

Administración y culturas políticas

Philippe d'Iribarne*

Abundan las investigaciones que versan sobre la influencia de las culturas en el funcionamiento y la gestión de las organizaciones. Y sin embargo, aún estamos lejos de poseer un inventario sistemático de la diversidad de culturas que pueblan el planeta, consideradas en la manera en que afectan el funcionamiento de las organizaciones. Los parámetros susceptibles de caracterizar a una cultura de manera adecuada constituyen ellos mismos una interrogante. De manera general, las comparaciones a gran escala entre culturas pretenden caracterizar a cada una de ellas por los valores obtenidos en cualquier dimensión.¹ Esto sigue siendo válido en el mundo de las empresas.² Pero como hace notar un especialista en la materia, algunos parámetros resultan insuficientes para caracterizar la finura de una cultura: “En el planeta —señala para dar un ejemplo— París se encuentra a la misma latitud que Ulan Bator, pero eso sólo significa que esas dos ciudades

* El autor es Director de Investigación del Centro Nacional de la Investigación Científica (CNRS, por sus siglas en francés). Traducción del francés de Mario Salgado Ruelas. Artículo recibido: 04/2000; artículo aceptado: 05/2000.

¹ Podemos citar el trabajo reciente de Ronald Inglehart, a partir del *World Value Survey*, cfr. su artículo de 1999 “Choc des civilisations ou modernisation culturelle du monde”, *Le Debat*, núm. 105. Una historia de la noción de cultura política puede consultarse en Glen Gendzel (1997), “Political Culture. The Genealogy of a Concept”, *The Journal of Interdisciplinary History*, otoño.

² Geert Hofstede publicó hace 20 años un trabajo que abarcó 24 países, en el que caracterizaba cada cultura con cuatro valores (distancia jerárquica, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad), el cual sigue siendo la principal referencia en este ámbito. Geert Hofstede (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.

Recuadro 1. Un programa de investigación

Las investigaciones de las que se nutre este texto son resultado de un programa dirigido por Gestion & Société, un equipo de investigación del Centro Nacional de la Investigación Científica (CNRS por sus siglas en francés) de Francia. Este equipo ha levantado un inventario de culturas políticas que se encuentran en diversos países, consideradas según la influencia que ejercen en los actos de organización. Este programa se extiende progresivamente a un número cada vez mayor de países. Las investigaciones realizadas hasta la fecha han considerado 24 países, esencialmente de Europa (Suecia, los Países Bajos, Bélgica, Alemania, Inglaterra, Francia, Suiza, Italia, España, Polonia, Hungría, Eslovenia, Bosnia), en África (Marruecos, Mauritania, Togo, Congo, Camerún, Gabón, Sudáfrica) y en América del Norte (Quebec, Estados Unidos, México). Se están llevando a cabo trabajos en América del Sur y en Asia (donde sólo se ha abordado la India). Una parte de estas investigaciones corresponde a análisis comparados del funcionamiento de organizaciones que tienen las mismas actividades en contextos culturales diferentes. Otra parte corresponde al estudio de situaciones de encuentros culturales, ya sea por transferencia de prácticas de gestión dentro de un contexto diferente de aquel en el que fueron concebidas, ya sea por colaboración en el seno de filiales extranjeras o con motivo de fusiones. Los resultados obtenidos se han publicado en un conjunto de artículos y de obras, entre ellas: Philippe d'Iribarne (1993), *La logique de l'honneur* (1989), París, Point-sueil (comparación del funcionamiento de tres fábricas técnicamente similares situadas en Francia, Estados Unidos y los Países Bajos); Philippe d'Iribarne, Alain Henry Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar (1988), *Cultures et mondialisation*, París, Sueil (conjunto de estudios de caso concernientes a Quebec, Bélgica, Francia, Suiza, Eslovenia, Marruecos, Mauritania y Camerún). El método seguido por estas investigaciones, situadas en el cruce de la antropología, la ciencia política y la sociología de las organizaciones, se precisa en el capítulo "la dinámica de una diligencia", en esta última obra.

tienen el mismo clima.³ Si se quiere tener en cuenta esas finuras, es necesario adoptar el punto de vista del etnólogo⁴ para intentar captar cada cultura dentro de su coherencia interna, antes de emprender una clasificación razonada (similar a la que se hace, por ejemplo, para la cla-

sificación de lenguas). Con este enfoque, hace ya 20 años se propuso un inventario sistemático de las culturas políticas, tal como se manifiestan en el funcionamiento de la organización (véase el recuadro 1). El presente texto pretende extraer algunas enseñanzas de alcance relativamente general del estado actual de esos trabajos.

Las culturas políticas como contextos de sentidos

En materia de organización del vivir juntos, a escala de una sociedad política como la de colectividades limitadas, las sociedades no se distinguen solamente por la materialidad de sus instituciones ni por las formas que adoptan en ellas la cooperación entre iguales, el ejercicio de la autoridad o la gestión de los conflictos. Difieren también por el sentido que les dan a las presiones de todo tipo a las que recurren para encuadrar la acción de sus miembros. No sólo difieren sus mitos de fundación, con sus cimientos racionales e históricos, sino también las evidencias que prevalecen en ellas respecto a lo que es una manera buena, o al menos aceptable, de vivir en sociedad, las que están vinculadas al sentido que adquieren localmente las palabras que se refieren a la manera en que está organizada la vida en común. Es cierto que a menudo prestamos poca atención a ese sentido, confiando, sin cuestionarnos demasiado, en el hecho de que existen palabras que supuestamente tienen un sentido universal: "comunidad", "responsabilidad", "justo", "libre", "igual", "dignidad", "solidaridad", etc., porque encontramos sus "equivalentes" en todas las lenguas. Pero en realidad, lo que tenemos en mente precisamente cuando afirmamos que estamos "de acuerdo",⁵ que una forma de autoridad respeta la "dignidad" de aquéllos sobre quienes se ejerce, que una decisión es "justa", etcétera, no tiene nada de uniforme. Así, por ejemplo, aun cuando tanto los franceses como los estadounidenses y los mexicanos reverencian la igualdad (se puede decir, hasta cierto punto, que la referencia al valor de igualdad constituye un rasgo común de sus culturas políticas), los tres tienen concepciones muy diferentes de lo que significa ser igual y

⁵ No se trata de interesarse, dentro de un mismo contexto cultural, en la diversidad de procedimientos susceptibles de llevar a un acuerdo (cuestión que se aborda en los trabajos de Luc Boltanski y Laurent Thévenot cuando distinguen diferentes "ciudades" en las que el acuerdo se construye de manera diferente), sino de saber cómo varía, de un contexto cultural a otro, lo que en realidad se tiene en mente y, por consiguiente, en particular a lo que se está uno comprometiéndose cuando dice que se ha puesto de acuerdo; cfr. "Comment s'accorder, un reencontré franco-suédoise", en *Cultures et mondialisation*.

³ Geert Hofstede (1999), "Cultures et mondialisation", *Revue Française de Gestion*, marzo-abril.

⁴ Malcolm Chapman (1996-1997), "Social Anthropology, Business Studies and Cultural Issues", *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, núm. 4, invierno.

cada una de estas concepciones se inscribe en una visión del conjunto de la sociedad que es, en cada caso, singular. Además, dentro de una misma lengua hablada por varias comunidades lingüísticas (por ejemplo, por los franceses, los belgas o los nativos de Camerún) una misma palabra no necesariamente evoca en todos la misma realidad.

