaciones y de acción propias a cada país de manera que se haga aparecer las diferencias.

Pensamos que a nivel del management como en otras partes, el análisis intercultural debe evitar dos cosas:

- Primero, reducir la concepción de la cultura: Por esto ella debe preconizar un enfoque inductivo, empírico, interdisciplinario y dialéctico.
- Segundo, utilizar la cultura para una finalidad productiva. Si el Japón tiene éxito actualmente en su productividad, no es por crear una identidad cultural en la empresa, sino permitiendo a sus empleados encontrar su identidad en la empresa.

## 5.2 ALGUNAS CONTRADICCIONES CONCEPTUALES

Bien que ellas no sean un método, la investigación de contradicciones es una manera de inscribirse en la dialéctica del concepto, que nos evita poner en juego su fundamento y sus significados. Con relación a nuestro tema, podemos citar algunas contradicciones que hemos identificado a través de nuestra revisión de la literatura.

### 5.2.1 EL CONFLICTO DE INTERÉS

El acto cultural es por esencia desinteresado. El hecho de asociar a la cultura con una empresa de utilidad material es en sí una contradicción. En su concepción de cultura, Lussato<sup>93</sup> reagrupa sus motores en tres elementos: *La pasión del saber, la búsqueda de la identidad y el perseguir la trascendencia*. Él agrega que las "recompensas" de orden social o prosaicas son consideradas como asuntos materiales que no son indispensables al acto cultural. Así podemos decir que la asociación del management a la cultura es en sí una paradoja y el riesgo es contaminar el concepto de cultura por la búsqueda de utilidades y productividad que no se separa jamás de la empresa.

### 5.2.2. EL PROBLEMA DEL PASAJE A LA ACCIÓN

En management, hay una paradoja constante entre el número de trabajos consagrados al concepto de cultura y la débil utilización que se hacen de las diferentes disciplinas en estos estudios. En efecto, al mismo tiempo que asistimos a una efervescencia intelectual importante, el pasaje a la acción es muy a menudo retardada<sup>94</sup>. Esta paradoja puede explicarse por al menos dos razones:

- La oposición de las finalidades que corresponde a eso que nosotros llamamos conflicto de intereses;

<sup>93</sup> Lussato B.; *Dirigeants, le défi culturel*. Ed. Nathan, Paris, 1989, p. 75-77.

<sup>94</sup> Delavalée E.; *Pour ne plus gérer sans la culture*. Revue Française de gestion, Septiembre-octubre 1996, p. 5-16.

- Y el reduccionismo de la operacionalización: el concepto de cultura no se presta fácilmente a la operacionalización en razón de su trascendencia en el tiempo y su relación con las raíces sociales. Buscar operacionalizar la cultura supone una objetivación y entonces una atomización que quita a la cultura sus significaciones. Y además a través de la operacionalización buscamos hacer entrar a la cultura externa al interior de la empresa, como metáfora, sub-cultura, o variable, mientras que es la cultura la que debe abrirse y adaptarse a las realidades culturales de la sociedad.

### 5.2.3 LA INTERNACIONAL O LA INTERCULTURAL

La mayor parte de las definiciones de las multinacionales son fundadas sobre los criterios exclusivamente económicos como el número de filiales instaladas en los diferentes países y la parte de la actividad realizada en el extranjero<sup>95</sup>. Las multinacionales reposan entonces sobre una concepción económica y política. El hecho de reducir el management intercultural a una perspectiva de gestión de las multinacionales genera algunos problemas de fondo ligado al hecho de confundir las perspectivas económicas que accionan las multinacionales con las perspectivas antropológicas que dominan el análisis cultural.

### 5.2.4 LA GERENCIA INTERCULTURAL

La literatura del management intercultural busca presentar el “*gerente intercultural*” como una persona internacional,

aculturizada, dotada de competencias sobrenaturales que le permiten adaptarse a todas las culturas. Esta tendencia a la edificación, nos recuerda la historia del dirigente en el modelo anglo-americano. Pensamos que una persona no puede tener diversas culturas ni ser aculturizado porque la cultura forma parte del proceso de construcción de nuestra identidad. En lugar de buscar ser dioses, parece más simple buscar ser más humano. Porque a través de la cultura cambiante la naturaleza del hombre no se pierde. Es suficiente entonces con encontrarla, cosa que no puede realizarse si el gerente no llega a encontrarse a sí mismo. Es lo que Winnicott llama en psicoanálisis, “*la paradoja de aceptación de la paradoja*”<sup>96</sup>.

### 5.3. SALVAGUARDAR LA IDENTIDAD Y CULTIVAR LA DIVERSIDAD

La concepción del management intercultural depende de la actitud que adoptemos frente a las diferencias culturales. En una perspectiva por las diferencias, podemos identificar las contradicciones conceptuales y ciertas disfunciones de gestión. De cualquier manera, a pesar de sus ventajas, este enfoque no puede ser prescriptivo de alternativas, justamente porque éste parte del análisis de las diferencias. La literatura sobre management intercultural considera las diferencias culturales como obstáculos que es necesario superar. En este sentido ciertos autores proponen soluciones de integración, de equilibrio y de conciliación. De otro lado, como lo hemos visto, las diferencias culturales no se prestan

<sup>95</sup>Dussauge P. & Ramanantsoa B.; *Les multinationales: champions nationaux ou citoyens du monde, une question d'identité*. Revue Française de Gestion, Sept-Oct. 1984.

<sup>96</sup>Dans Khan M.; *Introduction à l'œuvre de Winnicott dans la consultation thérapeutique de l'enfant*.

a ese género de operaciones cuya sola preocupación es superar los obstáculos ligados a las diferencias. Partamos del hecho que lo intercultural ofrece una oportunidad para movilizar las dimensiones olvidadas del hombre y veamos en la naturaleza trascendente de las culturas que hacen que no podamos optimizar sin límites sus interacciones; una perspectiva radical orientada a salvaguardar la identidad ontológica del hombre a través de la cultura se hace entonces indispensable.

### CONCLUSION

A través de este trabajo de reflexión cuyo objetivo está, para nosotros, circunscrito a la iniciación del campo del management intercultural y la toma de conciencia de algunas de sus apuestas; refleja cómo las diferencias culturales emergen como una limitación a la hegemonía de una excesiva racionalización, de un universalismo etnocéntrico y de una dominación del modelo anglo-americano. Nosotros pensamos que el management intercultural ofrece una oportunidad para poner los péndulos a la hora y para reconocer a los hombres en su totalidad y las sociedades en su autenticidad.

De hecho, con el relativismo cultural encontramos la

riqueza de la diversidad, el respeto de las identidades y un tratamiento eficaz contra el egocentrismo. De cualquier manera esto no es nada fácil de decir, menos de hacer. Manejar la oportunidad que nos ofrece el management intercultural, supone una ruptura con su parte tomada en cuenta, la superación de los presupuestos y la adopción de un cuadro unificador de las ciencias humanas en aquello que en ellas es auténtico y con discurso propio que va a aportar al estudio y la comprensión de este verdadero criterio de humanidad que es el trabajo " *dans ce qu'elles ont d'authentique et de discours propres à apporter à l'étude et la compréhension de ce véritable critère d'humanité qui est le travail* " <sup>97</sup>. Aktouf considera que el recurso de la etnología como modelo de método de investigación cualitativa, a la vez sintético y dialéctico, puede evitar a la investigación en gestión de vaciar al hombre y al trabajo de sus significaciones. Así, nosotros remarcamos que a través de lo intercultural podemos encontrar la misma problemática del management dominante, su falta de humanismo. Esta debilidad que el eslogan y las metáforas están lejos de poder camuflar, y que nosotros no podemos superar sino a partir de nuestra propio cuestionamiento y nuestra responsabilidad en los trabajos que vayamos a realizar en este campo de la disciplina Administrativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Samir Amin; *“Le développement inégal”*; les ed. de minuit, 1973, p. 132.
- Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I. & Xardel D.; *“Leaders sans frontières: le défi des différences”*. Mc graw-hill, 1988
- Jean Monet, cité par Trompenaars F., dans *“l’entreprise multiculturelle”*. Maxima, 1994, p. 33.
- Mercier P., *“Histoire de l’anthropologie”*. Coll. Le sociologue, Paris, P.U.F., 1966
- Morin E.; *“Le paradigme perdu: la nature humaine”*. Ed. Du seuil 1973.
- Leroi-Gourhan A.; *“Libération de la main”* dans *“Mécanique vivante”*, Fayard, 1983
- Edelman G.M.; *“Biologie de la conscience”*. Ed. Odile Jacob 1992
- Levi-strauss, C.; *“Race et histoire”*. Ed. Gonthiers, Bibliothèque médiations, 1961
- Philippe d’Iribarne; *“La logique de l’honneur”*. Ed du seuil, 1989
- Wallerstein I.; *“Ouvrir les sciences sociales”*. Descartes & Cie, 1996
- Lecomte J.; *“Regards multiples sur l’être humain. Sciences humaines”*, n° 64, Août - septembre, 1996
- Latour B., *“Nous n’avons jamais été moderne: essai d’anthropologie symétrique”*. Ed. La découverte, Paris, 1994
- Gardner H.; *“Histoire de la révolution cognitive, la nouvelle science de l’esprit”*. Ed. Payot, 1993
- Chevrier S. Dans *“De l’anthropologie au management interculturel”*; Cahiers de recherche 93-10, HEC-CETAI.
- Malinowski, B.; *“Une théorie scientifique de la culture”*. Ed. Du seuil, Paris, 1968
- Lyotard, J.F.; *“La condition post-moderne”*. Les ed. De minuit, Paris, 1979
- Lecomte J.; *“Regards multiples sur l’être humain. Sciences humaines”*, n° 64, Août - septembre, 1996
- Adler, N.; *“International dimensions of organizational behavior”*. Boston, Mass., Kent publishing company, 1986
- Cox, T.; *“The multi-cultural organization”*. Academy of management executive, vol. 5, n°2, 1992
- Bosche M.; *“Corporate culture: la culture sans histoire”*. Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1984
- Aktouf O.; *“Le symbolisme et la culture d’entreprise”, des abus conceptuels aux leçons du terrain”*. Tiré de *“L’individu dans l’organisation, les dimensions oubliées”*, les presses de l’université Laval, Ed. ESKA, J.F. Chanlat, 1990
- D’Iribarne P., *“Vers une gestion culturelle des entreprises”*. Annales des mines-Gerer et comprendre, Septembre 1986
- Lussato B.; *“Dirigeants, le défi culturel”*. Ed. Nathan, Paris, 1989
- Gardner H., dans *“Histoire de la révolution cognitive: la nouvelle science de l’esprit”*. Ed. Payot, 1993, p. 263.
- Bollinger D. & Hofstede G. Dans *“Les différences culturelles dans le management”*, les ed. D’organisation, Paris 1987
- Melville J. Herskovits; *“Les bases de l’anthropologie culturelle”*. Payot, Paris, 1952

- Hénault G.M. dans "Culture et management, le cas de l'entreprise québécoise". Mc graw-hill éditeurs, Montréal, 1974
- Wikham A. & Petterson M.; "Les carriéristes, les grandes manœuvres des cadres". Ed. Ramsay, Paris 1983
- Thevenet M. dans "La culture d'entreprise en neuf questions". Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1984
- Giddens A.; "Les conséquences de la modernité". L'Harmattan, 1994
- Hall E.T. & Hall M.R.; "Guide du comportement dans les affaires internationales". Ed. Du seuil, 1990.
- Sainsaulieu, R.; "La dynamique culturelle des ensembles organisés", Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris 1987,
- Leach E.; "Les systèmes politiques des hautes terres de Birmanie". Ed. François Maspero, Bibliothèque d'Anthropologie, Paris, 1972
- Bernoux dans "Sociologie des organisations, nouvelles approches", Sciences humaines, n°64, Août-Septembre 1996
- Schein E.; "Organizational culture and leadership". Jossey-Bass, Sans Francisco, 1985
- Geertz Clifford dans "The interpretation of cultures", repris par Trompenaars F., dans "L'entreprise multiculturelle Maxima, 1994.
- Friedberg E.; "La culture...quelle culture?". Annales des mines-Gerer et comprendre, Septembre 1986
- Evans-Pritchard, E.E.; "Anthropologie sociale", Petite bibliothèque Payot, 1969
- Durieux F. & Thévenet M., "Culture d'entreprise et management interculturel", dans "Management interculturel, mythes et réalités", Gauthey F. & Xardel D.;. Ed. Economica, 1990.
- Dussauge P. & Ramanantsoa B.; "Les multinationales: champions nationaux ou citoyens du monde, une question d'identité". Revue française de gestion, Sept-Oct. 1984.
- Dans Khan M.; "Introduction à l'œuvre de Winnicott" dans "la consultation thérapeutique de l'enfant".
- Aktouf O.; "Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations", Presses de l'université du Québec, 1987.
- Bastide Roger, "Anthropologie appliquée" Petit bibliothèque Payot, 1971
- Melville J. Herskovits; "Les bases de l'anthropologie culturelle". Payot, Paris, 1952
- Melville J. Herskovits; "Acculturation: the study of culture contact". Gloucester, Mass, Peter Smith., 1958.
- Internationale de l'imaginaire, "Le Métis Culturel", Nouvelle Série, No 1. Babel Maison des Cultures du Monde. 1994.
- Jacqueline Roumeguère-Ederhardt, "La Relativité Culturelle". *Miroir des diversités: Afrique, Amériques, Europe, Asie*. Editions Publisud, Paris. 1995.
- Bonte, Izard, "Dictionnaire de Anthropologie", Edition.

# El debate de paradigmas en torno a la cultura organizacional

---

Anahí Gallardo Velázquez\*



## RESUMEN

El verdadero viaje de descubrimiento,  
no consiste en descubrir nuevos paisajes, sino nuevos ojos.

*Marcel Proust*

En la búsqueda de una mejor aproximación teórica a la compleja realidad organizacional de nuestros días, los estudios organizacionales se han visto enriquecidos con la presencia de la metáfora cultural.

Ello llevó a dejar de observar a las organizaciones bajo la noción Taylorista-Weberiana de orden y control y permitió que la visión cuántica o de los sistemas vivos autorregulados tomara su lugar (Capra, 1982; Gleick, 1987; Jantsch, 1983; Wheatley, 1994; Zohar, 1997).

Es así como el estudio de las organizaciones avanza hacia una perspectiva poliocular y holística, donde los diferentes enfoques, metodologías y dimensiones no sólo se confrontan o integran, también se renuevan. Por lo que el presente trabajo pretende resaltar la importancia de la investigación de la cultura organizacional bajo esta nueva perspectiva.

---

\* Profesora Titular del Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco.

## **ABSTRACT**

In search of a better theoretical framework to understand complexity of organizational reality, organizational studies have been improved with the presence of the cultural metaphor.

This has allowed to observe organizations from a different point of view, encouraging quantum vision or complex adaptive systems theory, to take the place of taylorist-weberian notions of order and control (Capra, 1982; Gleick, 1987; Jantsch, 1983; Wheatley, 1994; Zohar, 1997).

Organizational analysis grows toward a holistic and multiple theoretical view where the different concepts, methodologies and dimensions not only confront or integrate, but to self-renewing.

This essay intends to reveal and highlight the holistic perspective importance on organizational culture studies.

---

Palabras clave: cultura, paradigmas, estudios organizacionales.  
Key words: culture, paradigms, organizational studies.

## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de una mejor aproximación teórica a la compleja realidad organizacional de nuestros días, los estudios organizacionales se han visto enriquecidos con la presencia de la metáfora cultural.

En efecto, la concepción de la organización cambia de manera radical en las últimas tres décadas, para dar cabida a nuevos enfoques teóricos y metodologías de análisis, en los que el paradigma cultural tiene un importante peso, en tanto se trasciende la visión newtoniana-mecanicista que observaba a la organización como una mera máquina y se consolida el constructo de la cultura organizacional.

Cabe aquí señalar que el estudio de la cultura organizacional tiene su propia evolución cuando las teorías respectivas entran en debate, al comprenderse que la cultura no puede ser encajonada en una lista de atributos o dimensiones, ni entendida como una variable más o como un sistema único de significados, postulado predilecto de los teóricos de las grandes corporaciones. Más bien, ésta debe ser entendida como un proceso social, como un proceso continuo de organización y negociación de significados. (Wright, 1991)

Por supuesto, ello llevó a dejar de observar a las organizaciones bajo la noción Taylorista-Weberiana de orden y control y permitió que la visión cuántica o de los sistemas vivientes autorregulados<sup>1</sup> tomara su lugar (Capra, 1982; Gleick, 1987; Jantsch, 1983; Wheatley, 1994; Zohar, 1997). Lo que a nivel académico implicó por lo menos tres fenómenos,

el desarrollo de la teoría de los sistemas complejos, el reconocimiento de la autodeterminación de la forma y funciones del sistema y el fracaso del absolutismo de las metodologías cuantitativas que permitieron la incorporación de metodologías cualitativas o subjetivistas a los estudios organizacionales.

Es así como el estudio de las organizaciones avanza hacia una perspectiva poliocular y holística, donde los diferentes enfoques, metodologías y dimensiones no sólo se confrontan o integran, también se renuevan. Por lo que el presente trabajo pretende resaltar la importancia de la investigación de la cultura organizacional bajo esta nueva perspectiva.

## RETROVISIÓN

Como se advierte, la organización ha sido explicada bajo diferentes perspectivas teóricas en el transcurso del desarrollo de la sociedad moderna hasta llegar, en los linderos del siglo XXI, a una comprensión más integral de su naturaleza.

Ciertamente, en el marco de la primera revolución industrial la organización fue entendida con la visión mecanicista de esa época. Donde se demostró que a través de los mejoramientos tecnológicos y la división del trabajo, se podría incrementar la productividad laboral, si el trabajo se dividía en tareas básicas (Taylor, 1923). Lo que para la administración implicó la visión ingenieril de la organización, en la que el objetivo era construir la máquina organizacional más eficiente y productiva, en tanto en ella mecanizaba el

<sup>1</sup> Perspectiva teórica que se refiere a la capacidad que tiene todo sistema complejo de auto-organizarse es decir, a la capacidad de reconfigurar sus interrelaciones y actividades en la dinámica de evolución.

control y la coordinación de las tareas, aquí la jerarquización, la centralización y la departamentalización fueron piezas esenciales de su estructura.

Sin embargo, la visión se amplió bajo otro lente, el de las relaciones humanas, Elton Mayo (1933) y Roethlisberger & Dickson (1939), señalaron un fenómeno inusual en la organización, al advertir que ciertos factores no mecánicos afectaban de manera importante el desempeño de los trabajadores, lo que facilitó la incorporación de los aspectos afectivo-sociales en el análisis organizacional e impactó las estrategias gerenciales, apoyando las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo.

