

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>

Cultura y administración intercultural

José Luis Pariente F.

Doctor en Educación Internacional.

Profesor-investigador del Centro de Excelencia. UAT.

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 “cultu”, 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 perceptible 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 / Feminidad: Para Hofstede, la variable masculinidad representa una sociedad en la que “los roles de los género 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 interesado 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 ratitito, 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 al otro, 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 ? todos los cuales son, por definición, externos a la propia persona. Esta última permanece intacta, y sus

necesidad 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 emplee 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 e 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 elite, 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 pre-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 poner a sí mismo en la posición de otra persona;
- ? Es de sabios nunca hacer asunciones sobre otras personas o culturas;
- ? Deberán repetidamente ponerse al corriente a sí mismos por haber mal interpretado 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. Deberemos 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. Deberemos 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, reimpreso 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.