Cada lectura de las situaciones de las acciones asociadas a estos mitos y a estas palabras proporciona una visión particularmente positiva de algunos de los medios que las sociedades utilizan para encuadrar la acción de sus miembros, tendiendo así a legitimarlas y a designar a otras como especialmente intolerables. Hace ver a cada uno de estos medios como más o menos respetuosos de las libertades, más o menos conformes con la dignidad humana, más o menos fundados en la razón o justificados por la tradición. Así, desde una perspectiva holandesa, el que usted pida la opinión de sus compañeros, de sus superiores, de sus subordinados antes de tomar una decisión que le concierna a usted no se considera que atente contra su autonomía. Por el contrario, pretender aplicar de manera brutal un artículo de un reglamento sería inaceptable. Lo opuesto sería cierto visto desde una perspectiva estadounidense.⁶

Las organizaciones tienen que realizar a diario una tarea muy delicada: encuadrar la acción de cada quien según un orden suficientemente estricto para que respete las orientaciones en común, dándole libertad suficiente para que acepte poner sus capacidades de iniciativa y de creación al servicio de esas orientaciones. Para ello, es necesario que encuentren formas de gestión que se perciban como legítimas para los intereses de encuadrar la acción de su personal: los procedimientos utilizados para definir las tareas de cada uno; controlar la manera como las realiza; sancionar positiva o negativamente los resultados que obtuvo; el estilo de los informes jerárquicos, las presiones informales asociadas a esos informes; las políticas puestas en marcha para incitar al personal a adherirse a la organización. En todos estos ámbitos, es prudente evitar lo que, según las convenciones locales, se ve como presión inaceptable. Y es necesario evitar también lo que no suscita más que indiferencia entre aquéllos en quienes se pretende influir, por ejemplo, la referencia a la magnitud de una tarea donde las distinciones entre tareas más o menos grandes no vienen al caso.

⁶ *La logique de l'honneur*, op. cit., 2ª y 3ª partes.

¿Cómo construir una tipología de culturas políticas?

Cuando se busca construir una tipología de culturas haciendo comparaciones a gran escala, es común utilizar escalas de actitud y caracterizar a cada una de ellas por las calificaciones correspondientes. Pero el que ese hecho nos induzca a utilizar nociones cuyo sentido no tiene nada de universal es una fuente de dificultades. A menudo, se cuestiona la coherencia misma de las nociones utilizadas.

Así, cuando se contrastan las sociedades jerárquicas con las sociedades democráticas, se supone que una expresión como "sociedad jerárquica" tiene un sentido bien definido. Pero en realidad, la claridad de una noción como ésta se perturba cuando la sacamos de los contextos particulares donde tiene sentido. Evoca un conjunto de rasgos que se suponen presentes simultáneamente y que ella vincula dentro del lenguaje: un vivo respeto por los superiores, una concentración de poder en sus manos. Excluye simultáneamente la presencia de otros rasgos, como la convicción de que los humanos son iguales. Ahora bien, las asociaciones y las exclusiones que se dan de esta manera en la lengua no se producen necesariamente en la realidad. De este modo, en Bali, el respeto por los superiores se asocia tradicionalmente a la debilidad de su poder; en los países del Magreb, un gran respeto por la autoridad va por lo general a la par de una viva afirmación de la igualdad entre los humanos.⁷ De hecho, la expresión "sociedad jerárquica" es plena de sentido, pero siempre y cuando se coloque en un contexto adecuado. Remite a la oposición entre *Ancien Régime* y sociedad democrática, tal como fue construida por los movimientos de emancipación nacidos en Occidente. Una sociedad "jerárquica" posee el conjunto de rasgos que estos movimientos prestan, sin duda a título justo, a las sociedades del *Ancien Régime*.⁸ Sin embargo, cuando nos salimos de ese contexto, esa expresión no permite caracterizar bien a las sociedades, ya que éstas no tienen por fuerza el tipo de coherencia que ella postula y no pueden, por lo tanto, definirse siempre adecuadamente como jerárquicas o democráticas.

Asimismo, es común oponer las sociedades comunitarias a las sociedades individualistas, prolongando la distinción clásica entre comunidad y sociedad, sociedades tradicionales y sociedades modernas.⁹

⁷ Clifford Geertz (1973), *The Interpretation of Culture*, Nueva York, Basic Books, para Bali, y el capítulo IX de *Cultures et Mondialisation*, para Marruecos.

⁸ La construcción de esta oposición se analiza en Philippe d'Iribarne (1996), *Vous serez tous des Maîtres*, París, Seuil.

⁹ Ferdinand Tönnies (1964 [1887]), *Communauté et Société*, París, PUF; Max Weber (1971 [1917]), *Economie et Société*, París, Plon.

Tendríamos un polo de conjuntos humanos cuyos miembros estarían indefinidamente sometidos a una presión colectiva que regiría todos los aspectos de su existencia y otro polo de conjuntos cuyos miembros, perfectamente autónomos, no estarían vinculados más que por las convenciones a las que se comprometieran libremente. Ahora bien, como se vio antes, las culturas consideradas como particularmente comunitarias, como las que encontramos en el África negra, se revelan marcadas por formas muy individualistas, al punto de preguntarse si el hecho de calificarlas de comunitarias no está estrictamente ligado a cierta manera de hacer evidentes algunos de sus rasgos y callar otros. En un registro intermedio, Bélgica ofrece, en cierto sentido, un ejemplo de sociedad que parecería razonable calificar de comunitaria. La obligación de ponerse de acuerdo que está implícita en el honor revela, en efecto, una exigencia de armonía de la comunidad a la que el individuo no puede oponer legítimamente una concepción estricta de sus derechos. Encontramos ahí presiones difusas, ejercidas por los miembros ordinarios del cuerpo social, que evocan la idea de comunidad. Pero, al mismo tiempo, esa obligación de ponerse de acuerdo revela un individualismo extremo. Corresponde, en efecto, a una concepción de las relaciones entre individuos según la cual no se puede imponer algo a otro en nombre de una referencia compartida, lo que implica que su punto de vista se considera como inviolable. En el otro extremo, aceptar, al estilo estadounidense, que las decisiones se impongan sin discusión, siempre y cuando se tomen conforme a una regla legalmente establecida, supone, por parte de los miembros de una sociedad considerada como especialmente individualista, la aceptación de una forma radical de sumisión a la comunidad. Además, la manera usual de calificar a una sociedad de este tipo parece vinculada a una manera particular de seleccionar algunos de sus rasgos.¹⁰ Es cierto que algunas culturas ponen fácilmente en evidencia la autonomía de que cada quien dispone y tienden a ocultar las presiones que la comunidad ejerce sobre alguien, mientras que otras hacen lo contrario. No obstante, el discurso que las sociedades tienen sobre sí mismas disimula a menudo, pero no aclara, la realidad de su funcionamiento.

Ese carácter, que impulsa las nociones que por lo regular sirven para caracterizar a las sociedades, fuente de dificultades si se las quiere clasificar como mayor o menor en diversas escalas, abre al mismo

¹⁰ Cfr. *Cultures et mondialisation, op. cit.*, capítulo VIII, a propósito de Camerún, y capítulo II, a propósito de la manera como son recibidas en Bélgica las formas de sumisión a la ley del grupo, corrientemente aceptadas en Estados Unidos.

tiempo otras perspectivas. Incita a considerar precisamente las diferencias entre las realidades que revisten una misma noción (justicia, igualdad, libertad, dignidad) en contextos distintos, así como los efectos de esas diferencias en las instituciones y en las prácticas, y también para establecer una tipología de dichas diferencias.