Para los 60, un nuevo enfoque aparece en los estudios organizacionales con gran desarrollo en los 70, en el que se señala que la efectividad organizacional dependerá de la situación específica en que se dé el fenómeno, de tal suerte que siempre habrá una condicionante del resultado, una dicotomía causa efecto. Este enfoque ha sido muy utilizado para el estudio de las relaciones causales entre la estructura, la estrategia y la efectividad organizacional. Ejemplos clásicos de este paradigma los encontramos en los trabajos de Burns y Stalker (1961), Joan Woodward (1965), Lawrence y Lorsh (1967).

En otra visión, el problema del poder y de la política emergieron como áreas legítimas de investigación, específicamente James March and Herbert Simon (1958) cambiaron la opinión de que las decisiones eran racionales, comprobando que las decisiones son deseos preestablecidos y no necesariamente racionales, que en realidad tienden a la diversidad y al conflicto. (Milgram, 1965),

Por su parte, el desarrollo del enfoque sistémico aplicado a las organizaciones permitió entender a las organizaciones como sistemas dinámicos y complejos (Ackoff,

1981; Bohm, 1983; Katz & Kahn, 1978; Von Bertalanffy, 1950, 1975; Wheatley, 1992).

Lo que enriqueció los estudios organizacionales, precisamente porque la perspectiva de interrelación de las partes trascendió a los estudios fragmentados de la época e inclusive puso el dedo en la llaga cuando reconoció que la administración centralizada podría ser maravillosa pero si no había sincronización con el resto de la organización poco funcionaba.

Ligada a este enfoque la teoría del caos, aparecida desde 1960 (Edward Lorenz, 1960 ; Gleick, 1987), permitió entender que de reglas aparentemente simples se podría crear una conducta compleja e impredecible; es decir, un cambio pequeño podría generar un gran impacto. Con esto se reconocía que los eventos son raramente controlados y que los sistemas se desarrollan naturalmente hacia la complejidad y al hacer esto son más volátiles, gastan más energía para mantenerse y requieren más estructura para su estabilidad .

Finalmente, el enfoque cultural hace su aparición en los 70 bajo el lente antropológico, derivándose el concepto de cultura organizacional de antropólogos destacados como Herskowitz (1948), quien define a la cultura como el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y objetivos que hacen posible la vida de las personas; Kroeber y Kluckholm (1952) quienes señalan que la cultura consiste de formas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos, constituyendo el patrimonio singularizador de los grupos humanos; Geertz (1973), quien explicita que la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, agrupados en símbolos, por medio de los cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su

conocimiento y actitudes acerca de la vida, entre otros.

En efecto, la teoría de la organización evidencia un importante avance al utilizar como estructura de análisis la metáfora cultural y tratar a la administración como actividad simbólica (Mitroff, 1976; Pettigrew, 1979; Pondy y Mitroff 1979; Pfeffer, 1981; Morgan, 1982; Smircich, 1983; Trice & Beyer, 1983)

Luego, con el reconocimiento de la existencia de los aspectos simbólicos en los grupos organizados, se acepta que los mitos, ritos y valores organizacionales son una fuerza poderosa de las organizaciones y muchas veces más importantes para determinar la conducta de sus miembros, que todas las estructuras, reglas y procedimientos (Bradford y Harvey, 1972).

Así, la cultura organizacional es observada como la personalidad de la organización y comprende el conjunto de valores, mapas mentales, creencias, señales tangibles (artefactos) y actitudes compartidas por los miembros de la organización en un tiempo determinado (Deal & Kennedy, 1982; Reichers & Schneider, 1990).

Los artefactos representan la superficie de la cultura, son tangibles y visibles, los valores están representados por los principios sociales, filosofías o metas y las creencias, son los supuestos que tienen con respecto a la realidad los miembros de la organización (Schein, 1985)

## **LA HEGEMONIA DE LA CULTURA CORPORATIVA**

Sin embargo, hay que aclarar que para los 80 bajo la mirada de Deal y Kennedy (1982) y el libro "En busca de la Excelencia" de Peters y Waterman (1986), se acuña el concepto de cultura corporativa, el cual asume una posición funcionalista de los aspectos simbólicos de la organización y, prácticamente, la cultura es entendida como un factor

determinante de la productividad, la efectividad y la competitividad de la empresa. El concepto de cultura organizacional se reduce así a los aspectos meramente instrumentales y sólo posibles de administrar desde arriba, elevándose a la categoría de dogma (Bourdieu).

En efecto, al recuperarse la perspectiva mecánica newtoniana de la organización el paradigma taylorista weberiano prevalece aquí, la cultura organizacional es sólo una variable más dentro de la dirección de las organizaciones, una variable administrable muy útil como mecanismo de control, asociado a la lealtad, el compromiso y la cohesión y, por supuesto, tiene una existencia objetiva independiente de la observación humana.

Es bajo esta visión que se llega a establecer una relación causal entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, dando paso a múltiples esquemas de estrategia organizacional en países desarrollados (Wilkins y Ouchi, 1983; Schein, 1991)

En esta perspectiva, la cultura administrada desde la jerarquía, tiene varias funciones: transmite un sentido de identidad, facilita la creación de un compromiso, apoya la estabilidad del sistema social pero, sobre todo, controla y modela las actitudes de los miembros de la organización,

En realidad la cultura corporativa se dedica a implementar estrategias para controlar la participación activa de los trabajadores en el proceso de generación de significados, reservado al poder.

Por tanto, el enfoque adoptado por la cultura corporativa se inscribe dentro de un proyecto que pretende la reformulación del modelo burocrático en crisis y fomenta la identificación de los miembros de la organización con la propia organización, al postular que hay que "ponerse la camiseta", para elevar la participación e involucramiento

en los procesos productivos y mejorar así el nivel de competitividad. Donde las organizaciones exitosas serán aquellas que tengan una cultura fuerte, es decir, una cultura compartida por todos sus miembros.

Pero este proyecto presenta una actitud poco respetuosa de la heterogeneidad organizacional en otros contextos, pues se impone un modelo ideal como el único y deseable y, con ello, se desconocen las circunstancias particulares de cada región orillando a cambiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros de la organización para adecuarla al modelo ideal.

Por ejemplo, cuando se habla de globalización económica desde la óptica de las corporaciones, se habla no sólo de la internacionalización de los procesos productivos y comerciales o de la consolidación de las redes financieras, sino fundamentalmente de la aspiración por unificar simbólicamente al mundo desde los centros de poder económico mundial, a través de la obligatoriedad de poner en práctica generalizada los comportamientos de la cultura corporativa.

En efecto, la inducción de las corporaciones hacia un modelo cultural de responsabilidad mutua y máxima creatividad parecería poner en duda la vigencia del control autoritario-tradicional, característico del taylorismo-fordismo, pero su aplicación en condiciones de marginalidad laboral y altos índices de rotación en realidad lo sustenta, es decir, en condiciones de trabajo precarias propias de los países subdesarrollados, este modelo no supera al modelo tradicional ni económica ni culturalmente, pues el postulado de corresponsabilidad se ve transgredido por las formas que se adoptan para incrementar la productividad y la calidad organizacional en esos contextos.

De hecho, se reconoce que en latinoamérica la

cultura corporativa se instala más como discurso que como un proyecto que modifique substancialmente la vida interna de las organizaciones, ya que al interior de las empresas latinoamericanas ha predominado la cultura autoritaria patriarcal, las relaciones jerárquicas y con ello la contradicción entre la participación creativa de los trabajadores y la autoridad formal.

Cabe recordar el caso de las maquiladoras en la frontera norte de México, donde el proceso de reestructuración productiva concomitante al proceso de globalización ha implicado para los trabajadores una aceptación, más que un acuerdo, para adentrarse en nuevas relaciones laborales a favor de la supervivencia de las empresas.

Luego, el supuesto de que la aplicación del modelo de la cultura corporativa implicaría un régimen fabril menos despótico ha tenido consecuencias desfavorables para los trabajadores de las maquiladoras, debido a que los cambios implementados han sido limitados y contradictorios, tanto en los patrones de conocimiento técnico adoptados, como en la rotación de las tareas internas o, incluso, en el entrenamiento llevado a cabo en las plantas. A la fecha hay poca evidencia de la existencia de los prometidos equipos de trabajo con multihabilidades o de las relaciones armoniosas entre obreros y gerentes, pues más bien se ha tratado de un mayor control laboral asociado con mayores responsabilidades para los obreros. Esto es, se han incrementado los medios y técnicas para el control de la calidad, el uso de medios sociotécnicos de producción y la producción bajo pedidos (just in time), pero las condiciones de los trabajadores no han mejorado, pues el modelo se ha sustentado sobre las ventajas del trabajo barato. (De la O, 1998)

Por lo que la promesa de bienestar para todos, que se promovía desde los centros de poder, contrasta

paradójicamente con los datos observados. Así, en un mundo sin fronteras, donde las personas escenifican diferentes prácticas a la luz de diversas culturas. Donde las disputas se traban entre diferentes asimetrías de poder y cada actor intenta manipular las situaciones para definir o controlar los símbolos o las prácticas, es evidente que las ideas nunca adquieren un conjunto coherente de significados y, por tanto, se vuelva necesario un enfoque no hegemónico de la cultura organizacional.

De ahí, que la cultura organizacional empiece a ser entendida de manera diferente, como un proceso activo de discusión para generar significados, como un lugar de encuentro social que impide definir con claridad las fronteras de la organización (Wright, 1991).

## **UN SIGNIFICADO ALTERNATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Precisamente, esta visión contrastante con la noción hegemónica de la cultura corporativa es la que advierte que la identidad cultural no es única, ni estática, ni acotada, sino más bien heterogénea, dinámica y construida socialmente en un tiempo y lugar.

Donde la cultura es el resultado de las respuestas del grupo a las condiciones ambientales en un desarrollo histórico específico, es decir, el producto de las fuerzas sociales e históricas en un espacio determinado.

En ese sentido se busca trascender el hueco que el paradigma de la cultura corporativa representa para el análisis organizacional, al hablar de una sociedad "global" que no toma en cuenta a todos los actores y se busca incorporar a los otros seres, grupos y movimientos sociales.

En efecto, aceptar las complejidades del nuevo

escenario mundial recuperando a todos los actores, implicará trascender los conceptos y prácticas que ha impuesto la cultura corporativa al mundo subdesarrollado y adoptar trayectorias paradigmáticas más integrales en el análisis y en la dinámica organizacional.

Por lo pronto, es pertinente especificar algunos de los aspectos relevantes que se debaten en la academia, en relación a su naturaleza, manifestación, metodologías de investigación y administración, con el objetivo de evidenciar la necesidad de una nueva perspectiva en el análisis de la cultura organizacional (Dávila, y Martínez, 1999).

En primer lugar, se observa que el debate en torno a su naturaleza, a lo que **es**, implica una postura epistemológica y, como hemos señalado, también política, pues al adoptar la visión de que la cultura es una variable más de la organización y no la organización misma, se sustenta una posición positivista funcionalista, donde la cultura se convierte en algo que la organización posee y, por tanto, se puede manejar al arbitrio. Lo que ha derivado en una enorme cantidad de estudios, en búsqueda de la manera más adecuada de administrarla para el logro del éxito organizacional.

Esta posición es fragmentaria, mecanicista y con enfoque contingencial, porque no considera a todos los actores de la organización, ve a la cultura como un objeto posible de manipular y basa sus postulados, en los paradigmas taylorista, weberiano y contingencial. En esta vertiente teórica la cultura es un mecanismo o herramienta de la gerencia para obtener efectividad y control organizacional, alejándose de una concepción integral de la organización en tanto ente complejo y dinámico, propia de la teoría de los sistemas complejos autorregulados.

De la misma manera, cuando se ubica el debate en

torno a cuál es la metodología de análisis más adecuada para su estudio, nos encontramos con una dicotomía entre la postura cuantitativa y la cualitativa, ligadas a la posición mecánica u orgánica, respectivamente. En las que las metodologías cualitativas reportan una recuperación más integral de la realidad y, por tanto, mayor riqueza investigativa.

En efecto, los estudios de caso con metodologías cualitativas han permitido un conocimiento más profundo sobre la cultura organizacional enfatizando la recuperación en el análisis de los actores, el contexto y la propia historia de la organización.

Finalmente, otro aspecto del debate es el referido a la subjetividad u objetividad de su manifestación, es decir, al grado en que la cultura se entiende subordinada o no a la interpretación de los individuos, en donde la existencia de la cultura se presenta dependiente o no de la observación humana. Aquí, la controversia se observa entre aproximaciones racionales, objetivas e independientes del individuo y los métodos más bien sicosociológicos y antropológicos utilizados, según el grado en que se acepte la subjetividad de la manifestación cultural.

Esta dicotomía permite advertir, también, la posición paradigmática del investigador, donde el que incorpora los aspectos subjetivos a su análisis, da importantes pasos para la emergencia de una nueva visión de la cultura organizacional, al alejarse del objetivismo extremo que priva en el modelo taylorista weberiano clásico de la cultura corporativa.

Todo este debate ha permitido que emerja poco a poco una perspectiva que trasciende los parámetros de la cultura corporativa, donde lo subjetivo, lo cualitativo, lo específico y lo político social, empiezan a ocupar el lugar

que les corresponde bajo una posición paradigmática que reconoce a la teoría de los sistemas complejos como su estructura analítica básica.

Pero, ¿cuáles son los parámetros de esta posición paradigmática?, revisemos algunos de importancia crucial:

Lo primero a considerar es la visión que presenta del mundo material en donde es conceptualizado no como un sistema mecánico formado por objetos separados, sino más bien como una compleja red de relaciones. Igual que a nivel microcósmico las partículas subatómicas no pueden ser concebidas como entidades separadas y aisladas, sino como interconexiones o correlaciones en una red de eventos. En palabras de Werner Heisenberg, uno de los fundadores de la teoría cuántica, el mundo aparece como un complejo tejido de sucesos donde se alternan, sobreponen o combinan conexiones de diversos tipos, determinando así la textura del todo.

Es ésta, justamente, la visión sistémica u holística de la vida, donde la interrelación e interdependencia de todos los fenómenos y la naturaleza intrínsecamente dinámica de la realidad entiende al mundo en términos de relaciones e integración. Los sistemas son, por tanto, todos integrados, cuyas propiedades no se pueden reducir a las de unidades más pequeñas. En vez de concentrarse en "ladrillos" o sustancias básicas, el enfoque sistémico destaca los principios básicos de organización (Capra, 1982).

Los ejemplos de sistemas abundan en la naturaleza. Cada organismo, desde la bacteria más pequeña, recorriendo el amplio espectro de plantas y animales, hasta los seres humanos, es un todo integrado. Aspecto que se encuentra también en los sistemas sociales tales como una familia, un grupo, una comunidad.

Ahora bien, un segundo aspecto a destacar es la

interrelación o conexión organizativa del sistema, aquí las conexiones de interés son aquéllas que transmiten información y permiten la creación de significado entre la subunidades, al proveer al sistema de una capacidad mejorada para aprender.

Dicho de otra manera, los sistemas complejos se caracterizan porque no sólo ponen en juego una importante cantidad de información o de datos, sino el significado de éstos. Aquí, las ideas, su significado e incluso su uso, expandirán las propias relaciones del sistema. A su vez, las nuevas ideas se perderán en la densa red (multifacética y multidimensional) de relaciones sujetas a reinterpretación y modificación, donde el sentido colectivo de que acciones son necesarias emergerá de manera continua. (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Finalmente, todo eso nos lleva al fenómeno de la auto-organización del sistema. Donde la auto-organización se refiere, entonces, a la capacidad de reconfigurar las conexiones y las actividades y donde los agentes en los sistemas adaptativos complejos se auto-organizan porque saben cómo reorganizarse en su trayectoria permanente de evolución (Brown y Eisenhardt, 1997).

Por tanto, cuando las organizaciones son capaces de reconocer y crear nuevas conexiones, generarán un sistema con mayor capacidad de evolución con su ambiente y habrán generado una estructura fluida y sensitiva a las necesidades de los elementos en interrelación. Ahora bien, la conducta de auto-organizarse sólo puede ser modificada por los estándares de una administración rígida tradicional, ya que aquí los patrones de conducta y la decisiones emergen y, por tanto, no son resultado de

planes específicos. (Capra 1996; Waldrop 1992; Wheatley 1992).

Sin duda, las organizaciones que están más altamente centralizadas y formalizadas tienen una menor oportunidad de reconfiguración espontánea y por tanto se les puede definir como menos complejas, por las limitaciones en el rango de información intercambiada. Por el contrario, las organizaciones más descentralizadas e informales tienen mayor oportunidad para reconfigurarse a sí mismas como consecuencia de un mayor intercambio de información entre los elementos integrantes. Por ejemplo, Galbraith (1973) sostenía que las estructuras organizacionales más descentralizadas pueden incrementar su capacidad de procesar información y aprender al tener una mayor variabilidad interna .

En suma, la teoría de la complejidad permite entender a las organizaciones como sistemas complejos autorregulados, lo que sugiere una forma diferente de respuesta ante la turbulencia ambiental, pues no se trata de reducirla o evitarla sino de vivirla y trascenderla.

La teoría de los sistemas complejos autorregulados ofrece a los académicos y a los administradores una nueva forma de observar el fenómeno organizacional, porque aquí, los problemas, el conflicto, la ambigüedad, el desorden son los mismos que se presentan en cualquier otra organización, pero se administran de manera diferente, pues más que imponer un orden simple al sistema se vive con ellos y se les trasciende, se les reconoce como parte de un proceso de generación de significados que permite a los administradores reconocer las fuerzas divergentes antagónicas y desequilibrantes.

Así, en un mundo cada vez más globalizado, en un contexto de incertidumbre permanente, los movimientos sociales y la participación colectiva en cualquier nivel de agrupación humana se convierten en piedras angulares para el estudio de las posibles transformaciones sociorganizacionales y, claro está, para la conformación de una nueva concepción de la cultura organizacional.

## CONCLUSIONES

Hemos recapitulado sobre dos visiones de la cultura organizacional. Una, la visión taylorista contingencial adoptada por las grandes corporaciones que entienden que ésta puede ser delineada con límites precisos, características permanentes y administrada desde la gerencia y, la otra, la perspectiva de los sistemas complejos autorregulados que la conceptúa justamente como un proceso de renovación continuo de significados, gestado por las interconexiones de todos los miembros de la organización.

Luego, el aceptar las complejidades del escenario mundial recuperando a todos los actores, nos permitirá readecuar los conceptos prevalecientes de la cultura organizacional para ubicarla en una posición más integral. Aquí no habrá teoría ni modelo que sea más fundamental que otra, pues tendrán que concordar entre sí; al superar las distinciones convencionales que existen y provocar que emerja un lenguaje más completo del fenómeno organizacional.

De tal manera que la cultura adquiera el lugar que le

corresponde, al ser vista como un patrón de relaciones simbólicas sustentadas a través de procesos de interacción humana, como un lugar de encuentro social donde la participación de los distintos actores provenientes de diferentes universos son impredecibles y donde el significado final toma varias direcciones.

De ahí que la visión fragmentada de la cultura corporativa, se vea trascendida por un enfoque organizacional complejo de la cultura organizacional, en la tarea de conformar una sociedad y administración incluyente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future*. New York: Wiley.
- Bohm, D. (1983). *Wholeness and the implicate order*. London: Ark.
- Bradford, L. P., y Harvey, J. B. (1972). "Dealing with dysfunctional organization myths". In W. W. Burke & H. A. Hornstein (Eds.), *The social technology of organization development* La Jolla, CA: University Associates.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Policy
- Brown S. L. y Eisenhardt K.M. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution relentlessly shifting organizations" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42 pp.1-34.
- Capra, F. (1982). *The turning point: Science, society, and the rising culture*. New York: Bantam Books.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life* New York: N.Y.
- De la O. Maria Eugenia (1998). "La modernización y la cultura de la corresponsabilidad en la industria

maquiladora" en *Cultura y trabajo en México*. México: Juan Pablos.

- Deal, T. y Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin.

- Dávila A. y Martínez N. (1999) "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas" en *Cultura en Organizaciones Latinas*. México. ITESM Siglo XXI

- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Penguin Group.

- Jantsch, E. (1980), *The self-organizing Universe*, Londres, Oxford, Pergamon Press

- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Kroeber y Kluckholm (1952). *Culture: A critical review of concepts*. New York, Vintage

- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.

- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.

- Merry, S. (1997). "Law, culture and cultural appropriation". *Yale Journal of Law and the Humanities* (forthcoming).

- Milgram, S. (1965). "Some conditions of obedience and disobedience to authority". *Human Relations*, 18, 57-76.

- Mitroff Ian et. al. (1976). "On organizational stories: An approach to design an analysis of organizations through myths and stories". *The Management of Organization Design*.

*Holland*, No. 1, 189-207.

- Morgan, G. (1986) *Images of the Organization*: Beverley Hills: Sage

- Nonaka I. y Takeuchi H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford Press.

- Peters, T. y Waterman, R. (1986). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.

- Pettigrew, A (1979) "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, 570-581.

- Pondy, L. y Mitroff, I. (1979). "Beyond open system models of organization" in Cummings, L. and Staw, B. (eds) *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich CT.: JAI P.

- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An evolution of constructs". In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. (1991). "What is culture?" in P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg and J. Martin (eds) *Reframing Organizational Culture*. London: Sage.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

- Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-58.

- Stacey R.D. (1995) The science of complexity an alternative perspective for strategic change. *Strategic Management Journal* Vol 16 NO. 16 pp477-495.
- Taylor, F. W. (1923). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Von Bertalanffy, L. (1950). *The theory of open systems in physics and biology*. *Science*, 111, 23-28.
- Von Bertalanffy, L. (1975). *Perspectives on general systems theory*. New York: George Braziller.
- Waldrop, M.M. (1992). *Complexity: The emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon & Schuster. New York: N.Y.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.). New York: Free Press.
- Wilkins A. L. y Ouchi W.G. (1983) "Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organization performance". *Administrative Science Quarterly* 28, 468-481.
- Wright, S. (1991). *Evaluation of the Unemployment Strategy*. Middlesbrough: Cleveland County Council.
- Wheatley, M. (1992). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- W'heatley y Kellner-Rogers (1996) *A Simpler Way*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain*. San Francisco: Berrett-

# Cultura y administración intercultural

---

José Luis Pariente F.\*



## RESUMEN

Los nuevos escenarios organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional, requieren cambios profundos en la enseñanza y la práctica de la administración si deseamos que las nuevas organizaciones propicien el desarrollo de individuos tolerantes a la diversidad cultural y receptivos a los valores, las actitudes y los comportamientos del otro. El propósito de este ensayo es el de hacer una breve revisión de los conceptos más utilizados para definir la cultura, así como el papel estratégico que juega la cultura organizacional en la administración de las organizaciones, con objeto de proponer que la enseñanza de esta última, en los nuevos entornos internacionales, debe modificar sus contenidos y sus métodos si se desea dotar a nuestros egresados con una visión multicultural que permita contemplar al otro como aliado para un desarrollo sustentable y compartido.

---

\* Doctor en Educación Internacional. Profesor-investigador del Centro de Excelencia. UAT.  
<http://www.excelencia.uat.mx/pariente>

## **ABSTRACT**

New organizational scenery on a national and international arenas demand deep changes on management teaching and practice as new organizations are desirable to favour individual tolerance development to cultural diversity and receptivity to other's values, attitudes and behaviours.

This essay's purpose is to develop a brief revision on most common concepts to define Culture as well as its strategic rol in organizational culture. To propose its teaching on new international environments as a must to modify its contents and methods if it is to grant our graduates with a multicultural vision that contemplate the other as an ally to a sustainable and sharing development.

---

Xxxxx...

Los nuevos escenarios organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional, requieren cambios profundos en la enseñanza y la práctica de la administración si deseamos que las nuevas organizaciones propicien el desarrollo de individuos tolerantes a la diversidad cultural y receptivos a los valores, las actitudes y los comportamientos del otro. El propósito de este ensayo es el de hacer una breve revisión de los conceptos más utilizados para definir la cultura, así como el papel estratégico que juega la cultura organizacional en la administración de las organizaciones, con objeto de proponer que la enseñanza de esta última, en los nuevos entornos internacionales, debe modificar sus contenidos y sus métodos si se desea dotar a nuestros egresados con una visión multicultural que permita contemplar al otro como aliado para un desarrollo sustentable y compartido. Estoy convencido de que lo anterior sólo se podrá lograr propiciando ambientes flexibles de aprendizaje, un pensamiento crítico y reflexivo, nuevas habilidades en los docentes y alumnos y la inclusión de nuevos contenidos en el currículo, en especial el estudio de sus particulares manifestaciones culturales y artísticas. Papel importante habrán de desempeñar, sin duda, las nuevas tecnologías, que ya permiten la interacción en línea entre personas inmersas en distintos y a veces contradictorios entornos culturales, organizacionales y, por ende, administrativos.

## 1. LOS VAIVENES DE “LA CULTURA”

Definir la cultura es un tema espinoso. Recordemos que un estudio acucioso (Kroeber y Kluckhohn, 1952), registró más de un centenar de acepciones del término. Por su parte, Faure y Rubin (1993), en su libro titulado *Cultura y*

*negociación*, escriben:

La (Cultura) es tanto una variable dependiente, que refleja el impacto de consideraciones diversas, como una variable independiente, con efectos determinantes en la conducta de la negociación y los resultados... para el investigador que busca continuos en lugar de dicotomías, círculos en lugar de líneas, fuentes múltiples de interconexión conceptual en lugar de flechas únicas causales, el dominio de la cultura, de hecho es rico. La Cultura es un complejo infortunio, un dinámico fenómeno insano que no se presta por sí mismo fácilmente para un análisis causal. (Nota 1).

Consideramos, por tanto, que no sería éste el lugar adecuado para sugerir nuevas propuestas. No obstante lo anterior, sí creemos conveniente, para los propósitos del artículo, hacer algunas consideraciones acerca del origen y la evolución del concepto, ya que éste ha ido cambiando, de un concepto de “refinamiento social” a una postura más estratégica y, por tanto, más adecuada para la comprensión del comportamiento del otro y el impacto que este comportamiento tiene en la administración de sus organizaciones.

El término “cultura” fue empleado originalmente en Alemania a finales del siglo XVIII, en estudios de historia, y se utilizó para describir un tipo de evolución en el progreso de la humanidad. Tomado probablemente de la lengua francesa, el vocablo tenía originalmente el significado de culto religioso (culture), aunque los términos “couture” o “coture” se empleaban también para designar un campo labrado y sembrado. Quizás de ahí, o de la palabra latina “colere”, que también significa cultivar, provenga nuestra española acepción de persona cultivada como sinónimo de “culto”.

No fue, sin embargo, hasta fechas posteriores, que los propios franceses lo emplearon para designar genéricamente

la formación del espíritu. Vino, pues, a significar el progreso intelectual de una persona y, de manera más general, de las actividades humanas.

La persona "cultura", bajo esta acepción, es la persona que ha cultivado o cultiva los "conocimientos". Se establece, de este modo, un *continuum* lineal de mayor a menor "cultura", donde su antónimo es la "incultura", o sea, la ausencia de "cultura": la barbarie.

Sin embargo, a mediados del siglo pasado, esta acepción de la palabra, ampliamente compartida todavía en la actualidad, sufrió un cambio radical. En gran parte la culpa se debió a la obra de Ruth Benedict, *Pattern of culture*, publicada originalmente en 1934, y en la que relata sus experiencias en el estudio de tribus americanas y melanesias. Ruth Benedict, discípula de Franz Boas y mentora y amiga de Margaret Mead, quien ilustró el libro con sus fotografías, propuso la teoría de la relatividad cultural, entendida ésta como la visión de que cada cultura debe ser entendida y apreciada en sus propios términos.

No obstante lo anterior, no hay que olvidar que ya en el primer párrafo de su libro *Primitive Culture*, publicado a finales del siglo XIX, Sir Edward Burnett Tylor, en la que probablemente sea la primera definición antropológica de la cultura, ya la definía como:

. . . ese complejo conjunto que abarca los conocimientos, las creencias, el arte, el derecho, la moral las costumbres y los demás hábitos y aptitudes que el hombre adquiere en cuanto miembro de la sociedad.

Entendida así, la "cultura" ya no es un asunto de tener o no tener cultivo. La cultura es una respuesta de los seres humanos a las demandas de su entorno. Se convierte, hablando en términos administrativos, en una estrategia de supervivencia. Todos tenemos, entonces, una "cultura", en

tanto que, como grupo humano, desarrollamos una serie de estrategias que permiten enfrentarnos al ambiente que nos rodea.

Las modernas teorías sociológicas, influenciadas por el enfoque de sistemas, han tratado de entender el fenómeno cultural como la interacción de los tres subsistemas siguientes:

- a). El ideológico, como lo denomina Sorokin (1969), consistente en los valores, ideas, conocimientos y creencias, que van desde la filosofía, la religión o la ciencia, hasta el saber práctico y popular.
- b). El sociológico, referido al comportamiento de los seres humanos en sociedad y formado por los usos, costumbres y normas vigentes en cada grupo humano.
- c). El tecnológico o material, formado por los productos que van desde los utensilios más simples hasta los dispositivos y máquinas más complicados, incluyendo desde los adornos hasta el vestuario y la vivienda.

Un sistema cultural, por tanto, se caracteriza, al menos, por las siguientes notas específicas (Munné, 1970):

- La cultura es aprendida. Es posible gracias a los procesos de socialización (enculturación).
- La cultura es acumulativa. Por medio de este proceso, la cultura se va modificando y tiende cada vez a una mayor complejidad y refinamiento.
- La cultura es simbólica. Se transmite por medio de una comunicación de carácter simbólico: el lenguaje. Para Geertz (1973), por ejemplo, la cultura puede verse como "una red de significados en la cual estamos suspendidos".
- La cultura es universal. Posee unas características connaturales con el hecho humano.

: La cultura es un fenómeno social. Perdura más allá de toda persona y se transmite a través del grupo social. De aquí que se la haya conceptualizado como un fenómeno supraorgánico.

Toda cultura, sin embargo, tiene distintos niveles. De ahí que algunos autores hablen del "iceberg de la cultura" (Daft, 1995: 334), para distinguir entre las manifestaciones observables y la parte oculta de la misma, la cultura subyacente o profunda, que no puede ser fácilmente accesible por medio de los órganos sensoriales. La cultura subyacente no puede verse, ni oírse, ni saborearse, ni olerse. Los límites entre ambos niveles, por otro lado, tampoco son fácilmente distinguibles.

La cultura subyacente o profunda es apenas percible de una manera más intuitiva, tácita; o puede inferirse, con los riesgos que ello conlleva, en función de un reflejo difuso de las manifestaciones de la cultura superficial. Las manifestaciones observables se relacionan con los objetos materiales, las normas o las ceremonias, mientras que la cultura subyacente tiene que ver con los valores, las actitudes y los sentimientos.

## 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La aplicación del concepto de cultura a las organizaciones, y particularmente a las empresas, es aún más reciente, sin que podamos precisar una fecha o una obra determinada a la que achacarle la responsabilidad. Sin embargo, hay que reconocerle a Michel Crozier el haber sido uno de los primeros estudiosos en mencionar el destacado papel de la cultura organizacional, cuando recomendó que ésta era uno de los elementos importantes que cuidar para que una

empresa se desarrollara adecuadamente (Crozier, en Thevenet, 1992).

Los autores que han escrito sobre el tema, por regla general retoman los conceptos tradicionales de cultura y la aplican directamente a la organización, como puede observarse en los siguientes ejemplos.

Richard L. Daft (1995: 333) define la cultura organizacional como un "conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que son compartidos por los miembros de la organización y enseñados a los nuevos miembros como correctos." Para el mismo autor, el propósito de la cultura es proveer a los miembros con un sentido de identidad organizacional y generar un compromiso hacia las creencias y los valores que sea tan perdurable como ellos mismos.

Ackoff (1999: 65), en su más reciente libro, reduce el asunto a "las reglas del juego" organizacional, identificando éstas con "el comportamiento y las prácticas que permiten la supervivencia, cuando no el beneficio, de las personas que componen la organización".

Una definición más operativa, que se asemeja en gran parte al sistema cultural analizado con anterioridad, es la propuesta por E. H. Schein (1997: 2). De acuerdo a ella, la cultura es:

- Un patrón de suposiciones básicas;
- Compartidas por los miembros de una organización;
- Que el grupo aprende en la medida que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna;
- Que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas; y que

Por tanto, deben enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en

relación con esos problemas.

Para nuestros fines, entenderemos por cultura organizacional el resultado del comportamiento conjunto de los miembros de la organización, tanto formal como informal, un "sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión." (Pariente, 2000: 252).

La cultura organizacional, por tanto, es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma. Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en la que se hacen las cosas, sobre todo de manera formal, denotan los aspectos visibles y superficiales de la cultura y son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la personalidad de los directivos, más privilegiadas por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la cultura subyacente de nuestras organizaciones y su manera de concebir la práctica administrativa.

### 3. LAS INVESTIGACIONES ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En años recientes ha habido un renovado interés por el estudio de los asuntos culturales relacionados con las organizaciones con objeto de llegar a entender cómo afecta el comportamiento de los individuos la práctica de la administración. En el ámbito internacional destacan los llevados a cabo por Hofstede, Hampden-Turner,

Trompenaars y otros. (Nota 2).

El trabajo de Hofstede, por ejemplo, con el sugestivo título de la cultura como *el software de la mente*, sustenta la idea de que las culturas nacionales pueden influir de manera significativa en el funcionamiento de las organizaciones y, por tanto, en la manera en que éstas administran sus recursos. El autor basó su modelo en un grupo de cuatro dimensiones, definidas de la siguiente manera:

- Distancia de poder: "El grado en el cual los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país perciben y aceptan que el poder esté distribuido inequitativamente."
- Tolerancia / rechazo a la incertidumbre: "El grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas."
- Individualismo / Colectivismo: "Los lazos entre los individuos son débiles: todos esperan ver por sí mismos o por su familia inmediata solamente. El colectivismo, por su parte, representa una sociedad en la cual los individuos "se integran en grupos fuertes y cohesivos, dentro de los cuales se desarrolla su vida con una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad."
- Masculinidad / Femenidad: Para Hofstede, la variable masculinidad representa una sociedad en la que "los roles de los géneros sociales son claramente distintos: los hombres se supone que deben ser asertivos, pendencieros, y concentrados en el éxito material; las mujeres han de ser más modestas, tiernas, e interesadas con la calidad de vida." La feminidad, por su parte, representa una sociedad en la que "los roles de los géneros sociales se traslapan: tanto los hombres como las mujeres se supone que deben ser modestos, tiernos, e interesados con la calidad de vida."

La denominación de esta última variable, no muy afortunada por cierto, ha sido cuestionada por autoras como Nancy Adler (1997), quien ha propuesto sustituirla por la denominación “éxito profesional / calidad de vida.”

En función de esas variables, y para el caso de nuestro país, por ejemplo, Hofstede reporta un perfil que podría sintetizar nuestra cultura como colectivista, con alta distancia de poder, renuente a la incertidumbre y “masculina”, visión que concuerda en gran medida con la imagen estereotipada que en muchos países tiene de “lo mexicano” y que se refleja, sin duda, en un buen número de nuestras prácticas administrativas cotidianas.

#### **4. LO ACADÉMICO Y LO ANECDÓTICO EN EL CASO DE LA CULTURA DEL MEXICANO**

Y a propósito de “lo mexicano”, a lo largo de la historia numerosos autores se han ocupado del asunto, desde Sahagún hasta Octavio Paz, pasando por Las Casas, José Ma. Luis Mora, Justo Sierra o Samuel Ramos.

En 1961, Aniceto Aramoni publicó un libro centrado en sus estudios acerca del patriarcado y el matriarcado en nuestra historia y en los rasgos caracteriológicos del machismo mexicano, que no han perdido vigencia a más de cuatro décadas de su publicación. Por esos años, Rogelio Díaz Guerrero publicó su ya clásico Estudios de psicología del mexicano. Un par de décadas más tarde, Russell Ackoff, en un folleto publicado en 1978 por el INAP, analizó los procesos de desarrollo regional en México y sintetizó, con meridiana claridad, los que a su juicio eran los cinco principales obstáculos culturales de los mexicanos: la corrupción, el paternalismo, el compadrazgo, la conformidad y la pérdida

de tiempo.

En la década pasada, los trabajos de Eva Kras (1991) pusieron de relieve los valores culturales profundos que predominan en las organizaciones mexicanas, destacando el papel de la familia, la religión y las relaciones interpersonales. En una publicación anterior (1990), la misma autora reportó también los resultados de un estudio comparativo entre los gerentes mexicanos y norteamericanos. Los trabajos de Alducín Abitia y Ana Hirsh (1999) se han centrado en el campo de los valores, mientras que Néstor García Canclini (1989) ha escrito sobre los conflictos entre las tradiciones y la modernidad que aún no acaba del todo de llegar, para bien o para mal, a nuestro multifacético país. Los estudios recientes de Barba y Solís (1997) y los de Dávila y Martínez (1999) han analizado, muy detalladamente, el impacto de la cultura en las organizaciones y en las empresas latinoamericanas.