¿Qué es ser libre? La diversidad de concepciones sobre la libertad en las sociedades europeas

Cuando se analizan las culturas políticas de las sociedades europeas, o de sus extensiones al otro lado del océano, así como los funcionamiento de organizaciones de cuyas culturas son portadoras, se encuentra la diversidad de lo que en ellas se entiende por libertad. Así, en el mundo anglosajón, la referencia es el propietario, libre para negociar las condiciones de cualquier compromiso en una acción común, seguro de ver al juez velar por el respeto a los contratos en los que se involucra. Es en su calidad de "propietario de sí mismo" y no sólo de sus bienes como cada quien puede llamarse libre. En el mundo germánico se impone otra figura: el que administra, junto con sus iguales, los asuntos de la comunidad es quien lleva la voz en el capítulo de las decisiones comunes que son impuestas a los miembros. En Francia prevalece una tercera figura: la del noble que ve respetar los privilegios habituales de su estado, al mismo tiempo que acepta sus obligaciones. Estas concepciones del hombre libre, y por consiguiente de la libertad, presentes desde hace siglos,¹¹ han sobrevivido a las conmociones sociales, económicas y políticas que han marcado la historia de las sociedades europeas. Han resistido tanto el movimiento de modernización que no sólo no estuvieron presentes en las instituciones y en las costumbres tradicionales que ese movimiento atacó, sino que, cada vez, lo han animado desde el interior y le han dado su forma singular.

Para Locke, su libertad forma parte, al igual que su vida y sus bienes, de lo que un individuo tiene como propiedad. Después de afirmar que el hombre tiene "por Naturaleza un poder [...] para preservar sus propiedades", precisa de inmediato lo que entiende por ello: "esto es, su vida, libertad y bienes".¹² Puesto que el objeto mismo de la sociedad civil es

¹¹ En Marc Bloch (1939), *La société féodale*, París, Albin Michel, se puede encontrar un análisis de las concepciones del hombre libre que prevalecieron durante la Edad Media en Francia, Alemania e Inglaterra.

¹² John Locke (1689), *Two Treatises of Government*, tomo II, 87.

proteger la propiedad así entendida, el esclavo no puede formar parte de ella: "Estos hombres [...] por estar en un estado de esclavitud, incapaces de poseer propiedades, no pueden en ese estado ser considerados parte de la sociedad civil, cuyo principal fin es la preservación de la propiedad".¹³ Esta visión de la libertad no le es propia. La historia de la libertad inglesa está íntimamente ligada a la defensa de lo que le pertenece a cada quien contra las intrusiones del poder. Los ingleses han construido paso a paso sus instituciones políticas en nombre del derecho, que tiene quien lo paga, de consentir libremente al impuesto. En su calidad de propietarios, gravados sobre sus bienes, han obtenido progresivamente el derecho de intervenir en el capítulo de los asuntos públicos. El *habeas corpus* mismo es una defensa de la inviolabilidad del individuo, propietario de sí mismo. Convencidos de que esta concepción de la libertad no es una concepción particular, sino la única concebible, los anglosajones miden con la misma vara lo que observan en otras partes. Creen de buena gana que son los únicos que han creado sociedades libres. Sin embargo, lo que sucede es que en otros lugares imperan otras concepciones de lo que significa ser libre.

Al evocar en *L'Ancien Régime et la Révolution* la forma de libertad que reina en la antigua Francia, Tocqueville la presenta como "una especie de libertad irregular e intermitente [...], siempre ligada a la idea de excepción y de privilegio".¹⁴ Lejos de desaparecer en la Francia revolucionaria, esta concepción de la libertad inspiró enormemente la acción de los propios revolucionarios. Aunque lucharon contra los privilegios, no pretendieron limitar el poder del Estado, permanecieron fieles a una visión del hombre libre que considera que éste se conduce con nobleza y exige que se le trate como tal; que no está dispuesto a inclinarse ante nadie en aras de cualquier "bajo" interés, y se le trata con las consideraciones debidas a su rango. La incendiaria obra de Sieyès, *Qu'est-ce que le Tiers-État*, cuyo éxito fue inmenso en 1789, es elocuente en la materia. Sieyès, ante todo, codicia para el Estado llano los honores, los lugares honorables, un Estado que permita ser respetado. Se indigna de que se haya "pronunciado en el Estado llano la más deshonrosa exclusión de todos los puestos, de todos los lugares 'poco' distinguidos".¹⁵ El hombre del Estado llano, "tan sensible en su honor"¹⁶ como el privilegiado, "llegará a ser noble siendo conquistador

¹³ *Ibid.*, II, 85.

¹⁴ Alexis de Tocqueville (1856), *L'Ancien Régime et la Révolution*, libro II, capítulo XI.

¹⁵ *Ibid.*, p. 97.

¹⁶ *Ibid.*, p. 100.

a su vez".¹⁷ Esta cuestión del acceso a lugares que están por encima del común tenía tal fuerza que lo volvemos a encontrar en la Declaración francesa de los derechos humanos: "Todos los ciudadanos, al ser iguales ante sus ojos [de la ley], están igualmente calificados para ser admitidos en todas las *dignidades, lugares y empleos públicos*, según sus capacidades y sin otras diferencias que las de sus virtudes y sus talentos" (artículo VI).¹⁸

Este apego a los lugares honorables, a lo que es noble, se inscribe en un contexto donde, para disfrutar de la dignidad que se vincula a la imagen del hombre libre, no basta ser libre en el sentido en que lo entienden los anglosajones (estar sólo sometido a la ley). Aunque jurídicamente libres desde hace siglos, los miembros del Estado llano no tienen, al contrario de los privilegiados, el lugar eminente en la sociedad que se otorgaba tradicionalmente a los hombres libres. La imagen mítica del hombre libre no se vinculaba a la figura del burgués honesto sometido a la ley que podía ser la referencia en el mundo anglosajón, sino al que poseía los atributos del noble y, en particular, su acceso a las "dignidades".

Llenos de esta visión de la sociedad, tan distinta de las visiones inglesa o alemana, los revolucionarios franceses lucharon en nombre de la libertad. El deseo de heredar esa aura hasta entonces vinculada a la nobleza, al mismo tiempo que las dignidades que se reservaba, no se yuxtapuso a esa lucha, pero la inspiró y le dio sentido. Tener esto en cuenta permite entender mejor el carácter, a menudo considerado extraño, de la Revolución Francesa, cuando se la compara con los movimientos que animaron a la sociedad inglesa o a la estadounidense. Esto permite darle sentido a muchos propósitos y acciones que podrían considerarse sorprendentes si se los juzga a la medida de una concepción de la libertad vinculada al respeto a la propiedad y al reinado de la ley. Así, el tipo de relación con el Estado, mezcla de aceptación de dependencia y de descontento, tan chocante para los anglosajones,¹⁹ que experimentaron los franceses después de la revolución se inscribe claramente en una lejana herencia de relaciones juzgadas compatibles con una dignidad de hombre libre, con un monarca considerado como representante de Dios. Devolver el Estado, responsable del interés general, es

¹⁷ *Ibid.*, p. 44.

¹⁸ Las cursivas son nuestras. Ese asunto, tan francés, no se recogió en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

¹⁹ Al respecto, resulta muy ilustrativa la manera en que Burke (1989) critica a la revolución francesa en su *Reflexions sur la révolution de France* (1790), París, Hachette.

perar que actúe en nombre de ese interés, incluso tomando, si es necesario, algunas libertades en relación con el respeto religioso a la propiedad, no significa rebajarse ni renunciar a un estatuto de hombre libre. Y esto es tanto menos cuanto que el Estado respeta los propios privilegios de usted.