Algunas investigaciones escolares realizadas por mis propios alumnos en los programas de posgrado en desarrollo de recursos humanos y gestión de la calidad, con gerentes de otras nacionalidades, acerca del comportamiento de los trabajadores mexicanos en el caso específico de las maquiladoras, reportan que estos directivos destacan algunas características positivas y no menos defectos en sus trabajadores y colegas mexicanos.

Entre las características positivas mencionan la capacidad de trabajo, la creatividad y las habilidades de interacción social. Las negativas siguen reflejando la opinión generalizada en nuestro medio acerca del trabajador mexicano. Quizás la más grave sea la actitud proclive hacia la corrupción y las trampas, derivada en gran medida de la impunidad, el servilismo y la lambisconería que aún perduran en gran medida en nuestras organizaciones. Señalan cierta xenofobia que no deja de acompañar indisolublemente a

nuestro malinchismo, así como la no confrontación, la oblicuidad y los giros retorcidos del lenguaje: Sí, pero no; no, pos sí; nos vemos al rato, al ratito o al ratititito, por citar sólo algunos. Y eso, sin contar los albures.

Podríamos complementar lo anterior con los estudios de Alducín (1989), cuyos resultados reportaron que, para los patrones mexicanos, los atributos de un buen trabajador eran: la lealtad, la cooperación, la creatividad y la innovación. Lo anterior contrasta con la opinión que tenían los obreros y ejidatarios acerca del mismo tema: los buenos trabajadores eran los cuidadosos, respetuosos, obedientes y puntuales, características muy relacionadas con los obstáculos de paternalismo y conformidad señalados por Ackoff.

## 5. COMPETENCIA SOCIAL Y COMPETENCIA INTERCULTURAL

Las organizaciones son, sin duda, uno de los lugares más propicios para que los individuos de una misma o de distintas culturas interactúen. Sin embargo, no hay que olvidar que, incluso, cuando los individuos pertenecen a una misma cultura, deben desarrollar una competencia social, entendida ésta como "el grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de su propia cultura." (Robinson, 1997).

La competencia intercultural, por otro lado, y de acuerdo al mismo autor, se refiere al "grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de otras culturas."

En las organizaciones, esta interacción entre los miembros genera lo que Robinson denomina una "interface cultural", que, a menudo, puede estar llena de

equivocaciones y conflictos y de la cual los interesados ni siquiera están plenamente conscientes. Los integrantes de la organización deben desarrollar una serie de competencias interculturales que a menudo incluyen habilidades de empatía (la posibilidad de colocarse en el lugar del "otro"), la capacidad para distinguir entre la cultura de superficie y la cultura subyacente y la posibilidad de actuar como mediador entre ambas culturas.

Estas "interfaces" pueden darse tanto dentro de una misma familia, entre los miembros que conviven diariamente en ella, como entre grupos y sociedades geográfica y culturalmente alejados. Incluso pueden presentarse al interior mismo de la organización entre las distintas profesiones o especializaciones laborales; en la interacción autoridad-subordinados o entre los grupos de edad, religión o género.

Para que exista competencia intercultural es necesario desarrollar tanto los conocimientos de la cultura del otro como las habilidades para colocarse en sus zapatos y entender el mundo desde una perspectiva distinta a la que estamos habitualmente acostumbrados. Lo anterior implica definir, de entrada, las características más importantes de una verdadera competencia intercultural, con objeto de que éstas puedan convertirse en tema obligado de estudio para una mejor formación de nuestros futuros administradores.

Podemos clasificar en seis principales categorías las competencias necesarias a desarrollar entre los miembros de nuestras organizaciones, si hemos de enfrentarnos a un ambiente intercultural en la práctica administrativa; a saber:

- Valores.
- Estilo de pensamiento.
- Conocimientos.

- Habilidades.
- Actitudes.
- Experiencia.

Entre los valores más importantes a desarrollar podríamos mencionar, en primerísimo lugar, la honestidad, tanto hacia uno mismo como hacia los demás; el respeto hacia los otros y hacia el mundo y las criaturas que nos rodean; la franqueza y la sinceridad y un consenso verdaderamente democrático en beneficio siempre de los menos favorecidos.

Un estilo de pensamiento flexible, propositivo, no-categorizador, holístico y hábil para crear síntesis es condición indispensable para entender otras formas de pensar.

Por supuesto, habría que destacar el papel importante que juegan los conocimientos para una mejor comprensión del otro. Para entender cómo piensan los demás debemos conocer primero las características físico-geográficas, económicas y sociopolíticas que han condicionado su desarrollo a través del tiempo. El idioma juega en este punto un papel fundamental, así como el conocimiento de la vida cotidiana y sus expresiones artísticas y populares más destacadas.

Pero no sólo es necesario el conocimiento del lenguaje, sino que hay que desarrollar las habilidades de comunicación articuladas, quizás más las de escuchar que las de hablar, así como las habilidades para mediar y negociar tomando siempre en consideración, pero manteniendo al margen los propios sistemas de valores y percepciones.

Derivadas de los valores mencionados en un inicio, son importantes las actitudes positivas hacia la vida y el respeto a los demás seres humanos; la aceptación genuina de las personas diferentes a uno mismo; la libertad de

suposiciones y prejuicios y una buena disposición para escuchar abiertamente a los otros.

Por último, pero no menos importante, la experiencia previa puede darnos un "handicap" favorable a la hora de lidiar con cultura ajenas. Las experiencias anteriores bien-procesadas de relaciones con otras personas o etnias nos hace más fácil conocer y entablar relaciones con las nuevas. Aquí caben bien los viajes y la permanencia en otros países, así como la convivencia con colegas y compañeros provenientes de otras culturas y latitudes, en especial si pertenecen a culturas étnicas ampliamente diferenciadas.

Si consideramos que una de las características que habíamos definido para los sistemas culturales es que son aprendidos, y que, de acuerdo a Schein (1997), las organizaciones deben transmitir a sus nuevos miembros los patrones que les han funcionado lo suficientemente bien como para haberlos adoptado, deberíamos meditar seriamente lo que nuestras instituciones educativas están haciendo en la actualidad por formar administradores y empresarios que tengan una visión multicultural y que propicien la formación adecuada para una convivencia plural y compartida con las diferencias del otro.

## **5. LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA Y ALGUNAS PROPUESTAS PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La educación contemporánea de las profesiones, al menos en las sociedades occidentales, está basada en gran medida en las premisas de la ciencia y en el principio del "saber cómo". Las ciencias sociales, en general, no han escapado a esta tendencia y siguen empeñadas en estudiar al hombre en términos "científicos", tratando de comprobar

supuestos e hipótesis acerca de ese "objeto" de estudio para proporcionar explicaciones y predicciones de su conducta, más que comprensión y entendimiento de los motivos de la misma.

De acuerdo con Robinson (1997):

La mayoría de los acercamientos a la "administración" siguen el mismo principio. Buscan tratar el "objeto" de la administración, independientemente de que sean organizaciones o personas, de tal manera que se puedan manejar. La administración, por consiguiente, trata con objetos ¾ todos los cuales son, por definición, externos a la propia persona. Esta última permanece intacta, y sus necesidades no se cambian, no se arreglan, ni se desvanecen. Hacerlo sería contradictorio con las premisas centrales de la administración.

Una manera muy efectiva de aplicar esta visión "científica" de la administración es la importación indiscriminada de modelos que se ponen rápidamente de moda al garantizar la eficacia y la eficiencia de sus postulados, sin atender a los valores culturales que subyacen en ellos. Ejemplos recientes son los temas como la reingeniería o, peor aún, los movimientos acríticos que pregonan la implantación de la calidad total en todos los ámbitos del quehacer social, y que lo único que pretenden, en el fondo, es instaurar una manera más refinada de manipular a sus adeptos.

Para desarrollar una verdadera competencia social e intercultural, el principio de "saber cómo", necesita ser complementado por el principio de "desear comprender". Las culturas no pueden ser administradas, sólo pueden ser comprendidas y compartidas. Podemos, eso sí, propiciar los ambientes adecuados para que las culturas convivan en un entorno armonioso y en donde los individuos puedan

desarrollar mejores competencias para convivir con el otro.

En su libro más reciente acerca de los nuevos rumbos de la teoría de la organización, Jeffrey Pfeffer hace referencia a cuatro mecanismos que recomiendan O'Reilly y Chatman (En Pfeffer, 1997: 169-171) para propiciar un mejor entorno organizacional:

- Involucrar a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.
- Cuidar las actividades de los miembros con mayor autoridad en la organización; en especial, el uso del tiempo, sobre qué preguntan y acerca de qué hablan los ejecutivos.
- Proporcionar información social consistente; esto es, tener congruencia en las normas acerca de las expectativas de comportamiento.
- Establecer sistemas de premios, aunque es común que tales sistemas no empleen gratificaciones pecuniarias.

Para poder desarrollar las seis características que mencionamos en el apartado anterior, como ideales para las competencias interculturales, la enseñanza de la administración debería hacer un esfuerzo importante por analizar críticamente tanto los contenidos de los programas, como la formación de los docentes y los métodos y técnicas pedagógicas empleadas diariamente en el salón de clases tradicional o en las actividades de capacitación.

De manera específica, habría que propiciar:

a) Nuevos ambientes flexibles de aprendizaje. En este renglón tienen mucho que aportar las nuevas tecnologías, todavía muy descuidadas en los entornos académicos administrativos, no obstante que los nuevos esquemas comerciales y mercadotécnicos se apoyan en gran medida

en sus desarrollos.

b) El pensamiento crítico y reflexivo, tanto en los docentes como en los alumnos, desterrando de una vez por todas los esquemas “dictadores” en el proceso de enseñanza-aprendizaje, procesos viciados que todavía prevalecen en un porcentaje elevadísimo y que tanto daño le hacen a nuestras instituciones educativas.

c) El desarrollo de nuevas habilidades para la utilización y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y el procesamiento de datos, así como el manejo de una lengua alterna.

d) La inclusión de nuevos contenidos en el currículo tradicional del administrador. En una época de fuertes cambios paradigmáticos, no es posible seguir repitiendo esquemas que ya no responden a las nuevas dinámicas organizacionales. Las estructuras alternas, en especial las redes, obligan a desarrollar nuevas formas de entender y estudiar el fenómeno administrativo y sus postulados básicos, derivados de organizaciones lineales, rígidas y centralizadas, basadas en los procesos fabriles de principios del siglo pasado, donde el ser humano era sólo una pieza más del engranaje y los procesos de comunicación y toma de decisiones estaban fuertemente centralizados y jerarquizados.

Por último, pero no menos importante, habrá que darle un mayor peso a los procesos de investigación. Es urgente una orientación académica más sustentada en la investigación de la realidad social, económica y política del país y las implicaciones de las influencias de otras culturas, y no seguir sustentando los contenidos académicos únicamente en investigaciones y textos desarrollados en otras latitudes y que no reflejan, de manera fidedigna, nuestra propia realidad organizacional.

La investigación y el rescate, por otro lado, de modelos y esquemas administrativos autóctonos, como ya lo ha sugerido Jorge Ríos Szalay (1989), en nuestro caso mexicano, podrían ayudarnos a rescatar valiosas experiencias administrativas profundamente enraizadas en genuinas tradiciones culturales locales.

## **6. CONSIDERACIONES FINALES, A MANERA DE RECOMENDACIONES, PARA LA ADMINISTRACIÓN INTERCULTURAL**

Así como el concepto de cultura evolucionó desde una posición egocéntrica, relacionada más con una visión de élite, hasta llegar a su actual conceptualización de ser una respuesta específica al entorno, una postura estratégica de respeto al otro, la enseñanza de la administración deberá evolucionar hacia nuevos derroteros que contemplen de manera más integral la inclusión de visiones distintas del comportamiento de los que no son semejantes a nosotros.

La administración intercultural difiere fuertemente de la administración tradicional. Está relacionada con la facilitación de la comunicación y la sinergia entre culturas distintas. Requiere, además, de empatía y una fuerte internalización de las consecuencias de la interlocución entre culturas profundas, sin perder nunca de vista que es prácticamente imposible para el miembro de una cultura particular interpretar con precisión la conducta y los motivos de aquéllos que pertenecen a otras culturas. El desarrollo de un alto nivel de competencia social es a menudo un requisito indispensable para la competencia intercultural.

Habría que puntualizar, sin embargo, algunos de los problemas principales con los que esta competencia tendría que enfrentarse. Algunos de los más importantes, de acuerdo

a Robinson (1997), pueden ser la rigidez del sistema, la simultaneidad de pertenencia a diferentes culturas, la falta de especificidad en los límites de la cultura, los conflictos de intereses internos y el mismo carácter dinámico de la cultura.

Por último, y siguiendo al mismo autor citado, para fines del proceso de desarrollo, los participantes deberían estar plenamente conscientes de que:

- Nunca serán totalmente capaces de entender a los otros;
- Es sumamente difícil ponerse a sí mismo en la posición de otra persona;
- Es de sabios nunca hacer supuestos sobre otras personas o culturas;
- Deberán repetidamente ponerse al corriente a sí mismos por haber malinterpretado lo que han experimentado;
- Y, a pesar de lo anterior, nunca desearán parar de tratar de entender a las otras personas.

No obstante los obstáculos, el camino se contempla irreversible. Debemos aprender, cada vez en mayor grado, no sólo a tolerar, sino a convivir pacífica y productivamente con el otro. Los procesos de desarrollo necesarios para adaptarse al cambio y mejorar sustancialmente la práctica administrativa en nuestras organizaciones, deberán iniciar con una nueva forma de aprender a aprender. Debemos aprender a formularnos algunas preguntas fundamentales: ¿Qué conocimientos y habilidades necesito adquirir? ¿Cómo voy a adquirirlos? ¿Qué obstáculos voy a encontrar y cómo podré superarlos? ¿Qué recursos voy a necesitar, incluyendo el tiempo? Y por último, pero no menos importante, ¿cómo voy a medir los resultados de mi aprendizaje?

La comunicación y la colaboración serán las herramientas más valiosas para esta nueva forma de trabajo en la era del conocimiento, donde el pensamiento creativo y el enfoque centrado en la solución de problemas se convertirán en las habilidades medulares, a diferencia de las recetas y normas que aún privan en la enseñanza de nuestras escuelas y facultades de administración. Es imperativo propiciar el desarrollo de una cultura tecnológica y global de los negocios, y combinarla, de manera creativa, con los valores tradicionales y más arraigados de nuestras sociedades. Tendremos que volvernos universales, sin perder de vista lo que nos hace locales. Con visión de futuro, pero sin dejar de contemplar y reflexionar acerca de nuestro pasado.

Y aunque pueda sonar herético para algunas mentes más conservadoras, habría que cuestionarse seriamente la inclusión en el currículo de las carreras en administración de materias tales como historia y apreciación de las manifestaciones artísticas y populares. Decía John Ruskin que las grandes naciones escriben sus autobiografías en tres libros: el libro de sus hechos, el libro de sus palabras y el libro de su arte, y de estos tres, el último es quizás el único fidedigno.

Las artes y las manifestaciones populares son los testigos insobornables de la historia y la cultura de los pueblos y las organizaciones, y pueden ser uno de los puentes que nos permitan cruzar el abismo de la intolerancia para tratar, al menos, de comprender mejor al otro.

## NOTAS

(1) Ver: Faure, G. & Rubin, J. (eds.). (1993). *Culture and Negotiation*. London: Sage. (Páginas). Citado por Robinson (1997: 227-228). Traducción del autor.

(2) Ver: Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*. London: McGraw Hill, también Hampden-Turner, C. (1993): *The Seven Cultures of Capitalism*. London: Doubleday (Existe traducción al español: *Las Siete Culturas de Capitalismo*. Buenos Aires: Vergara); también Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books.

## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell L. (1978): *Un Nuevo enfoque a la planeación del desarrollo nacional*. México, DF: INAP. Serie Praxis 13.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Recreación de las corporaciones. Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México, DF: Oxford.
- Adler, Nancy. (1997): *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Alducín Abitia, E. (1989): *Los valores de los mexicanos. México: entre la tradición y la modernidad*. México: Fomento Editorial Banamex.
- Aramoni, Aniceto. (1961): *Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo*. México, DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barba, Antonio y Solís, Pedro. (1997): *Cultura en las organizaciones*. México, DF: Vertiente Editorial.
- Daft, Richard. (1995): *Organization Theory &*

*Design*. (5th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

- Dávila, Anabella y Martínez, Nora. (1999): *Cultura en organizaciones latinas*. México, DF: Siglo XXI / ITESM.
- Díaz-Guerrero, Rogelio. (1967): *Estudios de psicología del mexicano*. (2ª ed.). México, DF: Trillas.
- Faure, G. y Rubin, J. (eds.). (1993): *Culture and negotiation*. London: Sage.
- García Canclini, Néstor. (1989): *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- Geertz, Clifford. (1973): *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Hampden-Turner, C. y Trompenaars, F. (1995): *Las siete culturas del capitalismo*. Buenos Aires: Vergara.
- Hirsch Adler, Ana. (1999): *México: Valores nacionales*. (2ª ed.). México, DF: Gernika
- Hofstede, Geert (1997): *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill
- Kras, Eva. (1990): *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. México, DF: Grupo Editorial Iberoamérica.
- \_\_\_\_\_ (1991): *La administración mexicana en transición*. México, DF: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Kroeber, A. L. y Kluckhohn, C. (1952, reimpresso en 1978): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Post Road West, Westport CT: Greenwood Publishing Group.
- Lewis, Richard D. (1996): *When cultures collide: managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey
- Munné, Federico. (1970): *Grupos, masas y sociedades*. Barcelona: Hispano-Europea.

- Pariente, José Luis. (2000): *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. Cd. Victoria, Tam: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Colección Centro de Excelencia. No. 1.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997): *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México, DF: Oxford.
- Ramos, Samuel. (1987): *El perfil del hombre y la cultura en México*. México, DF: SEP / UNAM. Serie Lecturas Mexicanas, 92. (1934).
- Ríos Szalay, Jorge. (1989): *La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México*. México, DF: Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- Robinson, Stuart. (1997): *Intercultural Management. The art of resolving and avoiding conflicts between cultures*. Global Theme Conference. Switzerland 97.  
Disponible en: <http://www.eyec.ch/~gtc97newslett/intercul.htm>
- Schein, Edgar (1997): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sorokin, Pitirim. (1969): *Sociedad, cultura y personalidad*. Barcelona: Aguilar.
- Thevenet, Maurice. (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books.
- Tylor, E. B. (1871, reimpresión 1958): *Primitive culture*. Peter Smith Pub.