Concepciones de la libertad y funcionamiento de las organizaciones

Estas concepciones de la libertad influyen siempre, dentro de su diversidad, en las instituciones y en las prácticas de las sociedades de culturas europeas en los ámbitos más diversos.²⁰ Los encontramos, en particular, en el funcionamiento de las organizaciones.²¹

Puesto que el hombre libre se concibe a imagen del propietario, libre para negociar las condiciones de su participación en una obra colectiva, protegido por la ley y la justicia contra las intrusiones del poder y contra la mala voluntad de sus socios, el contrato constituye una referencia importante en el funcionamiento de las organizaciones. Locke ya veía en el establecimiento de relaciones contractuales entre el amo y el que trabajaba para él (*serviente* en el inglés de su tiempo tiene un sentido muy amplio) la piedra de toque para la conservación de una condición de hombre libre dentro de una posición subordinada (véase el recuadro 2). En estas relaciones que se oponen a lo arbitrario es donde la cultura política estadounidense ve la señal de la tiranía. Desde entonces, múltiples debates han dejado su huella, sobre todo en Estados Unidos, en la reflexión sobre las condiciones institucionales que le permitan al mundo laboral regirse efectivamente por una libertad contractual. Mientras que algunos, que la lograron desde hace mucho, han considerado la ausencia de una intervención del Estado en los contratos privados como una condición de esta libertad, otros han subrayado que los contratos entre socios de fuerzas desiguales no son contratos realmente libres. Han denunciado "la esclavitud del salario" (*wage slavery*), provocada por la desigualdad de fuerzas entre emplea-

²⁰ Sobre los sistemas educativos, cfr., por ejemplo, Alain y Philippe d'Iribarne (1999), "Le système éducatif français comme expression d'une culture politique", *Formation professionnelle, revue européenne*, núm. 17, mayo-agosto.

²¹ El contraste entre las concepciones de la vida en sociedad y del gobierno de los hombres que trabajan en las empresas francesas, estadounidenses y holandesas (estas últimas con rasgos comunes con las empresas alemanas) se estudia en *La logique de l'honneur*.

Recuadro 2. Trabajo libre y trabajo servil según Locke

El hombre libre hácese servidor de otro vendiéndole por cierto tiempo los desempeños que va a acometer a cambio de salario que deberá recibir, y aunque ello comúnmente le introduce en la familia de su amo, y le pone bajo la ordinaria disciplina de ella, con todo no asigna al amo sino un poder temporal sobre él, y no mayor que el que se definiere en el contrato establecido entre los dos. Pero hay otra especie de servidor al que por nombre peculiar llamamos esclavo, el cual [...] está [...] sometido al absoluto dominio y poder de victoria de su dueño.

John Locke (1998 [1690]), *Ensayo sobre el gobierno civil*, trad. de José Carner, México, Porrúa, p. 48.

dor y asalariado.²² Finalmente, en la época del *Nuevo trato*, lograron la implantación de una legislación laboral tendiente a asegurar, a través de la función otorgada a los sindicatos, las condiciones para un equilibrio de fuerzas entre socios sociales. Sin embargo, en el seno de esta larga historia, que está lejos de haber terminado, la referencia es siempre el contrato libremente pactado entre propietarios, considerado el asalariado como propietario de su trabajo.

Si nos fijamos ahora en el funcionamiento actual de las empresas estadounidenses, se puede ver que esta referencia contractual también es siempre vivaz. Al contrario de lo que se observa en muchos países, no se trata solamente de una vaga referencia de principio de la que en realidad nos apartamos en la existencia concreta, sino de un modelo que nos esforzamos por poner en práctica.

Esta consideración de seriedad aparece ya en la fase de la redacción de los contratos, ya sea que se trate, cuando está presente un sindicato, de fijar las cláusulas del contrato que vincula a la empresa y al sindicato, o bien, más comúnmente, que se trate de escribir un reglamento interior o de fijar los objetivos a un subordinado. En una perspectiva estadounidense, parece esencial, en todos los casos, que se delimite de manera minuciosa aquello a lo que se compromete cada una de las partes y lo que puede esperar a cambio. Se trata, igualmente, de proteger a cada uno contra las presiones indirectas susceptibles de obligarlo, en la fase de ejecución del contrato, a hacer más de aquello a lo que está obligado. El apego a esta manera de actuar queda bien manifiesto,

²² Eric Foner, *The story of American freedom*, Norton, 1998.

cuando, en las filiales estadounidenses de empresas japonesas, los estadounidenses se enfrentan a una concepción de las relaciones laborales que se presta muy bien a compromisos vagos. De este modo, hemos visto a *ejecutivos* estadounidenses indignados por el carácter confuso de los objetivos fijados por un dirigente japonés, que le hablaba de “filosofía” cuando él esperaba objetivos concretos.²³ También podemos mencionar a los obreros estadounidenses escandalizados ante la imprecisión de las “reglas de trabajo” en el seno de una filial de una empresa japonesa, ignoradas en beneficio de lo que calificaron de “entendidos vagos”, que revelaban el “potencial de abuso” en un sistema de gestión portador de “poderes discrecionales sin obstáculos” otorgados a los mandos medios, poderes que los ponían “a merced de la administración”, y hacían un llamado a su sindicato para que “protegiere agresivamente sus derechos”.²⁴

Encontramos la misma consideración de seriedad en un contrato que define de manera precisa y limitativa aquello a lo que cada quien se compromete, cuando pasamos a los procedimientos que se utilizan para asegurar la correcta ejecución del contrato. Es fundamental comprobar con objetividad la manera como cada uno respeta sus compromisos, lo que implica, en particular, determinar un sistema de control adecuado. Sólo quien tiene algo que ocultar se distingue por ser molesto, ya que no se trata de desconfianza, sino del deseo de “fairness”, que implica saber exactamente lo que pasó para poder juzgar con justicia. Asimismo, aunque en muchas culturas, para pedir que no se apliquen las cláusulas de un contrato que fuera de tiempo les parecen molestas a una u otra de las partes, se suele apelar a los buenos sentimientos de los contratantes, en Estados Unidos, por el contrario, se apela a esos buenos sentimientos para incitar la ejecución de los contratos con “good faith”. Las buenas relaciones humanas no incitan a eximirnos de respetar la letra de los contratos, sino, al contrario, a respetarla más estrictamente.

Podemos hacer el mismo tipo de análisis de los vínculos entre la concepción indígena de la libertad y el funcionamiento de las organizaciones a propósito de cualquier sociedad europea. Así, haciendo referencia a la concepción alemana de la libertad, adquiere sentido la construcción de una organización como una comunidad donde la concertación tiene un lugar central. El examen del caso francés se muestra, en con-

traste con la situación estadounidense, particularmente expresivo. El papel que se da en Francia a los derechos y obligaciones asociados al oficio, a la “nobleza” de éste, o el lugar que ocupa el llamado a la razón en los procesos de decisión se comprenden a la luz de la concepción francesa de la libertad.