# El mundo de la vida diaria en el trabajo y su relación con el aprendizaje

---

Salvador Andrade<sup>1</sup>



## RESUMEN

Lo que hoy se llama tecnología, es decir, la sustitución rápida del trabajo de las manos del hombre por desempeño de tareas a base de saber y conceptos, es el primer resultado de la dramática revolución en la actividad productiva que ha evolucionado en los últimos cincuenta años. Los trabajadores hemos sido sometidos a una intensa presión si aún queremos permanecer en nuestro puesto de desempeño.

Las ciencias administrativas están extendiendo en la actualidad sus fronteras: de su cometido tradicional que consistía en lograr la coordinación mediante el diseño y el manejo de las organizaciones, están yendo al campo de la construcción social de la realidad. En este campo articulan las actividades fundándolas en el conocimiento. Esta tarea se considera más decisiva para el éxito que el empleo masivo de capital o la mera instalación de las capacidades productivas.

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador en el Departamento de Producción Económica UAM-X

## ABSTRACT

What today is called technology, that is, swift substitution of work from the worker's hands toward task performance on a knowledge and conceptual base, is a first step to a dramatic revolution on productivity over the last 50 years.

Management sciences are expanding the borders nowadays: from its traditional purpose consisting in a coordination role through organization design and management to a reality social construction field. On this matter activities are linked to knowledge. Such a task is considered more effective to success than stock capital or merely capacity instalment.

---

Palabras clave: cultura, estudios interculturales, tipología.  
Key words: culture, intercultural studies, typology.

## Introducción

Lo que hoy se llama tecnología, es decir, la sustitución rápida del trabajo de las manos del hombre por el desempeño de tareas a base de saber y conceptos, es el primer resultado de la dramática revolución en la actividad productiva que ha evolucionado en los últimos cincuenta años. Los trabajadores hemos sido sometidos a una intensa presión. Si queremos permanecer en nuestro puesto de desempeño. El tiempo de vida en el trabajo en los años ochenta era de dos a tres años. Por ejemplo, las obreras que ensamblaban aparatos de audio (radio y tv) en las maquiladoras de Ciudad Juárez, eran adiestradas en una línea de ensamble cuya vigencia tecnológica duraba 24 meses, y luego cambiaba con alguna innovación. Esta situación requería nuevos conocimientos y habilidades humanas en la línea de ensamble. Había que cambiar al personal o proporcionarle las bases estructurales para que adquiriese los nuevos conocimientos y habilidades requeridos. En la actualidad, la producción en línea es cosa del pasado y hemos ingresado a la producción continua sostenida por la automatización y la robótica. Por lo mismo, el tiempo de vida en el trabajo, considerado como el período en el cual una persona es empleable, se ha reducido a meses, según el paso del cambio tecnológico.. La presión sobre los trabajadores consiste en la necesidad de adquirir, en forma rápida, nuevos conocimientos y habilidades. En las 860 fábricas de autopartes, cada trabajador necesita una renovación de sus conocimientos y habilidades cada seis meses, para no quedarse atrás en el fluir de las innovaciones tecnológicas. Esta fuerza de los cambios estructurales en los modos de producir ha tenido como resultado que las organizaciones y

las ciencias administrativas coloquen en la cúspide de la escala de sus intereses al aprendizaje.

La atención hacia el aprendizaje como un modo de adquirir nuevos conocimientos y aplicar nuevas habilidades ha hecho posible la obra de Peter Senge (1994). La Quinta Disciplina ha alcanzado un volumen de ventas de 650 mil ejemplares vendidos en los últimos seis años. Se haya esparcido por el mundo la Sociedad para el Aprendizaje organizacional (The Society for Organizational Learning) integrada por A&T, Chrysler, EDS, Federal Express, Ford Motor Company, Harley Davidson, Hewlet Packard, IBM, Intel, Lucent Technologies, Merck, Morgan Stanley, Texas Instruments, Xerox y universidades alrededor del globo. "The Society for Organizational Learning" se ha constituido en México como el Grupo Sol.<sup>1</sup> Los esfuerzos anteriores han sido acompañados por los escritos clásicos de Chrys Argyris, (1995) James Brian Quinn (1994) y por los esfuerzos de la mayoría de las agencias consultoras en todo el mundo.

111

## OBJETO DE ESTUDIO

Por todo lo anterior nos fijamos el siguiente objeto de estudio: ¿Cuáles son las relaciones entre la vida diaria en el trabajo y el aprendizaje organizacional? Consideramos que este asunto, como guía inicial en la investigación, promecía relacionar la inmensa zona del desempeño diario con el aprendizaje. Por otra parte, el aprendizaje continuo es indispensable para tratar de mantenerse al mismo ritmo que las innovaciones tecnológicas. El desafío es pasar del desempeño espontáneo, al trabajo a base de saber y conceptos.

<sup>1</sup> Por considerarlo de interés proporcionamos al lector su dirección en internet en la sección de "Sitios" desplegada al final de la bibliografía.

## DESEMPEÑO ESPONTÁNEO

Si usted, lector, se coloca como espectador en el piso de una de nuestras plantas productivas con el fin de trazar modelos lógicos acerca de cómo se hace el trabajo, percibirá que las personas desempeñan y viven el trabajo diario sin una ulterior reflexión. Los actores se deslizan de tarea en tarea, en forma espontánea, inmediata y rutinizada. Para interpretar y explicar la acción y el conocimiento desplegados en el trabajo cotidiano, siguiendo a Michael Polanyi (1966) se puede comenzar con una descripción de las estructuras fundamentales del **conocimiento tácito** en el trabajo diario. Estas estructuras son los movimientos y acciones primordiales que ejecutan los actores. Cada evento es realizado en la frontera entre "lo posible y lo alcanzado o hecho" Cada movimiento es parte de la intencionalidad del actor sin que "el evento haciéndose" alcance, inmediatamente, la condición pensada por el agente o hacedor. En una analogía con la lingüística, las estructuras fundamentales del trabajo son lo que los insumos que el pensamiento utiliza para concretar su expresión. Por eso los lingüistas hablan del prelenguaje significando aquellas conexiones del pensamiento que hacen realidad las locuciones entre los humanos. Nosotros empleamos la palabra conocimiento tácito para denotar los actos primordiales, junto con la intencionalidad y conciencia de los actores en el desempeño de cualquier tecnología. Para relacionar este ámbito de la experiencia diaria con el aprendizaje tenemos que afirmar que el desempeño diario, espontáneo y rutinizado es parte del conocimiento. El conocimiento como objeto de aprendizaje tiene horizontes. Immanuel Kant 1800 consideró que la magnitud del conocimiento puede ser extensiva o intensiva según la amplitud del

**perfeccionamiento del conocimiento**, la cual es definible como "la adecuación de la magnitud de todo conocimiento con las capacidades y fines del sujeto." Esta adecuación con sus magnitudes constituye un horizonte, el cual puede determinarse de los siguientes tres modos:

1. Lógicamente, de acuerdo con la capacidad de las fuerzas cognoscitivas en relación con los intereses del entendimiento;
2. Estéticamente, de acuerdo con el gusto, en relación con los intereses del sentimiento y,
3. Prácticamente, según la utilidad en relación con los intereses de la voluntad. Para nosotros, este último horizonte es el de la experiencia, enlazado con la voluntad desplegada por los actores en el trabajo. Al contrario de Kant, nosotros lo colocamos como el fundamento de todo conocimiento.

Cuando afirmamos que los agentes de las tareas diarias las ejecutan en forma espontánea, nos referimos a que ponen en acción más su voluntad que el entendimiento, significando con ello que los sujetos se concentran más en la acción que en el ámbito conceptual, porque, dice Kant (opus cit) "El concepto es un punto de vista. En el interior de tal horizonte hay una multitud indefinida de puntos de vista a partir de la cual se abre una multitud de horizontes de menor alcance". Por otro lado, en el ámbito de la voluntad - acción, es decir, lo que se encuentra delante del sujeto son las actividades. Y en administración, estas tareas son objeto de conocimiento. De la simple ejecución manual queremos alzarnos al saber y conceptos, porque las actividades en el quehacer productivo han cambiado de naturaleza. Hace 50 años, eran eminentemente manuales,

ahora presentan una naturaleza conceptual, porque el actor, en lugar de "ejecutar con sus manos" se ve obligado a abstraer conceptos y saberes a partir de las pantallas de las computadoras o de los monitores de las unidades de trabajo automatizado, en el cual las máquinas trabajan solas y "avisar" a los actores cómo se va adelantando el quehacer productivo mediante señales electrónicas, digitalizadas. Así tenemos que la experiencia, como el saber subjetivo de la persona, se vuelve el fundamento del conocimiento en el trabajo. En conclusión, el conocimiento del trabajo como objeto del aprendizaje ha cambiado de nivel debido a la tecnología. Del accionar manual ha pasado a ser asunto de concepto y de teoría, ambos relacionados con la tecnología. Es por esto, que el quehacer productivo se ha convertido en algo estimulante, retador de la avidez de los humanos por aprender y ha colocado en la esfera del aprendizaje al nivel estético. Actualmente muchas personas encuentran "gusto" en relación con los intereses emocionales de su profesión.

El concepto de horizonte ha sido desarrollado en gran detalle por ciertas direcciones del pensamiento contemporáneo, especialmente en la fenomenología. Edmund Husserl (1950) quien ha elaborado el concepto de horizonte al tratar el "yo y mi mundo alrededor". Para él "mi mundo" no es simplemente el mundo de los hechos en cuanto "están ahí" o están "presentes" sino que incluye, junto con la percepción, un margen de "co-presencias, un mundo de asuntos, de valoraciones y de bienes". Lo anterior, por su propio peso, cae en el ámbito de la administración cuyo insumo principal son las actividades en tanto se realizan en el piso de las plantas productivas. Los actores que intervienen

en ellas tienen una experiencia. En este sentido Huseerl (1962) afirma que "toda experiencia tiene un horizonte, el cual cambia en el curso de los movimientos de conciencia de los actores y de acuerdo con la corriente de los procesos. En esta forma, los horizontes son como posibilidades pre-delineadas (los administradores diríamos preconcebidas en la planeación) En este horizonte experiencial puede hablarse de un "horizonte interior." Es la vivencia de una cosa singular, pero hay que agregar a dicho horizonte, otro plano exterior de co-objetos.<sup>2</sup> El concepto de horizonte en Husserl es tan fundamental que mediante el mismo puede inclusive definirse el "mundo" como "horizonte de todos los posibles sustratos de juicio". En este punto deseamos preguntar al lector, cuando el administrador toma decisiones ¿Lo hace en el vacío o en su contexto experiencial? La respuesta es que las decisiones en administración parten del flujo de la realidad. Y ¿Cómo se relaciona esto con nuestro asunto de aprendizaje? La relación más palpable consiste en que el estratega – administrador no enseña algo a alguien, sino que hace posible que los actores "aprendan de su propios horizontes" según el nivel de análisis en que se sitúen. El nivel de análisis más común es el de la experiencia, es decir, del trabajo tal como se va adelantando de movimiento en movimiento y de acción en acción. La utilidad de estos conceptos es fundamental, porque guían a la mente del administrador-estratega-maestro para situarse en el contexto, es decir, en el nivel exacto de los intereses del grupo de trabajadores cuando se esfuerza porque éstos racionalicen sus acciones y pasen del trabajo manual al desempeño del saber y de los conceptos. Para profundizar

<sup>2</sup> Husserl utiliza la palabra co-objetos en el sentido del latín. La partícula Co es derivación de la preposición "Cum" que significa conjuntamente o "cosas agregadas"

en lo dicho por el fundador de la fenomenología, enseguida vamos a desplegar ante el lector los puntos mencionados por Husserl y qué son "co-presencias, mundo de asuntos, valoraciones y de bienes" Creemos que en esta frase se encierran los atributos de un contexto y esto se relaciona con la administración, puesto que se ejerce esta profesión en contextos, circunstancias y análisis de situaciones.

114

## CONTEXTO COMO CO-PRESENCIAS, MUNDO DE ASUNTOS, VALORACIONES Y BIENES

**1. Co-presencias:** el contexto en las organizaciones, ya sean empresas productivas, cooperativas, asociaciones u organizaciones no gubernamentales está constituido por co-presencias, valoraciones y bienes. La organización abarca a este contexto y cada actor, en la medida de su biografía, profesión y especialidades, aporta sus "saberes", convirtiendo a la organización en la arena donde concurren todas las ciencias disponibles para ser aplicadas a la realidad con un propósito común. El sujeto, por ejemplo, un médico en su consultorio, puede aplicar a la realidad menos ciencia que unido a los 300 empleados de un hospital. La subjetividad en las organizaciones es un fundamento básico, pero si el propósito común es el conocimiento para transformar, es necesario que se produzca un **saber común**. Y ante esta necesidad se nos presentan los siguientes dilemas:

q Si se admite que una proposición es cierta solamente para el sujeto que la formula, se cae en el subjetivismo.

q Si se lleva a un extremo el subjetivismo y se admite que toda proposición es cierta para "mí mismo" (self) se coloca uno en el solipsismo.

En ninguno de los dos casos puede haber

conocimiento objetivo, es decir, conocimiento cierto, válido, para cualquier sujeto de la organización. Los miembros de la misma tienen, aún en forma lejana, la idea de que, para estar organizados, el conocimiento pertenece a los sujetos (personas que conocen en equipo) y que, al mismo tiempo, es deseable alcanzar conocimientos válidos para todos los miembros de la agrupación. Por lo anterior, dentro del pensamiento administrativo, se ha pensado extender el alcance del sujeto. Primero, se ha hablado de sujetos o personas (en plural). Segundo, se ha hablado de relaciones entre personas de tal modo que varios individuos puedan coincidir en sus juicios. La relación entre varias personas con vistas al conocimiento da lugar a lo que se ha llamado "intersubjetividad" como un puente entre el individuo y el grupo. En conclusión, el tema de la co-presencia desarrollado por Husserl conduce de la mano al concepto de intersubjetividad como la comunicación intensa entre sujetos, cada uno con "su ciencia" y su carga de "experiencia", lo cual da lugar a la aparición del equipo como "comunidad intersubjetiva". Para el administrador es vital, cuando conduce a un grupo, darse cuenta que el mundo intersubjetivo es consecuencia de la experiencia compartida mediante el conjunto de actitudes que hemos llamados "empatía". De hecho, el trabajo de administrador no sólo se proyecta sobre las actividades y la periferia de los actores, sino que debe "tocar" sus actitudes para lograr resultados.

La cuestión de la intersubjetividad ha sido tema de pensamiento en autores racionalistas y empiristas, y ha abundado especialmente en los pensadores de sistemas que han llamado la atención sobre la importancia de los actores en el conocimiento, sobre todo en la administración.

**2. Mundo de asuntos:** En la fenomenología, Husserl da

a la frase mundo de asuntos el significado de lo que importa a los hombres y, nosotros en la administración, agregamos lo que importa en la acción. Es decir, los objetos físicos e intelectuales que se presentan en el ejercicio de la profesión y que tomados en su conjunto, han recibido el nombre de “contingenciales” por parte de los autores clásicos de la administración. Esta contingencia o mundo de asuntos es importante para el aprender en el trabajo porque todo asunto puede ser objeto de un juicio, de una toma de una decisión. El mundo de asuntos queda subsumido en el proceso de trabajo, el cual se presenta como un fluir de las acciones en un tiempo y en un espacio. El aprendizaje en el trabajo se ocupa de este mundo de asuntos mediante los esfuerzos que se realizan por lograr la mejora continua de los procesos y el acortamiento de los ciclos, porque el mundo de los asuntos puede segmentarse en ciclos de realización. Así, por ejemplo, el corte de una hoja de plástico y su pulido puede modelarse representando el inicio del proceso y su terminación. Estos dos, principio y término del proceso, se realizan en un tiempo. Si logramos hacerlo en menor tiempo entonces estaremos reduciendo su “ciclo” y realizando esfuerzos consistentes por aumentar la productividad.

**3. Valoraciones:** En todo acto de aprender, el sujeto discierne o elige. Esto es una valoración, la cual nos lleva de la mano a los actos de preferir y preterir. El aprendizaje en las aulas se fundamenta en los conceptos, mientras que el aprender en el trabajo se fundamenta en las cosas tal como aparecen. El contexto académico proporciona al sujeto la posibilidad de adoptar una actitud racionalista. El medio ambiente del trabajo casi obliga al actor, en el acto de aprender, a colocarse en una actitud fenomenológica. Es decir, contemplar, abstraer, interpretar y hacer juicios, no sólo de valor, sino juicios de existencia de las cosas tal como

fluyen en los procesos de transformación, por ejemplo, de las materias primas en productos terminados. Esta necesidad de transformar la realidad obliga a los actores a situarse en la fenomenología como método. ¿En qué consiste este modo de proceder? En términos de los seguidores de la fenomenología, tanto de la escuela alemana como de la francesa o según la misma actitud de Martín Heidegger, el método fenomenológico comienza con la depuración de todo sicologismo. Esta depuración consiste en evitar “reducir” la lógica y la teoría del conocimiento a la psicología, o bien a evitar tratar las nociones lógicas y epistemológicas por medio de conceptos psicológicos, lo cual llevaría a fundamentar la lógica como la “ciencia del pensar” y de los “pensamientos”, examinando cómo se piensa o cómo “debe pensarse”. La fenomenología como método, al evitar lo anterior, se esfuerza por mostrar que las leyes lógicas son leyes lógicas puras y no empíricas y que no proceden de un supuesto mundo inteligible de carácter metafísico. Sobre todo muestra que ciertos actos, tales como la abstracción, los juicios de existencia, la inferencia, etc., no son actos empíricos, sino que poseen una naturaleza intencional que tienen sus “correlatos” en términos puros de la conciencia. Lo anterior significa para la administración de corte fenomenologista en que los trabajadores prefieren “tomar conciencia de la realidad que se les presenta” en lugar de detenerse en asociaciones propias de psicología. Por ejemplo, los tomadores de decisiones se atienen más a la situación que a “los dichos u opiniones” de los actores involucrados emocionalmente en determinado proceso. Esta actitud lanza a los tomadores de decisiones directamente hacia la realidad y evita que se detengan en los ruidos, colores e intensidades de los procesos emocionales que inevitablemente se producen en las organizaciones. Esta conciencia aprehende puras

significaciones en cuanto simplemente dadas o tal como se presentan en la realidad. La depuración de lo "sicologista" sitúa al actor - trabajador dentro del método fenomenológico, el cual en términos de la administración coloca a los actores frente a una realidad específica, la de las cosas tal como suceden, a las cuales pretenden abstraer, en modelos lógicos, para comprenderlas, tomando conciencia de ellas, como resultado de las intencionalidades de los sujetos que dirigen las acciones para, luego, emprender decisiones. La fenomenología como método orienta a los actos de la conciencia de los actores para que tomen en cuenta las cosas tal como ocurren en el piso de la fábrica y se ocupen de "modular" el devenir de los acontecimientos de acuerdo con los principios, las técnicas y los procedimientos de la administración.