La Francia republicana, incluso entre los más oficiales de sus representantes, no repudia el uso de los términos “noble” y “nobleza”. “Mi mandato es una nobleza, y quiero ser digno de la manera como decidiré”, afirmaba el presidente François Mitterrand.²⁵ Inclusive las reivindicaciones de igualdad se mezclaban con consideraciones de nobleza. Así, para un ministro de Educación reciente, Claude Allègre: “La igualdad no es [...], para la mayoría, el acceso a un escalafón noble, único [...] Es reconocer que [...] el espíritu de observación es tan noble como el gusto por las relaciones abstractas.”²⁶ Las concepciones que tienen los franceses de su deber profesional, la manera como esperan ser dirigidos, las relaciones que establecen con sus clientes están marcadas, aunque quede solapada, por esa referencia a lo que es noble. Esto no excluye la fidelidad a las grandes obligaciones, pero éstas no se inscriben bien en el marco de un contrato. Se trata, sobre todo, de ser fiel a lo que exigen las tradiciones de su oficio, de ser digno de éste, incluso si no tiene nada de “profesión” en el sentido anglosajón del término; un periodista, un electricista e inclusive un obrero de una cadena de producción no están dispuestos a renunciar a los privilegios de su oficio, al mismo tiempo que les parece normal aceptar sus servidumbres. Lo que obliga es el respeto a la nobleza del oficio. Pudimos ver que un periódico sindical criticaba a los pilotos en huelga en nombre del “deber social tanto como profesional” que se impone a quien ejerza “la nobleza de un oficio”.²⁷

Potente fuerza de motivación, esta referencia al oficio lleva a una manera de dirigir a los hombres muy distinta de la manera estadounidense. No se espera que el superior fije objetivos precisos: hacerlo correría el riesgo de resultar algo vejatorio, dando la apariencia de rebajar a quien va dirigido al rango de “simple ejecutante”. Por el contrario, el superior puede pedir cuentas sobre puntos que “son evidentes”, porque forman parte de lo que “normalmente” debe hacer, según el oficio que ejerce, aquél cuya acción evalúa. No es necesario haberle indicado antes que tendría que vigilarlo. Esta diferencia de concepción puede

²³ W. Ouchi (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Avon.

²⁴ Joseph J. y Susy Fucini (1990), *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*, Nueva York, The Free Press.

²⁵ Conferencia de prensa, 12 de abril de 1992.

²⁶ Claude Allègre (1998), “Ce que je veux”, *Le Monde*, 6 de febrero.

²⁷ *Syndicalisme Hebdo CFTD*, 11 de junio de 1998.

conducir a profundos malentendidos entre franceses y estadounidenses, cuando un francés evalúa a un estadounidense o viceversa.²⁸ Por otra parte, cuando una decisión concierne a muchos oficios, se espera que el superior arbitre entre “barones”. En ese caso, su intervención no es de ninguna manera ofensiva, sobre todo si, por la extensión de su competencia, puede parecer como el representante terrestre de algo más elevado —en un contexto moderno, la racionalidad técnica. Esto no impedirá que cada quien exprese libremente su opinión (lo cual sólo haría en una especie de “último combate” si está seguro de que no será seguida) y conserve, una vez tomada la decisión, su independencia de pensamiento respecto a la decisión tomada, que no será aplicada forzosamente con gran rigor. Sobre este punto, es particularmente sorprendente el contraste con las sociedades del norte de Europa, donde el superior desempeña el papel de un *primus inter pares*.²⁹

Esta referencia al oficio presenta las mismas relaciones con los clientes. Comportarse como un “simple prestador de servicio”, presto a plegarse sin resistencia a las exigencias del cliente, incluso a sus “caprichos”, sería rebajarse. Por el contrario, es muy honorable cuidar sus necesidades, desempeñar el papel de experto capaz de hacer un diagnóstico de sus problemas y proporcionarle, con imaginación y capacidad, soluciones que a él no se le hubieran ocurrido.³⁰

Lecturas a menudo positivas de las relaciones “paternales” fuera de las sociedades europeas

Si nos salimos de las sociedades de culturas europeas, podemos extender este análisis de la diversidad de concepciones de la libertad, teniendo en cuenta la oposición, sin duda universal, entre lo que tiene la reputación de corresponder a la dignidad del hombre y lo que, por el contrario, tiene la reputación de rebajar al ser humano al rango de las bestias y de las cosas (en este mismo registro se inscribe la oposición real o metafórica entre el hombre libre, que posee la plenitud de la humanidad, y el esclavo, a quien se le ha quitado dicha plenitud).

²⁸ Hemos encontrado este caso en una fábrica estadounidense dirigida por un francés, que estaba muy disgustado por lo que él consideraba como una falta de autonomía de sus jefes de servicio estadounidenses, y la exigencia de éstos de que les fijara en qué iban a trabajar. *La logique de l'honneur*, op. cit., p. 138.

²⁹ Observamos este contraste cuando analizamos el funcionamiento del equipo de un proyecto franco-sueco, *Cultures et mondialisation*, capítulo IV.

³⁰ Sylvie Chevrier, “Le solide contre l'ingénieur”, en *Cultures et mondialisation*, op. cit.

Las sociedades de culturas europeas se parecen en la mirada, particularmente negativa, que le dirigen a cualquier relación claramente disimétrica, como las relaciones tradicionales de patronazgo. Suelen considerar a quienes, en una relación de este tipo, ocupan la posición que califican de dominados como carentes de una condición plenamente humana y, por consiguiente, heridos en su dignidad. Las evidencias que poseen respecto a las relaciones entre soberanía y dignidad le deben mucho al movimiento de emancipación con respecto a las figuras tradicionales de autoridad (monarca, soberano, patrón, padre, etc.) que han caracterizado a la modernidad. Quienes, desde Locke, Rousseau y Marx hasta los profetas contemporáneos de la lucha contra la familia patriarcal, dieron forma a nuestra visión de la autoridad, provocaron una relectura radical de esas concepciones “tradicionales”.³¹ Para ello, nos proporcionaron una reinterpretación terrorífica de esas imágenes, como la del padre o la del pastor, que dieron sentido a esas concepciones. De esa manera, Rousseau asoció una descripción siniestra de la humanidad “dividida en rebaños, cuyos jefes los guardan para devorarlos” con la metáfora antigua del monarca, pastor de su pueblo.³² La condición de súbdito de un príncipe, rebajada al rango de bestia, parece desde entonces reducir a una situación tan inhumana como indigna. Simultáneamente, nuevas formas de sumisión al poder político fueron presentadas como exentas de cualquier verdadera subordinación. Así, Rousseau enseña que el contrato social corresponde a una “forma de asociación [...] por la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo” y agrega que “ya no hace falta preguntar [...] como se es libre y se está sometido a las leyes, ya que éstas sólo son el registro de nuestras voluntades”.³³ Quienes están representados como formando parte del contrato social tienen la reputación de desear el orden que les fue impuesto y sin embargo permanecer libres al someterse a ese orden. Aun cuando esas construcciones intelectuales constituyen con frecuencia una hazaña,³⁴ la visión que aportan se ha incorporado en gran medida en las evidencias que las culturas europeas transmiten. De esa manera, se hacen difícilmente inteligibles, para aquellos cuya visión han formado, las prácticas de sociedades con otras referencias o incluso aquello, resto de antiguas relaciones de protección y de fidelidad, que sigue escapando, en formas más o menos

³¹ *Vous serez tous de maîtres*, op. cit.

³² Juan Jacobo Rousseau (2000 [1762]), *El contrato social*, México, Porrúa, p. 4.

³³ *Ibid.*, p. 9.

³⁴ *Vous serez tous les maîtres*, op. cit., pp. 33-35.

disimuladas, a su lógica en el seno de universos que son considerados modernos.³⁵

Las sociedades de culturas no europeas hacen en general una lectura muy distinta de este tipo de posición. Cuando, para darle sentido, utilizan metáforas del tipo relación padre-hijo, lo hacen para darle valor a la dignidad del hijo, por oposición a la indignidad del esclavo.³⁶ En lugar de adquirir sentido en la oposición autocracia-democracia, derecho divino-imperio de la ley, una autoridad de tinte paternal se percibe entonces como opuesta a la autoridad indiferente y al objetivo puramente utilitario de un amo respecto de su esclavo. Puesto que esta relación, a diferencia de una relación amo-esclavo, vincula a los miembros de un mismo linaje, adquiere entonces una dimensión de igualdad.