**4. Bienes:** En Administración utilizamos el concepto antes mencionado para denotar algo valioso, ya sea en el terreno utilitarista o en el ámbito de lo espiritual. Así, encontramos bienes como la capacidad instalada, el monto total de la inversión, los retornos o utilidades; pero también hablamos de bienes en cuanto la organización es "animada" por valores. Por ejemplo, el progreso continuo del conocimiento puro para luego

aplicarlo a la realidad mediante la tecnología.

#### Tres niveles del aprendizaje.

Recogiendo todo de lo anteriormente expuesto, a manera de marco teórico, mencionaremos enseguida cómo aplicarlo a la realidad organizacional para aprender. El primer nivel que se nos presenta es el del trabajo que se realiza con base a la experiencia, el segundo nivel es la racionalización del trabajo y el tercero es la intencionalidad del mismo. Estos tres niveles conforman tres estratos del aprendizaje en las organizaciones. A continuación los mostraremos en la siguiente ilustración:



Enseguida describimos el primer nivel del trabajo que se realiza en base a la experiencia.

**1. Trabajo desarrollado en base a la experiencia:** Es el conjunto de las tareas diarias como ámbito de la realidad en el cual el hombre participa continuamente, en formas que son al mismo tiempo inevitables y reguladas. Inevitables, porque el mismo movimiento de las máquinas obliga al obrero a acompañarlas con una acción constante y reguladas porque toda organización del trabajo tiene normas y estándares. Es así como el mundo de la vida diaria en el trabajo es la región de la realidad en la cual los humanos intervenimos para transformar las cosas mientras operamos con todo nuestro organismo animado. Al mismo tiempo, las objetividades y acontecimientos de la tarea, incluyendo los actos y los resultados de otros, limitan la libertad de acción de cada quien. sitúan al sujeto ante obstáculos que debe superar y ante barreras infranqueables. Además, sólo dentro de este ámbito del trabajo diario las personas podemos "ganarnos la vida" y ser comprendidos por los otros

trabajadores, nuestros semejantes, y sólo en esta esfera podemos actuar con ellos en el esfuerzo común por transformar el mundo. Únicamente en la región de la vida en el trabajo puede constituirse un mundo circundante, común y comunicativo.<sup>3</sup> El mundo de la vida diaria en el trabajo es, por consiguiente, una de las realidades más penetrantes del hombre. Por mundo de la vida diaria debemos entender ese ámbito de la realidad donde el adulto alerta y normal exhibe habilidades y ejecuta acciones en forma espontánea: es decir, entregándose con todo su ser al "desempeño", siguiendo más su intuición que su reflexión; es decir, desplegando habilidades y conocimientos en forma tácita, rutinizada y, a veces, tan recompensante como un juego. Es una presuposición en la que todo lo experimentamos como incuestionable, para el trabajador todo estado de cosas, en el sentido de *Winttgestein*, es incuestionable hasta nuevo aviso. El desempeño del trabajo se convierte en una actitud espontánea en la que presupone y considera al mundo como "real". El Trabajador posee la sensación de pertenecer a ese mundo y presupone que existió antes que él. Es el fundamento incuestionado de todo lo dado por la experiencia, el marco en el cual se coloca la mayoría de los problemas que debe resolver y todas las habilidades que puede desplegar. Este mundo del trabajo diario se le aparece según ordenamientos coherentes de objetos bien circunscritos que poseen determinadas propiedades. Para los hombres que trabajan, su mundo nunca es una mera acumulación de máquinas, ruidos o centros que irradian luz y calor. Todo posee una congruencia interrelacionada. El desempeño desenfadado, espontáneo en el trabajo, ofrece al hombre, en una paradoja, la

posibilidad de llegar a una experiencia en la que inserta objetos y así, desde el área subjetiva, el hombre, de pronto, por su experiencia, ingresa a otro ámbito que pertenece al pensamiento específicamente filosófico y científico. Con lo anterior queremos expresar que el hombre que trabaja aprende. Aprender trabajando es el lema. El resultado del desempeño diario, realizado con actos espontáneos, sin una reflexión específica pero guiados con cierto propósito coloca a las personas en el campo de su experiencia. Tarde o temprano el individuo reflexiona sobre lo que ha hecho y es entonces que está aprendiendo del propio trabajo y de su propia vivencia. Es como un desdoblamiento de la personalidad en tanto que ejecuta y en tanto que reflexiona sobre lo hecho y aprende. En el momento en que alcanza un nuevo aprendizaje, el individuo está en relación con otros y está insertándose en una organización. En esta forma la administración tiene una tarea más amplia que la asignada hasta la fecha: concebir y poner en marcha a las organizaciones debe, además, ocuparse de los mecanismos por los cuales la realidad del trabajo se construye socialmente. Los aprendizajes individuales se realizan dentro de la organización del trabajo y la enriquecen. Este hecho nos hace presuponer que otros hombres también existen en esta región del trabajo mío y, en verdad, no sólo de manera corporal y entre otros objetos, sino más bien como dotados de una conciencia que es esencialmente igual a la mía. Así, en palabras de Alfred Schütz<sup>4</sup> mi mundo cotidiano no es mi mundo privado, sino más bien un mundo intersubjetivo; la estructura fundamental de su realidad es que es un mundo compartido por "nosotros". Usted, lector, seguramente ha asistido a juntas de trabajo cuando enfrenta a los "otros". El

<sup>3</sup> En el sentido de E. Husserl *Fenomenología de la conciencia en el tiempo inmanente*. Edit Nova Buenos Aires, 1964

<sup>4</sup> Schütz Alfred y Luckman Thomas *Las Estructuras del mundo de la vida* Amorrortu Editores, Buenos Aires, Página 26

mundo interno de usted, en esas reuniones, se pone en movimiento. Sus ojos lo enfrentan a siluetas que le producen simpatía o antipatía, juicios serenos y/o agitados. En verdad, su mundo interno se convierte en un cuadrilátero donde sus propias percepciones se entrecruzan y chocan. Cuando usted se encuentra en situación semejante está dentro del proceso mediante el cual la realidad del trabajo se construye socialmente. El aprendizaje de este nivel se realiza constantemente. Los individuos aprenden en forma espontánea los movimientos y se explican cuál sea el sentido y el propósito inteligente de su acción. Los grupos aceptan como recompensante el hecho de reflexionar sobre las acciones individuales y colocarlas en las partes del equipo, es decir, en cada uno de los actores para encontrar aún más su sentido y su propósito. En este nivel de análisis el aprendizaje que se alcanza es empírico, sin una ulterior comprensión. Para llegar a ese segundo estadio se necesita la racionalización del trabajo como el acto de abstraer, modelar los elementos del trabajo. Para realizar esta segunda etapa se necesita el trabajo en equipo. Un solo individuo, además de no poseer los conocimientos de sus compañeros, es imposible que llegue a conclusiones en el trazado de un modelo tecnológico.

**2. Modelización del trabajo:** Esta acción es necesaria para pasar del trabajo manual a uno desempeñado a base de saber y conceptos. El modelo es la representación del contexto que el administrador desea conocer. En él identifica a los sistemas con sus partes y a las relaciones entre los sistemas como la estructura que se convierte en el patrón que gobierna a todo el contexto representado en el modelo. Los modelos en las organizaciones comprenden la segmentación de las firmas en unidades de negocios y la identificación de los procesos en cada unidad mencionada, y así sucesivamente, hasta representar el todo de la organización. Esta imagen y

figura es útil para que el profesional identifique en ella no sólo las relaciones en la estructura del trabajo, sino también para que prevea las consecuencias no buscadas de la tarea o efectos perversos que alguna determinación pudiera causar. Asimismo, en ella, el administrador puede descubrir las condiciones no buscadas como resultado del trabajo. Este segundo nivel de análisis del aprendizaje obliga a los actores a reflexionar sobre los datos de su experiencia y a construir modelos en equipo para hacer suyos los significados de la realidad del trabajo en la cual se proyectan y mediante sus acciones transforman insumos en productos terminados. .

**3. Intencionalidad del trabajo:** El trabajador que ingresa a su primer empleo es "arrojado al trabajo" El actor necesita "situarse" en este medio ambiente nuevo. Tiene necesidad de identificar los "lugares de las máquinas", la jerarquía de las personas, los papeles que desempeñan sus compañeros. Su intencionalidad como conciencia de estar logrando un propósito inteligente es apartada, de él y en su centro de atención sólo aparece la necesidad de comprender el ámbito del trabajo que es nuevo para él. Así, en palabras de Herbert Marcuse (1966) el sujeto queda "descentrado" cuando se enfrenta al mundo industrial. Nosotros agregamos que esta persona a medida que comprende su ambiente va adquiriendo experiencia sobre el mismo y acerca del manejo del trabajo. Así conforma su "mundo" y lo va enriqueciendo con la experiencia. Mediante la segunda etapa de modelización, el sujeto adquiere conocimiento y dominio sobre la realidad vivida, descubre las relaciones entre los conjuntos de cosas o sistemas y encuentra la lógica de las relaciones como el patrón que gobierna al todo organizacional. En esta tercera etapa de la intencionalidad, el actor, ya maduro mediante el aprendizaje, puede llegar a conclusiones y tomar decisiones. Toda decisión, siguiendo a Edmund Husserl,<sup>5</sup> conlleva una intencionalidad como

propiedad de la conciencia que ha ido adquiriendo en el trabajo. El contenido de esta conciencia es proyectada por el actor como direccionalidad estratégica. Así tenemos que el aprendizaje en las organizaciones llega a su nivel más maduro cuando el actor es capaz de adquirir la intencionalidad como el fundamento de sus convicciones y del contenido de la direccionalidad estratégica que imprimirá en la firma a la cual dirige.

## CONCLUSIONES

El mundo de la vida diaria en el trabajo, tal como fluye y se desempeña, es el fundamento primordial de todo aprendizaje en las organizaciones. Es el insumo de la segunda etapa de aprendizaje que hemos denominado modelización, en la cual el trabajador se apropia de la realidad y adquiere una conciencia sobre ella. La conciencia de la realidad aprehendida se proyecta en la tercera etapa que hemos llamado intencionalidad en el trabajo; en ella, el actor, con su conocimiento maduro, fija una direccionalidad estratégica, ya sea a su propia labor o a la de toda la organización.

Las ciencias administrativas están extendiendo en la actualidad sus fronteras: de su cometido tradicional que consistía en lograr la coordinación mediante el diseño y el manejo de las organizaciones, están yendo al campo de la **construcción social de la realidad**. En este campo articulan las actividades fundándolas en el conocimiento. Esta tarea se considera más decisiva para el éxito que el empleo masivo

de capital o la mera instalación de las capacidades productivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, Chrys *Knowledge for Action* Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1993
- Brian Quinn James *The intelligent Enterprise* Free Press 1992
- Husserl, Edmund.(1950) Las obras completas de Husserl contenidas en los documentos conocidos como los *archivos*, han sido publicadas con el título de *Husserliana*, bajo la Dirección de H. L. Breda con otros colaboradores. La cita en este texto se refiere a *Husserliana* III, 57-61
  - n *Meditaciones Cartesianas*, 19, en *Husserliana* 1. 81-2
- Kant, Immanuel (1800) *Logik*. Edit. Glotob Benjamin Jäsche, reimpressa en *Werke*, Ernest Cassirer VIII pags 356 y siguientes
- Marcuse, Herbert *El Hombre unidimensional* Editorial Diana, México 1976
- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina*, Editorial 1998 Granica, Madrid España
- Schutz Alfred y Luckam Thomas *Las Estructuras del mundo de la vida* Amorrortu Editores, Buenos Aires, p. 26

<sup>5</sup> En el tratado de las Ideas, Husserl precisó el sentido de intencionalidad como la "propiedad de las vivencias hasta convertirse en conciencia de algo" El autor agrega lo siguiente " la conciencia de algo es una propiedad maravillosa, a la cual se reducen todos los enigmas metafísicos de la razón pura. Ésta se nos aparece ante el pensar explícito y el pensar implícito, se compone de percepción, para darnos cuenta de una cosa y de juicio, para tomar decisiones acerca de una situación".

SITIOS

The Society for Organizational Learning

<http://www.solonline.org>SITIOS

The Strategic Decisión Simulation Group

<http://www.sdsg.com>

Grupo Sol México

[info@sol-mexico.org](mailto:info@sol-mexico.org)

Sol Global Comunities [info@sol-net.org](mailto:info@sol-net.org)

# El estado del arte del desarrollo de la investigación sobre actividad emprendedora en la empresa

---

Ma. Magdalena Saleme Aguilar\*



## RESUMEN

Shaker A. Zahra de la Universidad Estatal de Georgia, Daniel F. Jennings de la Universidad de Texas y Donald Kuratko de la Universidad Estatal de Ball realizaron una revisión muy cuidadosa de 45 publicaciones sobre investigaciones empíricas en revistas científicas durante los últimos 25 años.

Los resultados de esta revisión se publicaron en la revista *Entrepreneurship: Theory and Practice* en un artículo titulado "Antecedentes y resultados de investigaciones sobre la actividad emprendedora en la empresa. El estado del arte en este campo"<sup>1</sup>. Por considerar que puede ser de mucho interés el contenido de este artículo para los y las investigadoras que estamos incurriendo en el campo de la actividad emprendedora (entrepreneurship) presento enseguida una traducción del mismo con el fin de compartir esta información con la comunidad académica de habla hispana.

Xxxxx...

---

\* Profesora Investigadora Titular, Departamento de Producción Económica, UAM-X

<sup>1</sup> Zahra, A. Shaker, Jennings, Daniel F., Kuratko, Donald F., *The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter 1999 v24 i2 p.45

## INTRODUCCIÓN

Los objetivos que el artículo persigue son:

- ∅ Identificar los temas clave, los métodos utilizados y el tipo de análisis realizado en las investigaciones
- ∅ Identificar las contribuciones y las lagunas que han dejado los investigadores con el fin de establecer el escenario para futuras investigaciones.

Los autores plantean que consideraron dos elementos al realizar la revisión: a) No trataron de ofrecer un nuevo modelo porque consideraron que son adecuados los modelos que utilizan los investigadores cuyas publicaciones revisaron. Lo que creen que hace falta es mayor creatividad para probar las relaciones propuestas en dichos modelos; b) El análisis lo hicieron tratando de seguir la evolución de las investigaciones sobre el tema.

Los artículos analizados, que se listan en la bibliografía, se seleccionaron de revistas que MacMillan (1993) identificó como las publicaciones más apropiadas sobre el tema con dos excepciones: la de Scholhammer (1982) y la de Vesper (1994) ya que fueron autores citados ampliamente en la literatura revisada y por esta razón se incluyeron en el análisis. Este se hizo considerando solamente investigaciones empíricas ya que de esta manera fue posible hacer el seguimiento de la evolución de las investigaciones sobre el tema de actividad emprendedora en la empresa (Firm-Level Entrepreneurship).

La clasificación de las variables se realizó listando las variables utilizadas en las investigaciones previas de modo que no hubo una topología conceptual a priori que guiara el desarrollo de las categorías de clasificación. Utilizar esta

categorización post hoc permitió capturar la riqueza de la literatura sin imponer los sesgos de preferencias personales o contribuciones previas.

Las variables identificadas fueron las siguientes: proactividad, aceptación de riesgo, innovación, intrapreneurship, alianzas internas y externas, incubación de empresas, adquisiciones de empresas, empresas de oportunidad, administración, capital de riesgo, definición del negocio, competitividad, uso adecuado de recompensas, apoyo de gestión, disponibilidad de recursos, estructura organizacional y entorno.

De los 45 artículos analizados tres aparecieron en los años 70, diez fueron publicados en los 80 y los 32 restantes en los 90. El dramático aumento en el número de artículos publicados en la última década según Zahra et al se debe a los siguientes factores:

- El crecimiento del campo sobre actividad emprendedora (entrepreneurship) ha legitimado la investigación sobre el tema y ha dado como resultado la creación de revistas que se interesaron especialmente en las investigaciones sobre este fenómeno. Prueba de ello es que la mayoría de los artículos analizados fueron publicados en dos revistas: Journal of Business Venturing (JBV) y Entrepreneurship: Theory and Practice (ETP)
- El aumento de publicaciones sobre el tema es una muestra del interés social, en Estados Unidos y el resto del mundo, por revitalizar empresas establecidas y mejorar su habilidad para innovar y aceptar riesgos.
- La disponibilidad de instrumentos confiables que capturan información sobre actividades emprendedoras (entrepreneurial activities) ha hecho

más fácil para los investigadores estudiar este fenómeno tan complejo. Los instrumentos desarrollados y validados por Miller (1983) se han transformado en el estándar en esta área del conocimiento. En 1988 Covin & Slevin (1988) refinaron y ampliaron el instrumento lo cual facilitó la realización de la investigación empírica sobre el tema

## ANTECEDENTES

Las investigaciones sobre este tema se iniciaron en 1972 cuando Peterson y Bergen pretendieron identificar los factores organizacionales y los factores del entorno que afectaban la actividad emprendedora en la empresa. Burgelman (1983a, 1983b) y Scholhammer (1982), en sus investigaciones, pusieron especial atención en el proceso por el cual las empresas establecidas decidían ingresar a nuevos negocios tratando de identificar los factores que influían en el éxito del nuevo negocio.

La investigación de Burgelman (1983c) enriqueció la literatura al documentar la interacción entre las conductas estratégicas autónomas y las conductas estratégicas formales que se daban en la actividad emprendedora en la empresa.

Sin embargo, el momento clave en la investigación sobre este tema se dio en 1983 con la publicación de Miller<sup>2</sup>. Investigadores de todo el mundo han utilizado la teoría de Miller y sus instrumentos de investigación para examinar las relaciones encontradas entre las variables *entorno estratégico*, *entorno organizacional* y la variable *actividad emprendedora en la empresa*. La investigación sobre estas relaciones sigue creciendo rápidamente tanto en amplitud

como en profundidad.

## PAÍSES EN LOS QUE SE HA DESARROLLADO LA INVESTIGACIÓN

La mayoría de las investigaciones sobre el tema se han llevado a cabo en Estados Unidos por investigadores que colaboran en universidades de ese país. Hay pocos artículos con información sobre empresas fuera de Estados Unidos a excepción de los siguientes: Miller (1983) en empresas canadienses; Knight (1997) en empresas noruegas; Deshpande, Farley & Webster (1993) en empresas japonesas; Wiklund (1998) en empresas suecas y Morris, Davis & Allen (1994) en empresas sudafricanas y portuguesas. Afortunadamente se están encontrando cada vez más contribuciones de investigadores de otros países con información de empresas de países diferentes a Estados Unidos.

También se han empezado a explorar factores que diferencian la investigación emprendedora realizada en otros países de la investigación que sigue el modelo de Estados Unidos. Un ejemplo de esto es el artículo de Huse & Landstrom (1997) sobre investigación en actividades emprendedoras en Europa. Sin duda esta investigación favorecerá la comprensión del efecto de la cultura nacional y los recursos únicos para promover las actividades emprendedoras en las empresas.

## SECTORES ESTUDIADOS

Otra tendencia de estas investigaciones es el predominio de datos recolectados en empresas manufactureras (85%). Las

<sup>2</sup> Miller, D. (1983) *The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms*, Management Science, 29(7), 770-791

empresas de servicio han recibido poca atención a pesar de que representan uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía globalizada. Una razón de esta desproporción puede ser que existe preocupación pública por la situación competitiva de las empresas manufactureras. En el caso de las empresas de servicio la razón de que no hayan sido investigadas podría ser que los investigadores no han podido entender la operación de este tipo de empresas.

Se ha obtenido información de empresas establecidas con una edad promedio de 42 años y una desviación estándar de 3.5 años. Esta tendencia se entiende por el interés en renovar y revitalizar las operaciones de empresas activas.

No se saben los efectos de las fases del ciclo de vida de la industria en la actividad emprendedora en la empresa o si las recompensas, producto de esa actividad, varían en las diferentes fases con excepción de lo publicado por Covin & Slevin (1990).

Los economistas, como Porter (1980), han reconocido desde hace tiempo la importancia de las variaciones entre diferentes sectores de la economía para explicar la actividad emprendedora y determinar su efecto en el desempeño de la empresa.

## INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Se ha hecho un uso extensivo de encuestas por correo para obtener información sobre actividades emprendedoras. El análisis que hacen Zahra et al muestra que en el 19% de los artículos que revisaron se utilizaron solamente encuestas por correo; en el 7% se utilizaron entrevistas; en el 6% se utilizaron encuesta por correo y entrevistas y en el 68%

restante se utilizó una combinación de encuesta por correo y datos secundarios.

El predominio de la utilización de encuestas se entiende porque es extremadamente difícil tener acceso a información sobre la actividad emprendedora en las empresas. La utilización de encuestas tiene algunos efectos colaterales negativos como los siguientes: a) excesivo énfasis en el contenido de la actividad emprendedora más que en el proceso; b) dificultad en establecer atribuciones causales; c) énfasis en los aspectos formales de la actividad emprendedora pasando por alto los aspectos informales y su contribución al desempeño de la empresa.

Varios investigadores (Drucker, 1985; Kanter 1985, 1989; Kuratko, 1993; Kuratko & Hornsby, 1996; Peters & Waterman, 1992; Pinchot, 1985; Wortman, 1987; Zahra, 1991) han enfatizado en que los aspectos informales de las actividades emprendedoras han jugado un papel importante en el desempeño de las empresas.

Los estudios de campo, los experimentos y las entrevistas podrían revelar más acerca del rol de la actividad emprendedora autónoma (Burgelman, 1983c, 1991). Zahra et al señalan que les gustaría ver que se utilizaran otras fuentes de obtención de información y se validaran medidas, se probaran hipótesis y se desarrollaran teorías sobre actividad emprendedora en la empresa.

Además de los efectos colaterales del uso de encuestas otro problema es que los investigadores han dependido de la respuesta de una sola persona en el 87% de los casos. Solo en el 19% han intentado lograr respuesta de una segunda persona lo que aumenta la confianza en la calidad de la información obtenida. Las personas que han respondido a las encuestas han sido los directores generales o los ejecutivos senior; sin embargo, varios investigadores

(Burgelman, 1991; Floyd & Wooldrige, 1992; Peters & Waterman, 1982; Pinchot, 1985) opinan que los gerentes medios están mejor informados sobre cómo se desarrolla la actividad emprendedora - formal e informal - y por lo tanto pueden evaluar mejor el éxito o fracaso de estos esfuerzos.

## CONCEPTUALIZACION DE LAS ACTIVIDADES EMPRENDEDORAS

El análisis de los artículos publicados revela que los investigadores no han sido consistentes en la forma en que etiquetan al fenómeno que pretenden estudiar (Wiklund, 1998). Por ejemplo Miller (1983) habla de actividad emprendedora (entrepreneurship); Peterson & Berger (1971), Morris & Paul (1987), Zahra (1991, 1993a, 1993b, 1996), Zahra y Covin (1995) hablan de actividad emprendedora en la corporación (corporate entrepreneurship); Covin & Slevin (1991) de postura emprendedora (entrepreneurial posture); Covin & Slevin (1998), Covin, Slevin & Covin (1990), Merz, Parker & Kallis (1990) de postura estratégica (strategic posture); Dess, Lumpkin & Covin (1997), Miles, Arnold & Thompson (1993) de orientación emprendedora (entrepreneurial orientation); Kuratko (1993), Kuratko, Montagno & Hornsby (1990) de intraemprendedor (intrapreneurship).

A pesar de los diferentes términos utilizados la mayoría de los investigadores han utilizado las medidas propuestas por Miller & Friesen (1982) y de Merz et al (1990) o una versión modificada de dicho instrumento como la que proponen Covin & Slevin (1988, 1991), Covin et al (1990), Miles et al (1993) y Zahra (1991).

La conceptualización de Miller (1983) se centra en tres dimensiones de la actividad emprendedora a nivel empresa: proactividad, innovación y aceptación de riesgos. Otras investigaciones han intentado extender y modificar la conceptualización de Miller; por ejemplo, Covin & Slevin (1988) ampliaron la medida, Zahra (1991) dice que el instrumento de Miller captura la disposición hacia la actividad emprendedora más que la actividad en sí misma.

El instrumento de Miller no captura la actividad emprendedora externa sino que se centra en la actividad emprendedora interna y Zahra (1991) afirma que tampoco captura la actividad emprendedora informal que se realiza al interior de la empresa.

Guth & Ginsberg (1990) revisaron el estado del arte hace diez años y concluyeron que la actividad emprendedora a nivel empresa encerraba dos componentes: *innovación* de cualquier tipo y *creación de nuevas empresas*. Zahra (1993b) sin embargo, localizó solamente una investigación que analiza ambas dimensiones.

El tiempo ha permitido integrar las concepciones de la actividad emprendedora de Miller (1983) y de Guth & Ginsberg (1990), lo que permitió a Zahra (1991) plantear tres dimensiones: 1) El contenido del acto emprendedor que corresponde a la conceptualización de Miller (1983) y a la de innovación y riesgo de Guth & Ginsberg (1990); 2) El sitio del acto emprendedor que separa las actividades internas - que se realizan al interior de la empresa - de las externas que son las que trascienden los límites de la empresa; 3) La fuente del acto emprendedor, es decir, si es formal o informal. Esta dimensión corresponde a la distinción que hace Burgelman (1983c, 1991) entre acciones estratégicas autónomas y acciones estratégicas formales.

## MÉTODOS Y ANÁLISIS

Para entender las contribuciones de las investigaciones realizadas es necesario considerar tres aspectos:

- El tratamiento estadístico del concepto de actividad emprendedora (entrepreneurship)
- Los controles estadísticos empleados en diseños anteriores
- Las herramientas de análisis utilizadas

## TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DEL CONCEPTO

En la mayoría de las investigaciones revisadas se utilizó la variable *actividad emprendedora* como variable dependiente. Se examinaron los determinantes de la actividad emprendedora a nivel empresa explorando los efectos del ambiente externo de la empresa, la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

Los investigadores estaban muy interesados en descubrir aquellas variables que concretaban el deseo de las empresas por ser emprendedoras. Zahra et al creen que esta investigación respondía a la necesidad social de identificar las fuentes de variación de la actividad emprendedora.

Durante los años 80 y 90 persistió la creencia de que una vez identificadas y entendidas estas variables podría lograrse tanto el cambio estratégico como la renovación organizacional.

Un número más pequeño de investigaciones trataban la variable *actividad emprendedora* como variable independiente (Brazeal, 1993). La mayoría de estas investigaciones habían explorado el efecto de las

actividades emprendedoras en los resultados financieros y no financieros de la empresa. Estos estudios fundamentaron la legitimidad de este tipo de investigación documentando los efectos de la actividad emprendedora en el desempeño de la empresa. Colectivamente sugerían que la actividad emprendedora tenía una correlación importante con el desempeño de la empresa.

Un tercer grupo de investigadores consideró *actividad emprendedora* como variable dependiente e independiente (Zahra, 1991); buscaban aclarar los antecedentes y los efectos de ciertas variables en la variable *actividad emprendedora* y examinar el efecto de esta variable sobre una variable resultado como el desempeño financiero de la empresa. La mayoría de estos estudios se desarrollaron bajo el enfoque de configuración, el cual dominó la literatura a fines de los años 80 y principios de los 90. Este enfoque se centraba en encontrar constelaciones de variables organizacionales que influían a la variable *actividad emprendedora* mientras determinaban su potencial de asociación con medidas de desempeño.

Zahra et al observaron que no se había puesto atención al efecto que podría existir entre el conjunto de antecedentes, la variable actividad emprendedora y las variables de desempeño examinadas. La gran mayoría de los estudios previos dan la impresión de que las variables antecedentes afectan a la variable *actividad emprendedora* casi instantáneamente y que esta variable mejora el desempeño de la empresa de inmediato. Encontraron dos estudios que reconocían la posibilidad de que el efecto de dicha variable sea en el largo plazo: el de (Zahra, 1991); y el de Zahra & Covin (1995) pero ambos estudios tienen limitaciones. El de Zahra (1991) examina el efecto de la variable *actividad emprendedora* sobre las

medidas de desempeño durante uno o dos años después de que se obtuvieron los datos. El efecto de largo plazo de la variable en el desempeño de la empresa es poco claro. La investigación de Zahra & Covin (1995) utilizó un período de tres años pero en este caso el desgaste de las empresas de la muestra fue tan alto que las que sobrevivieron pudieron haber sesgado los resultados magnificándolos. Las empresas que sobrevivieron pudieron haber afrontado diferentes riesgos emprendedores que las que fracasaron o haber afrontado los mismos riesgos pero en diferente forma. Sea cierto o no esto no puede deducirse de los resultados, es más, se dieron muchos cambios organizacionales en las empresas estudiadas por Zahra y Covin (1995) por lo cual surge la duda sobre la fuente de las diferencias de desempeño observadas en la muestra.

En síntesis la mayoría de las investigaciones han tratado a la variable *actividad emprendedora* como variable dependiente y como variable independiente, sin embargo debido a que en estas investigaciones no se ha examinado el efecto que podría darse entre la variable actividad emprendedora y las variables antecedentes o entre la misma variable y los resultados, es decir el desempeño; es poco clara la secuencia causa - efecto entre estas variables.

Ha habido un alto nivel de consistencia respecto a la forma en que ha sido medida la variable actividad emprendedora en las empresas. La mayoría de los investigadores han utilizado las medidas desarrolladas por Miller & Friesen (1982) y publicadas por Miller en 1983. El nivel de consistencia es asombroso a pesar de que los investigadores no han utilizado los mismos conceptos o etiquetas para la variable como ya ha sido señalado anteriormente. Por ello la búsqueda de consistencia ha causado una seria desadaptación entre conceptos y

medidas lo que hace surgir dudas sobre el significado de lo que se ha encontrado y su importancia teórica y práctica.

Una excepción fue la investigación de Jennings & Lumpkin (1989) en la cual utilizaron los trabajos de Schumpeter (1947), de Ansoff (1965) y de Hambrick (1983) al definir la variable *actividad emprendedora* como el "grado en que se desarrollan nuevos productos". Jennings & Lumpkin (1989) utilizaron datos de archivo para medir la adición de nuevos productos a las líneas de productos existentes en las empresas.

Otra fuente de preocupación es que han sido pocos los investigadores que han intentado validar las medidas desarrolladas por Miller & Friesen (1982) quienes fueron cuidadosos en mostrar evidencia de la validez y confiabilidad de su medida.

Zahra (1991, 1993b) correlacionó datos secundarios con los de su encuesta para demostrar la validez de los índices de Miller (1983) apoyando la validez y la confiabilidad de la medida. Otro esfuerzo en este sentido fué el realizado por Covin & Slevin (1988) quienes utilizaron análisis factorial para establecer dimensionalidad de una medida revisada del índice de Miller. Jennings & Young (1990) no encontraron diferencia entre la medida utilizada por Jennings & Lumpkin (1989) y la de Miller & Friesen (1982). La dimensionalidad de la medida de Miller no ha sido examinada de cerca sino hasta recientemente cuando Knight (1997) utilizó la técnica LISREL (modelo de ecuaciones estructurales) para comparar la estabilidad de la estructura de esta medida utilizando datos de empresas localizadas en Noruega y en Estados Unidos.

Zahra et al evaluaron la necesidad del uso de medidas consistentes de la variable actividad emprendedora y llegaron a la conclusión de que la medida de Miller (1983) y las ampliaciones de Covin & Slevin (1988) han sido muy útiles por lo cual no puede cuestionarse su

mérito, pero les preocupa que los investigadores hayan acordado prematuramente utilizar una medida común sin establecer su dimensionalidad u otras propiedades psicométricas. Está ausente la triangulación en esta área lo cual abre la puerta para muchas posibilidades de investigación interesantes que pueden explorarse en el futuro para validar, revisar y afinar nuevas formas para medir la variable actividad emprendedora. Estas mejoras sobre la medición de la variable deben enfatizar una conexión más cercana entre conceptos y medidas empíricas.

## CONTROLES ESTADÍSTICOS

Durante la década pasada los investigadores han prestado más atención a la confiabilidad lo cual ha sido evidenciado por el hecho de que el 84% de las investigaciones reportan una medida de consistencia interna, normalmente alfa Cronbach. Adicionalmente han controlado variables que pudieran afectar la relación entre la variable actividad emprendedora y el desempeño, la edad y el tamaño de la empresa, del sector industrial o del desempeño de la empresa en períodos anteriores. Aún cuando han utilizado diferentes formas de realizar dichos controles es claro para ellos que esas variables pueden confundir los resultados de las investigaciones.

Un tema que no ha sido analizado en investigaciones anteriores es el de las actividades emprendedoras realizadas en el pasado. Las investigaciones realizadas hasta el momento se han centrado en empresas con "disposición" u "orientación" emprendedora en el presente por lo que las investigaciones futuras deberían orientarse a estudiar la orientación o disposición emprendedora en el pasado.

## HERRAMIENTAS ANALITICAS UTILIZADAS

El 50% de las investigaciones realizadas han utilizado análisis de regresión como la principal técnica de análisis. Covin et al (1990) utilizaron el análisis de clusters y el análisis de varianza multivariado; Knight (1997) utilizó la técnica del modelo de ecuaciones estructurales (LISREL); Zahra (1991) el análisis canónico y Zahra & Covin (1995) la técnica de análisis de series de tiempo. Es importante resaltar que el uso de técnicas diferentes al análisis de regresión aumentó a partir de 1990 lo que refleja: a) la creciente madurez de la investigación en el área; b) el ingreso de investigadores con un buen conocimiento del uso de estas técnicas; c) la disponibilidad de bases de datos que permiten el uso de técnicas avanzadas de análisis. Se prevé que en el futuro será mayor la diversidad de técnicas analíticas que se utilizarán en estas investigaciones.

## AREAS POTENCIALES DE INVESTIGACIÓN

Zahra et al concluyen que hay seis grandes temas para el desarrollo de futuras investigaciones en los ámbitos conceptual, metodológico y analítico como resultado de la revisión realizada a los 45 artículos. Los temas que proponen son los siguientes:

- Ø Explorar diferentes conceptualizaciones sobre la variable *actividad emprendedora* (entrepreneurship). Se considera necesario distinguir entre "disposición emprendedora" (Miller, 1983, Covin & Slevin, 1988), "orientación emprendedora" (Lumpkin & Dess, 1996) y "acción emprendedora" (Zahra, 1991, 1993b). La orientación emprendedora

no siempre aterriza en acciones. Lumpkin & Dess (1996) han hecho una contribución importante al identificar varias dimensiones de la variable y su sistema de clasificación puede orientar futuras investigaciones. Las acciones emprendedoras pueden ser capturadas por los movimientos y la selección de estrategias de las empresas pues incluyen innovaciones de proceso, de producto y organizacionales así como las decisiones de aprovechar nuevas oportunidades de negocio como lo señalan Guth & Ginsberg (1990). También es necesario validar los resultados reportados en las investigaciones previas.

- ∅ La literatura se beneficiaría si se modificara la unidad de análisis. Hasta ahora el análisis se ha centrado en las actividades totales de las empresas por lo que debía prestarse mayor atención a las divisiones o unidades de negocio como unidad de análisis ya que en este nivel se realizan muchas actividades emprendedoras como lo señalan Kuratko, Montagno y Hornsby (1990); Peters & Waterman (1982); Pinchot (1985) y Zahra (1993a, 1993b). Es necesario también poner atención a los antecedentes y los efectos de eventos emprendedores particulares los cuales proporcionan señales importantes sobre actividades emprendedoras que están por descubrirse, ello puede ayudar a mejorar el entendimiento de la contribución de la variable *actividad emprendedora* al desempeño de la empresa (Pinchot, 1985). Los investigadores que han mostrado un constante interés en la disposición u orientación emprendedora no han prestado suficiente atención a los factores que hacen que las empresas realicen acciones concretas. Las investigaciones futuras deberían considerar aislar los

factores que pueden hacer que una empresa decida realizar ese esfuerzo (Kuratko, Hornsby & Nafzinger, 1997).

- ∅ Es necesario diversificar la investigación en términos geográficos y por sectores industriales. Un área que requiere mayor atención es investigar la naturaleza de la actividad emprendedora en diferentes culturas. La mayoría de las investigaciones se han realizado en empresas de Estados Unidos de tal manera que es conveniente explorar la situación en empresas de otros países. Otra área relacionada con la anterior es investigar el efecto de la cultura nacional en la actividad emprendedora. La investigación de Shane (1993) muestra claramente que las culturas nacionales juegan un papel muy importante al explicar las diferencias en tasas de actividad emprendedora en diferentes sociedades. La investigación realizada por Morris et al (1994) señala que las variables de cultura nacional pueden influir en la variable actividad emprendedora. A pesar de estos avances es necesario estudiar la forma como afectan las culturas nacionales a los tipos de actividad emprendedora así como los resultados de esta actividad. Otra área que requiere mayor investigación es la interacción de culturas nacionales y culturas organizacionales con la actividad emprendedora. Estas dos variables han sido estudiadas en forma separada aunque la teoría indica claramente que la cultura nacional influye en la cultura organizacional como lo señalaron Morris et al (1994), lo cual a su vez determina la actividad emprendedora. ¿ Significa esto que la cultura organizacional influye en la relación cultura nacional

/ actividad emprendedora?