Estas diferencias de lectura tienen grandes consecuencias en materia de funcionamiento de las organizaciones. Influyen en las expectativas del personal frente a los responsables, tanto en asuntos de estilo de autoridad como de procesos de decisión. Conducen a visiones muy contrastantes de las formas de gestión "paternalista", vistas con gran recelo en las sociedades de culturas europeas, pero que, en su mayoría, son aceptadas favorablemente en muchos otros lugares. Un occidental que explora la vida de una organización situada en un país asiático o africano se sorprende a menudo de encontrar subordinados que parecen satisfacerse fácilmente con el poco poder que les es devuelto. A menudo se siente molesto por la intensidad de su demanda de protección frente a quienes los dirigen; espera que, al mirar el mundo a través de ojos occidentales, tiendan a considerar esa demanda como una adhesión poco digna en una situación de dependencia. Pero al actuar así, ignora el sentido que tiene para los interesados este tipo de actitud.

De esta manera, si adoptamos una tabla de lectura occidental, nos sorprende la sociedad japonesa por el lugar que le otorga, incluso en el funcionamiento de las organizaciones, a los asuntos de etiqueta en relación con los asuntos de poder. Lejos de llevarnos a una decisión conjunta real, los procedimientos de consulta (*ringi*) de todos aquellos a los que concierne la ejecución de una decisión parecen constituir a menudo una simple manifestación de adhesión de la base a las deci-

³⁵ Para una visión moderna de las relaciones de fidelidad, véase Pierre Bourdieu (1980), *Le sens pratique*, París, Éditions de Minuit, p. 219.

³⁶ Conocemos la fuerza de la oposición esclavo/hijo en la Biblia. Siempre está presente en las sociedades del Magreb; Riadh Zghal (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation: culture et comportement organisationnel-schéma théorique et application au cas tunisien*, Túnez, Centro de Estudios, de Investigación y de Publicaciones.

siones ya tomadas por los superiores. Más aún, la etiqueta japonesa, que a veces induce a "simular" que se pide la opinión de los interesados cuando ya fueron tomadas las decisiones, parece extrañamente hipócrita desde un punto de vista occidental.³⁷ Esto no se puede comprender si no se tiene en cuenta el hecho de que la visión que considera humillante cualquier dependencia no conquistó a Japón.³⁸

Asimismo, cuando parece evidente que el paternalismo tiene algo de humillante, sorprenden las relaciones con la autoridad de los subordinados magrebíes, tanto en su país de origen como entre los que han emigrado. Las primeras interpretaciones que vienen a la mente recurren sin duda a un "habitus" vinculado a una posición social, a una temerosa sumisión a la autoridad, creada por una vida de dependencia. Ahora bien, lejos de observar semejante sumisión, se advierte en los interesados una fiera afirmación de una igualdad fundamental entre dirigentes y dirigidos.³⁹ Pero sus expectativas de igualdad se concentran en un registro simbólico, y desdeñan el reparto del poder. Porque para ellos, la dignidad está menos asociada al ejercicio de un poder que al respeto con el que, inclusive en una posición dependiente, los tratan sus superiores.

Hombre de bien o fiel a los suyos

Junto a las diferencias de concepción de la libertad y de la dignidad, otro aspecto de las diferencias entre culturas políticas afecta de manera decisiva el funcionamiento de las organizaciones y la gestión: la forma que toman las referencias éticas. Podemos oponer, como tipos ideales, dos formas de ética que se distinguen a la vez por la naturaleza de las obligaciones, los medios de control utilizados para hacerlas respetar y el campo en el que se aplican.

En un primer tipo de ética, se trata, ante todo, de ser un hombre de bien. Ya sea que se apegue a una ley promulgada por un gran fundador religioso, que siga un código de honor, o que respete los principios considerados conformes a la razón universal, lo que está en tela de juicio

³⁷ Grupo de Reflexión sobre la Automatización de la Producción (1986), "Deux entreprises japonaises aux rayons X, dialogues entre deux jeunes ingénieurs, une japonologue et quelque gaulois", *Gérer et Comprendre, Annales de Mines*, núm. 3, junio.

³⁸ Ronald Dore (1987), *Taking Japan Seriously*, Londres, Althone Press.

³⁹ Afirmación de igualdad común y corriente en el Islam; Bernard Badie (1993), "Culture et politique", *Económica*, p. 4.

es la estima que se tenga a sí mismo de sí mismo.⁴⁰ La relación con otro proporciona la materia de la obligación y no su fuente.⁴¹ Correlativamente, el deber obliga hacia el prójimo, cualquier relación que se tenga con él, hacia el hombre en general, el extranjero, incluso el enemigo. Y como ese deber tiene el aval de un instante trascendente (Dios, los dioses, la razón), no es necesaria una vigilancia exterior para que operen esas prescripciones. Por el contrario, en el segundo tipo de ética, se trata ante todo de ser fiel a los grupos de los que se es miembro, familia, clan, cofradía, red. Si, frente a los miembros de uno de estos grupos, hay que dar pruebas de una disponibilidad extrema de su tiempo, de sus bienes, incluso de su vida, todo está permitido frente a los que son exteriores al grupo. El riesgo, si uno evita sus deberes, no es el de ser condenado al oprobio de la indignidad frente a una instancia trascendente, sino sufrir la venganza del grupo hacia el que no se fue fiel. A éste le corresponde poner en práctica los medios adecuados de vigilancia y de represalia, incluidos los medios ocultos que operan incluso en las circunstancias en las que nos encontramos a cubierto de las miradas.

Cuando se moderniza una sociedad donde predomina una ética de fidelidad al grupo, ésta no cambia por ello, de familia ética (aunque proclame lo contrario). Hay, por supuesto, una transformación de criterios de constitución de los grupos de pertenencia, de criterios "modernos" (por ejemplo, egresados de la misma institución de educación superior, miembros de una misma red de intereses) que toman fuerza respecto a criterios "tradicionales" (miembros de una misma familia, de una misma etnia); en cambio, casi no se observa transición a una ética de fidelidad a un deber abstracto. Y si las sociedades de culturas europeas en las que, para bien o para mal, el primer tipo de ética ocupa un lugar esencial, a menudo asocian éste al advenimiento de la modernidad, el lugar que le asignan tiene un amplio arraigo en su pasado "tradicional".⁴²

La manera de actuar de los que pertenecen a sociedades en las que uno de los tipos de ética predomina puede ser considerada como muy molesta por los que provienen de sociedades en las que prevalece el otro tipo. Los primeros denuncian a menudo el nepotismo, la solidaridad mafiosa, el amoralismo familiar,⁴³ etcétera que se encuentra en

⁴⁰ De esa manera, para Kant, está en duda "la dignidad de un ser razonable que no obedece más ley que la que él mismo instituye al mismo tiempo". Emanuel Kant (1998), *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, México, Porrúa.

⁴¹ De esa manera, para Aristóteles, "el hombre de bien tendrá necesidad de seres en los que acumulará sus dones", Aristóteles (1999), *Ética nicomaquea*, México, Porrúa.

⁴² Cfr. Paul Ricœur (1986) (coord.), *Philosophical Foundations of Human Rights*, UNESCO.

⁴³ E.C. Banfield (1958), *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe, The Free Press.

los otros. A la inversa, los segundos suelen considerar que, en el seno de los primeros, cada quien es capaz de mostrar una escandalosa falta de solidaridad con su prójimo.