- 130
- ∅ También es conveniente proporcionar diferentes conceptualizaciones de la relación entre actividad emprendedora y desempeño empresarial. Tanto la literatura de divulgación como la popular señalan que la actividad emprendedora está relacionada en forma inseparable a un mejor desempeño empresarial, esta relación es un problema empírico importante. Existe el supuesto implícito de que las empresas que primero asumen riesgos empresariales y financieros e invierten mayores cantidades en actividades de innovación siempre serán recompensadas por el mercado. Sin embargo, algunas investigaciones demuestran que también tienen éxito empresas que utilizan otro tipo de estrategia como la de liderazgo en costos o la de imitación en lugar de una estrategia de innovación. Adicionalmente la noción de equifinalidad sugiere que las organizaciones pueden utilizar diferente orientación para lograr el mismo objetivo y los mismos resultados consecuentemente puede no haber diferencias entre el desempeño de empresas emprendedoras y el desempeño de empresas conservadoras (Jennings & Seaman, 1994). La relación entre el desempeño y la actividad emprendedora también es un área de interés para investigaciones futuras (Grimm & Smith, 1997).
  - ∅ Otra área que requiere mayor atención son las operaciones internacionales de las empresas. La actividad emprendedora favorece los esfuerzos de internacionalización de las empresas (Zabra & Garvis, 2000). A medida que las compañías se

expanden globalmente los investigadores tienen la oportunidad de oro para examinar las orientaciones, las actividades y los procesos emprendedores. Pueden analizar las actividades internacionales de expansión o las actividades de fusión de empresas de diferentes países. También puede ser interesante investigar sobre la actividad emprendedora de las subsidiarias de empresas multinacionales (Birkinshaw, 1997).

- ∅ Finalmente, será necesario combinar estudios cualitativos y cuantitativos de tal forma que enriquezcan la comprensión de la actividad emprendedora en la empresa. Este tipo de investigaciones podría ayudar a aclarar la importancia relativa de las variables antecedentes sobre la actividad o la orientación emprendedora. Estos estudios podrían definir el efecto del contexto organizacional sobre las variables emprendedoras de interés. Un área de interés es estudiar la influencia de los directivos o propietarios en la actividad emprendedora en la empresa. Las formas de propiedad de la empresa varían considerablemente de país a país por lo tanto pueden influir en forma diferente en la actividad emprendedora. También puede resultar interesante conocer cómo y cuándo las características de los ejecutivos senior pueden afectar la actividad emprendedora en la empresa.

Como puede apreciarse son muchas las oportunidades de investigación sobre la naturaleza y el proceso de la actividad emprendedora y sus implicaciones en el desempeño organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy*, New York, McGraw Hill
- Briggadike, R. (1979), *The risky business of diversification*, *Harvard Business Review*, 57(3), 103 -111
- Birkinshaw, R. (1979), *Entrepreneurship in multinational corporations: The role of subsidiary initiative*, *Strategic Management Journal*, 18(3), 207 - 229
- Brazeal, V. D. (1993), *Organizing for internally developed corporate ventures*, *Journal of Business Venturing*, 8(1), 75 - 90
- Brazeal, V. D. (1996), *Managing an entrepreneurial organizational environment. A discriminant analysis of organizational and individual differences between autonomous unit managers and department managers*, *Journal of Business Research*, 35(1), 55 - 67
- Brazeal, V. D. & Herbert, T. T. (1996), *Towards conceptual consistency in the foundations of entrepreneurship. Change, innovations and creativity*, Working paper, California State Polytechnic University
- Burgelman, R. A. (1983a), *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy*, *Academy of Management Review*, 8(1), 61 - 70
- Burgelman, R. A. (1983b), *Corporate entrepreneurship and strategic management. Insights from a process study*, *Management Science*, 29(12), 1349 - 1363
- Burgelman, R. A. (1983c), *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223 - 244
- Burgelman, R. A. (1991) *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation. Theory and field research*, *Organizational Science*, 2(3), 239 - 262
- Chittipeddi, K. & Waller, T. (1991), *Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990s*, *Journal of Small Business Management*, 29(1), 94 - 98
- Chung, H. L. & Gibbons, T. P. (1997), *Corporate entrepreneurship. The roles of ideology and social capital*, *Group & Organization Management*, 22(1), 10 - 30
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1986), *The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale*, In Ronstadt, J. A., Hornaday, R. Petersen & K. H. Vesper (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1986*, pp 628 - 639, Wellesley, MA: Babson College
- Covin, J. G. & Slevin D. (1988), *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, *Journal of Management Studies*, 25(3), 217 - 234
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990), *New venture strategic posture, structure and performance. An industry life cycle analysis*, *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123 - 135
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 35 - 50
- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Covin, T. J. (1990), *Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries*, *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391 - 412
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991), *Defining entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45 - 61
- Dennis, W. J., Jr. (1997), *More than you think. An inclusive estimate of business entries*, *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 175 - 196
- Deshpande, R. Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993), *Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms. A quadrad analysis*, *Journal of Marketing*, 57(1), 233 - 37
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin J. G. (1997), *Entrepreneurial strategy making and firm performance*.

*Tests of contingency and configurational models*, Strategic Management Journal, 18(9), 677 – 695

- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & McGee, J. E. (1996), *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process. Suggested research directions*, Working paper, University of Kentucky

- Dougherty, D. (1995), *Managing your core incompetencies for corporate venturing*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 113 – 136

- Dougherty, D. & Bowman, E. H. (1995) *The effects of organizational downsizing on product innovation*, California Management Review, 37(4), 28 – 45

- Dougherty, D., & Heller, T. (1994), *The illegitimacy of successful product innovation in established firms*, Organization Science, 5(2), 200 – 218

- Drucker, P. (1985), *Innovations and Entrepreneurship*, New York, Harper and Row

- Fast, N. D. (1981), *Pitfalls of corporate venturing*, Research Management, March 21 – 24

- Fiol, C.M. (1995), *Thought worlds colliding: The role of contradiction in corporate innovation processes*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 71 – 91

- Fisenhauer, J.G. (1995), *The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence*, Entrepreneurship Theory and Practice 19(4), 67 – 80

- Floyd, S.W., & Woodridge, B. (1992), *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note*, Strategic Management Journal, 13 (special issue), 153 – 167

- Fulop, L. (1991), *Middle managers: Victims or vanguards of the entrepreneurial movement?*, Journal of Management Studies, 28(1), 25 – 44

- Gartner, W.B. (1985), *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, Academy of Management Review, 10(4), 696 – 706

- Gartner, W.B. (1998), *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, American Journal of Small Business, 12(4), 11 – 32

- Ghoshal, S., Bauman, P.R., & Bartlett, C. (1995), *Building the entrepreneurial corporation. New organizational processes, new managerial tasks*, European Management Journal, 13(2), 139 – 158

- Ginsberg, A., & Hay, M. (1994), *Confronting the challenges of corporate entrepreneurship. Guidelines for venture managers*, European Management Journal, 12(4), 382 – 389

- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1997), *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*, Cincinnati, OH: South Western College Publishing

- Guth, W.D. (1995) *Theory from field research on firm level entrepreneurship: A normal science overview*, Entrepreneurship Theory and Practice

- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990), *Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 11, 5 – 16

- Hambrick, D.C. (1983), *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*, Academy of Management Journal, 26(1), 5 – 26

- Heron, L. (1992), *Cultivating corporate entrepreneurs*, Human Resource Planning, 15(4), 3 – 15

- Hill, R.C., & Levenhappen, M. (1995) *Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities*, Journal of Management, 21(6), 1057 – 1075

- Hisrich, R.D., & Peters (1986), *Establishing a new business venture unit within a firm*, Journal of Business Venturing, 1(3), 307 – 322

- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1993), *An interactive model of the corporate entrepreneurship process*, Entrepreneurship

Theory and Practice, 17(2), 29 – 37

- Howell, J.M., & Higgins, C.A. (1990), *Champions of technological innovation*, Administrative Science Quarterly, 35(2), 317 – 341
- Huse, M., & Landstrom, H. (1997), *European entrepreneurship and small business research: Methodological openness and contextual differences*, International Studies of Management & Organization, 27(3), 3 – 27
- Jennings, D.F., & Lumpkin, R.J. (1989), *Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis*, Journal of Management, 15(3) 485 – 502
- Jennings, D.F., & Seaman, S.L. (1994), *High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure and performance*, Strategic Management Journal, 15(6), 459 – 475
- Jennings, D.F., & Young, D.M. (1990), *An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 15(1), 53 – 66
- Johannison, B., & Monsted, M. (1997), *Contextualizing entrepreneurial networking: The case of Scandinavia*, International Studies of Management and Organization, 27(3), 109 – 128
- Johnson, R.A. (1996), *Antecedents and outcomes of corporate refocusing*, Journal of Management, 22(3), 439 – 484
- Jones, G.R., & Butler, J.E. (1992), *Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective*, Journal of Management, 18(4), 733 – 749
- Kanter, R.M. (1989), *When Giants Learn to Dance*, New York, Simon and Schuster
- Kanter, R.M., North, J., Bernstein, A., & Williamson, A. (1990), *Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies*, Journal of Business Venturing, 5(6), 415 – 427
- Katz, J.A. (1993), *How satisfied are the self employed: A secondary analysis approach*, Entrepreneurship Theory and Practice, 17(3), 35 – 52
- Kelly, J. (1993), *Executive behavior: Classical and existential*, Business Horizons, 36(1), 16 – 27
- Knigth, G.A. (1997), *Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*, Journal of Business Venturing, 12(3), 213 – 225
- Kolvereid, L., Shave, S., & Westhead, P. (1993), *Is it equally difficult for female entrepreneurs to start business in all countries?*, Journal of Business Management, 31(4), 42 – 52
- Krackhardt, D. (1995), *Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 53 – 70
- Kuratko, D.F. (1993), *Intrapreneurship: Developing innovation in the corporation*, Advances in Global High Technology, Management-High Technology Venturing, 3, 3 – 14
- Kuratko, D.F., & Hornsby, J.S. (1996), *Developing entrepreneurial leadership in contemporary organizations*, Journal of Management Systems, 8(1), 17 – 27
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., & Naffziger, D.W. (1997), *An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, 35(1), 24 – 34
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., & Montagno, R.V. (1993), *Implementing entrepreneurial thinking in established organizations*, SAM Advanced Management Journal, 58(1), 28 – 35
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990), *Developing an entrepreneurial assesment instrument for*

*an effective corporate entrepreneurial environment*, Strategic Management Journal, 11, 49 – 58

- Larson, A. (1992), *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*, Administrative Science Quarterly, 37(1), 76- 104
- Lengnick-Hall, C.A. (1992), *Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn*, Journal of Management, 18(2), 399 – 429
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance*, Academy of Management Review, 21(1), 135 – 173
- MacMillan, I.C. (1993), *The emerging forum for entrepreneurship scholars*, Journal of Business Venturing, 8(5), 377 – 381
- MacMillan, I.C., Block, Z., & Subbanarasimha, P. (1986) *Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects*, Journal of Business Venturing, 1(2), 177 – 191
- MacMillan, I.C., & George, R. (1985), *Corporate venturing: Challenges for senior managers*, Journal of Business Strategy, 5(3), 34 – 44
- Merz, G.R., Parker, B.J., & Kallis, M.J. (1990), *Resource related dependencies: Marketing strategies of technological-based firms*, European Journal of Marketing, 23(4), 44 – 65
- Miles, M.P., Arnold, D.R., & Thompson, D.L. (1993), *The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation*, Journal of Applied Business Research, 9(4), 12 – 23
- Miller, A. & Camp, B. (1985), *Exploring determinants of success in corporate ventures*, Journal of Business Venturing, 1(1), 247 – 259
- Miller, D. (1983), *The correlates of entrepreneurship*

*in three types of firms: Two models of strategic momentum*, Strategic Management Journal, 3(1), 1 – 25

- Morris, M.H., Avila, R.A., & Allen, J. (1993), *Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship*, Journal of Management, 19(3), 595 – 613
- Morris, M.H., Davis, D.L., & Allen, J.W. (1994), *Fostering corporate entrepreneurship: Crosscultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, Journal of International Business Studies, 25(1), 65 – 90
- Morris, M.H., & Lewis, P.S. (1995), *The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing*, European Journal of Marketing, 29(7), 31 – 49
- Morris, M.H., & Paul, G.W. (1987), *The relationships between entrepreneurship and marketing in established firms*, Journal of Business Venturing, 2(3), 247 – 259
- Morris, M.H., & Sexton, D.L. (1996), *The concept of entrepreneurship intensity: Implications for company performance*, Journal of Business Research, 36(1), 5 - 13
- Muzyka, D., Koning, A.D., & Churchill, N. (1995), *On transformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation*, European Management Journal, 13(4), 346 – 362
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press
- Nielsen, R.P., Peters, M.R., & Hisrich, R.D. (1985), *Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, nonprofit and government institution cases*, Strategic Management Journal, 6(2), 181 – 189
- Park, S.H., & Kim, D. (1997), *Market valuation of joint ventures: Joint venture characteristics and wealth gains*, Journal of Business Venturing, 12(2), 83 – 108
- Pearce, J.A.H., Kramer, T.R., & Robbins, D.K. (1997), *Effect of managers' entrepreneurial behavior on subordinates*,

Journal of Business Venturing, 12(2), 147 – 160

- Peters, T.J., & Waterman, P.H. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, New York, Harper & Row
- Peterson, R., & Berger, D. (1972), *Entrepreneurship in organizations*, Administrative Science Quarterly, 16, 97 – 106
- Pinchot, G.III (1985), *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press
- Quinn, J.B. (1985), *Managing Innovation: Controlled chaos*, Harvard Business Review, 63(3), 43 – 59
- Reich, R.B. (1987), *Entrepreneurship reconsidered: The team as hero*, Harvard Business Review, 65(3),
- Roberts, E. (1980), *New ventures for corporate growth*, Harvard Business Review, 58(4), 130 – 144
- Roberts, E.G. & Berry, C.A. (1985), *Entering new business: Selectign strategies for success*, Sloan Management Review, Spring, 3 – 17
- Ropo, A., & Hunt, J.G. (1995), *Entrepreneurial process as virtual and vicious spirals in a changing opportunity structure: A paradoxical perspective*, Entrepreneurial Theory and Practice, 19(3), 91 – 111
- Rule, E.G., & Irwin, D.W. (1988), *Fostering intrapreneurship: The new competitive edge*, Journal of Business Strategy, 9(3), 44 – 47
- Russell, R.D., & Russell, C.J. (1992), *An examination of the effects of organizational norms, organization structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy*, Journal of Management, 18(5), 639 – 657
- Sathe, V. (1989), *Fostering entrepreneurship in large diversified firms*, Organizational Dynamics, 18(10), 20 – 22
- Sayles, L.R., & Steward, A. (1995), *Belated*

*recognition for work flow entrepreneurs: A case of selective perception and amnesia in management thought*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 7 –23

- Scott, S. (1995), *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles*, Journal of International Business Studies, 26(1), 47 – 69
- Scholhammer, H. (1982), *Internal corporate entrepreneurship*, in C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurs*, pp 209 – 223, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Schults, T.W. (1975), *The value of the ability to deal with disequilibria*, Journal of Economic Literature, 13(3), 827 – 846
- Schumpeter, J. (1947), *Capitalis, Socialism and Democracy* (2<sup>nd</sup> ed) New York, Harper & Row
- Seboras, C.T., Hartman, A.E., & Tower, B.C. (1994), *Innovative activity in small business: Competitive context and organization level*, Journal of Engineering and Technology Management, 11(3,4), 253 – 272
- Shane, S. (1993), *Cultural influences on national rates of innovation*, Journal of Business Venturing, 8(1), 59 – 73
- Starr, A., & MacMillan, I.C. (1990), *Resource co-optation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures*, Strategic Management Journal, 11, 79 – 92
- Stevenson, H.H., & Jarillo, J.C. (1990), *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, 11, 17 – 27
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C.W.F. (1994), *Creating corporate entrepreneurship*, Strategic Management Journal, 15(7), 521 – 536
- Sykes, H.B. (1986), *The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success*, Journal of Business Venturing, 1(3), 215 – 230
- Teece, D.J. (1996), *Firm organization, industrial*

*structure and technological innovation*, Journal of Economic Behavior and Organization, 3(2), 193 – 224

- Tercine, R., Harvey, M., & Buckley, M. (1997), *Sifting organizational paradigms: Transitional management*, European Management Journal, 15(1), 45 – 47

- Tiessen, J.H. (1997), *Individualism, collectivism and entrepreneurship: A framework for international comparative research*, Journal of Business Venturing, 12(5), 367 – 384

- Vesper, K.H. (1984), *Three faces of corporate entrepreneurship: A pilot study*, in J.A. Hornaday, F.A. Tarpley, J. Timmons & K.H. Vesper (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 294 – 320, Wellesley, MA, Babson College

- Vesper, K.H., & Gartner, W.B. (1997), *Executive forum measuring progress in entrepreneurial education*, Journal of Business Venturing, 12(5), 403 – 421

- Von Hippel, E. (1977), *Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis*, Industrial Marketing Management, 6(3), 163 – 174

- Webster, F.A. (1977), *Entrepreneurs and ventures: An attempt of classification and clarification*, Academy of Management Review, 2(1), 54 – 61

- Westhead, P., & Wright, M. (1998), *Novice, portfolio and serial founders: Are they different?*, Journal of Business Venturing, 13(3), 173 – 204

- Wiklund, J. (1998), *Small firm growth and performance*: Unpublished doctoral dissertation, Jonkoping University

- Wortman, M.S., Jr. (1987), *Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field*, Journal of Management, 13(2), 207 – 222

- Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997), *Venture capitalists and serial entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, 12(3), 227 – 249

- Yeoh, P.L., & Jeong, I. (1995), *Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: A proposed conceptual model of export performance*, European Journal of Marketing, 29(8), 95 – 116

- Zahra, S.A. (1991), *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study*, Journal of Business Venturing, 6(4), 259 – 285

- Zahra, S.A. (1993a), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior; A critique and extensión*, Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 5 – 22

- Zahra, S.A. (1993b), *Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach*, Journal of Business Venturing, 8, 319 – 340

- Zahra, S.A. (1993c), *New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy*, Entrepreneurship Theory and Practice, 18(2), 47 – 70

- Zahra, S.A. (1995), *Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts*, Journal of Business Venturing, 10(3), 225 – 247

- Zahra, S.A. (1996), *Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technology opportunities*, Academy of Management Journal, 39(6), 1713 – 1735

- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995), *Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. A longitudinal analysis*, Journal of Business Venturing, 10(1), 43 – 58

- Zahra, S.A., & Garvis, D. (2000), *International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility*, Journal of Business Venturing, in press