La manera como funcionan y deben estar administradas las organizaciones se ve muy afectada por los lugares que ocupan uno y otro tipo de ética en las sociedades donde operan, y por lo que resulta de ello en cuanto a los significados que adquieren según los contextos de numerosas situaciones y acciones. La primera forma de ética da sentido al acatamiento de los grandes preceptos generales de honestidad, como los de las costumbres de una profesión. Incita a ver con consideración el hecho de ser respetuosos de las reglas decretadas por su organización para regir cuestiones de elección del personal, selección de proveedores, apreciación del desempeño de los subordinados, sanciones a la falta de higiene y de seguridad, o de cualquier otro ámbito. En función de tal forma de ética, parece sensato rehusarse a transigir respecto de esos preceptos, esas costumbres o esas reglas, en nombre de relaciones particulares que lo unen a usted con un pariente, un amigo o un miembro de una red de ayuda mutua. Asimismo, en ese tipo de ética adquiere sentido el hecho de rechazar, en nombre de los deberes asociados a su pertenencia a la organización, las tentaciones de "corruptores", prestos a dejarlo a usted aprovechar recursos que podrían sacar partido de redes de solidaridad a las que se está más estrechamente ligado que a ésta. Pero todas estas conductas parecen fuertemente cuestionables en una sociedad en donde predomina una ética del segundo tipo. En un contexto así, actuar de manera "honesta" según las normas que corresponden a una concepción clásica de la empresa, puede entenderse mejor como el hecho de que uno prefirió permanecer fiel a una organización antes que a su familia o a sus amigos. Además, como tal preferencia por lo general es muy poco creíble, podemos despertar sospechas, en quienes los han traicionado, de tener razones ocultas e inconfesables para actuar de ese modo: querer guardar para sí todo lo que haya podido sacar de la organización, ser un "malintencionado" natural, no tener realmente el poder (por ejemplo de contratación) que se pretende tener, etc. Y las sanciones que pesan sobre aquel que viola la ética local con frecuencia no tienen nada de anodinas. A diversas formas de ostracismo, ampliamente practicadas, se añaden, en algunas sociedades de este tipo, reacciones muy duras que rayan incluso en la brujería.

Las éticas del primer tipo ocupan un lugar central, incluso si están lejos de ser exclusivas, en las sociedades que han dado origen al mundo de la gran organización y donde han sido concebidas en lo esencial las

prácticas de gestión que hacen referencia al conjunto del planeta. Se encuentran en el centro de la regulación burocrática, que pretende que cada quien actúe *sine ira et studio*,⁴⁴ reemplazando las obligaciones de su función sin consideración de personas. Por el contrario, las organizaciones se ven confrontadas de modo particularmente radical al segundo tipo de ética en las sociedades africanas, y hay muchos casos intermedios.⁴⁵ Se comprende fácilmente que, en la medida en que las organizaciones tienden a aplicar en cualquier lugar los métodos de gestión concebidos en las sociedades de culturas europeas, existen áreas geográficas en las que la corrupción, en el sentido en que es entendida en esas culturas, una aplicación de recompensas y sanciones dominada por el favoritismo, contrataciones sesgadas por consideraciones ajenas al bien de la organización, etc., parece ser la regla más bien que la excepción. ¿Quiere decir esto que, donde prevalece la fidelidad al grupo de allegados, es imposible luchar contra esas desviaciones? Ciertamente no, pero conviene utilizar los medios adaptados al tipo de ética correspondiente.

Para llegar a ese resultado, hay dos vías. Una primera vía es encuadrar muy estrictamente la acción de los que están colocados en posiciones donde existen tentaciones para la corrupción o el favoritismo, a manera de permitirles demostrar a los demás miembros de la red de solidaridad a la que pertenecen que, si rehúsan sus solicitudes, no es por falta de fidelidad, sino porque no pueden hacer otra cosa, so pena de buscarse mayores problemas para sí mismos. El montaje de procedimientos rigurosos, cuya aplicación está sometida a controles muy estrictos que enmarcan la realización de todos los actos susceptibles de ser motivo de corrupción, va en ese sentido. Implica también una gran división de responsabilidades, lo que evita que un individuo tenga el poder de conceder, por autoridad propia, favores a otro miembro de la red de solidaridad a la que él pertenece.⁴⁶ La segunda vía consiste en hacer que la organización constituya en sí misma un grupo de pertenencia portadora de deberes de fidelidad suficientemente fuertes para ser la fuente de obligaciones que predominan sobre las obligaciones de otros grupos. Tradicionalmente encontramos este tipo de figura en ciertas partes del mundo, cuando la organización está dominada por los

⁴⁴ Max Weber, *Le savant et le politique*, 10/18, p. 128.

⁴⁵ Alain Henry, "Les experts et la décentralisation: effets d'illusion au Cameroun", en *Cultures et Mondialisation*, op. cit.

⁴⁶ Marcel Zady Kessy (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidján, CEDA.

miembros de una misma familia y ve su funcionamiento interno marcado por la forma de solidaridad que prevalece en la familia. También la podemos encontrar en las organizaciones modernas. Por nuestra parte, la encontramos, en formas diversas, en particular en una empresa marroquí, que funciona como una especie de corporación dominada por la gran figura de una especie de hombre de Dios.⁴⁷ E igualmente la encontramos, con una forma muy distinta, en una empresa mexicana.

Cultura política y administración en México

Cada descubrimiento de una cultura política que no conocíamos hasta ahora constituye una nueva aventura. Es difícil no encontrar una especie original, que no se parezca a nada de lo que habíamos visto con anterioridad y que, a menudo, combine los rasgos que habíamos considerado hasta ahora incompatibles. México, donde actualmente realizamos investigaciones, no ha escapado a esta ley.⁴⁸ En otras sociedades que hemos estudiado, se hace abundante referencia, sea que se trata de evocar una sociedad ideal o de describir el mundo existente, a formas de jerarquía y de cooperación entre iguales que se podría calificar de moderadas. De esta manera, una clara aceptación de la autoridad de los superiores, asociada a una diferencia significativa de *status* entre dirigentes y dirigidos, se combina con instituciones y costumbres que enmarcan estrictamente el ejercicio de esta autoridad, mientras limitan la distancia entre dirigentes y dirigidos. Asimismo, encontramos formas de cooperación que organizan una buena cooperación de las actividades de todos, asegurando a cada uno un gran margen de autonomía. En México, por el contrario, hemos encontrado, en uno y otro punto, una referencia alterna a dos formas extremas, sin evocación de formas intermedias.

Esta coexistencia de referencia a formas extremas es sorprendente

⁴⁷ "Les ressources imprévues d'une culture: une entreprise 'excellente' à Casablanca", en *Cultures et mondialisation*, op. cit.

⁴⁸ Hemos realizado investigaciones en una filial mexicana de una empresa extranjera en la que el personal manifiesta un entusiasmo poco banal por la empresa. Se trata de comprender este entusiasmo a la luz de las concepciones del personal respecto a lo que es una buena empresa. Esta empresa no es en ningún aspecto una empresa mexicana "típica". Pero debido a la distancia (que afirma es considerable) entre su funcionamiento y el funcionamiento más usual de una empresa mexicana, el sentido que para el personal adquieren las categorías que utilizan sus miembros para tratar esa diferencia muestra una visión de la sociedad que parece representativa de una realidad mucho mayor. Las publicaciones resultantes de esta investigación están en proceso de elaboración.

en materia de jerarquías. Por un lado (y es la forma más común en las empresas a los ojos de aquellos cuyos propósitos hemos analizado), tiene que ver con los dirigentes que se consideran rigurosamente aparte del común, que se creen “dioses”, que son considerados como “intocables”, a quienes no se puede tener acceso sin todo un lujo de formalidades. Frente a tales dirigentes, es difícil expresar siquiera una simple opinión, mucho menos argumentar. Sus reprimendas suscitan un sentimiento de temor que aparece desde que se presentan afirmando con altanería “soy tu jefe”. Frente a esta imagen, encontramos otra radicalmente opuesta: el jefe que no está separado de nosotros por ninguna barrera, que “es un igual”, que “olvida que es jefe”, al que no vemos como jefe sino como amigo, al que llamamos por su nombre de pila, al que tuteamos, con quien nos sentimos en “total libertad” para hablar, para argumentar.

Al mismo tiempo, nos hemos encontrado frente a una coexistencia de dos visiones extremas de relaciones entre iguales, una vez más sin referencia a situaciones intermedias. A las relaciones que se caracterizan por una cooperación muy débil, se opone el funcionamiento de un todo perfectamente compacto, donde la responsabilidad individual de cada uno, su poder de decisión, su propia competencia, se desvanecen frente a los potentes vínculos de una comunidad considerada como una familia de hermanos. Además, la comunidad que se evoca no limita a los miembros del personal de la organización. Suele integrar a sus familias y, aún más, al país entero, especialmente a los miembros que tienen problemas. La ayuda que se presta a éstos aparece como un signo del hecho de que la organización es un lugar en el que cada uno cuida a los demás. La fórmula “no nada más [...] sino que” reaparece sin cesar para indicar que la organización como tal, o una u otra de sus partes, no sólo se preocupa de sus intereses, sino de la suerte de todos los que la rodean.

Ciertamente podemos preguntarnos si esta doble oposición radical no tiene un simple carácter retórico. ¿No estará siendo utilizada para darle valor, mediante un efecto de luz y sombra, a una forma de funcionamiento colectivo altamente valorizado en relación con otra forma mucho más diabólica? Sin duda tiene que ver efectivamente con un reforzamiento retórico. Pero un elemento incita mucho a pensar que no se trata tan sólo de retórica: los mecanismos que, en otros contextos permiten el funcionamiento de formas medidas de autoridad jerárquica y de cooperación, parecen tener muy poco peso. La regla que, al estilo estadounidense, se impone a todos, dirigentes y dirigidos, distin-

guiendo bien el papel de cada uno y asegurándole por ello un espacio de autonomía, no parece tomarse demasiado en serio. Casi no encontramos tampoco referencia, del tipo de la que se encuentra en Francia, al puesto y a sus obligaciones, factor una vez más de distinción de papeles mezclado con una cierta devoción a la organización y respeto a las jerarquías a la vez real y mesurado. Y no escuchamos hablar de compromisos prácticos, del tipo de los que encontramos en Alemania o en el norte de Europa, entre individuos y grupos que, aunque muy lejos de estar en comunión de pensamientos y de dejar en cada uno un vivo sentimiento de sus propios intereses, están, sin embargo, dispuestos a hacer cualquier cosa para llegar a un acuerdo razonable. Sin duda, estos diversos factores de regulación no se encuentran totalmente ausentes, pero parecen tener muy poco peso como para que se haga referencia a ellos y puedan estructurar las relaciones entre superiores y subordinados o entre pares.

Se trata de una concepción de la libertad que, aunque rechaza la “tiranía” de los superiores, considerados de otra casta, acepta perfectamente una especie de inmersión en una comunidad de iguales. El todo compacto, aunque evocado a menudo, nunca es presentado como pesado. El hecho de tener que decidir todos juntos no se percibe como fuente de molestia, sino como un medio de obtener lo que supuestamente la mayoría considera que es lo mejor.⁴⁹ De esa manera, para un operador, “Si se toma una decisión podría ser porque la mayoría de los integrantes del equipo estuvieron de acuerdo, *no es por imposición ni por mando*; debe ser porque la mayoría está consciente de que va a ser lo mejor para el equipo”.

Esta concepción va a la par con un sentimiento muy vivo de que, solo, el individuo es impotente: que, aunque desee apasionadamente “crecer”, “ganar”, “ser fuerte”, no puede serlo más que con “la ayuda”, “el apoyo” de otros, de sus iguales, de sus superiores, de sus subordinados, de la empresa a la que pertenece, de la comunidad entera. “En todo hay que ir como las hormiguitas. En todo hay que ir cargando parejitos, parejitos para alcanzar una gran fortaleza y bien cimentada”, afirma un operador. “Cuando rompemos récords de ventas es una gran familia o un gran equipo ganador”, proclama un gerente. Ser altivo no significa ser capaz de actuar por sí mismo, ser autónomo, sino que, al ser ayudado sin cesar, él mismo ayuda. Se trata de no quedarse a la zaga

⁴⁹ Como en Rousseau, se llega a una expresión de la voluntad general, equivalente a lo mejor para todos.

y ayudar en la medida en que se es ayudado.⁵⁰ De esta manera, para un gerente, “eso también obliga a que de la misma manera yo remunerar a la empresa [...] que todos también retribuimos de la misma manera en que [la empresa] nos estaba tratando”.

México, tal vez porque sus relaciones con las sociedades europeas son especialmente complejas, escapa a la dicotomía evocada anteriormente entre las sociedades europeas (incluidas sus extensiones al otro lado del mar, como Estados Unidos), en las que triunfó la relectura de las concepciones tradicionales de la autoridad, y las sociedades poco afectadas por esa relectura. En las primeras, el rechazo a una autoridad paternalista se combina con una celebración del individuo autónomo (incluso si su autonomía real es muy cuestionable). En las segundas, una visión positiva de una autoridad paternalista se combina con una débil referencia a la autonomía del individuo. Al unir el rechazo a una autoridad paternalista con una débil referencia al individuo autónomo, México es “europeo”, en un sentido, aunque en otro siga siendo “indígena”.

Además, las organizaciones deben adaptar su gestión a ese contexto (y si las empresas mexicanas no alcanzan los niveles de eficiencia de sus homólogas de países de culturas europeas, es quizá porque pocas de ellas logran, o siquiera intentan, tal adaptación). Tienen que evitar los desvíos poco productivos de un funcionamiento ordinario, donde los iguales casi no cooperan entre sí o una autoridad distante y que provoca miedo, incita a cada uno a someterse a sus objetivos. Para ello, necesitan inspirarse en el modelo de una comunidad donde impere intensamente la ayuda mutua. Pero entonces se exponen a otro riesgo, el de ver la preocupación por la armonía entre las personas aunado el deseo de igualdad, lo que hace problemático el papel de la autoridad cuando se trata de dar instrucciones, de criticar, de controlar. Quizá sea necesario, entonces, un sistema muy riguroso de procedimientos que definan los papeles de cada uno y permitan en particular a los superiores “asumir el papel de jefe” sin “comportarse como jefe”.

⁵⁰ Se recupera la lógica del honor español, tal como lo analiza Julian Pitt-Rivers (1983), *Anthropologie de l'honneur*, Le Sycomore.

Conclusiones

En un periodo en el que se multiplican las actividades para las cuales resulta difícil controlar la calidad del trabajo efectuado, y en las que no se trata solamente de apoyarse en el trabajo de los hombres, sino de movilizar su imaginación y su entusiasmo, la administración debe preocuparse más que nunca de la legitimidad de los enfoques que pone en práctica a los ojos de aquéllos cuya cooperación pretende obtener. Se enfrenta, entonces, a las grandes interrogantes que plantea el gobierno de los hombres y la variedad de soluciones que las sociedades humanas aportan a dichas interrogantes. La internacionalización de las organizaciones, en particular de las empresas, lanza una luz cruda sobre el hecho de que las diferencias en la concepción del poder, de la justicia o de la libertad, que durante mucho tiempo creímos que sólo concernían a la Política con “p” mayúscula, también conciernen a las relaciones más cotidianas de los que trabajan juntos. Faltan muchos esfuerzos por hacer para comprender la riqueza de los vínculos que unen a dos campos, el del conocimiento y el de la acción, frecuentemente tratados como ajenos el uno del otro. Son una clave tanto para el progreso en la comprensión de la diversidad de las formas de vida en sociedad como para una administración capaz de obtener lo mejor de los hombres tal como son.