
Nada tan difícil en ciencias fácticas como definirlas; al pertenecer la administración a las ciencias sociales y por ende a las fácticas, el investigador se ve obligado a tratar de describirla invariablemente bañada de un "toque" personal, idea que recibe en su acción el nombre de conceptualización y su efecto el de concepto.

Il n'ya rien d'aussi difficile que de bien définir les sciences inexactes comme du fait même que l'administration appartient aux sciences sociales et par conséquent aux sciences inexactes; l'investigateur se voit obligé d'essayer de la décrire invariablement dans une optique personnelle. Cette idée reçoit alors le nom de conceptualisation et son effet de celui concept.

There is nothing more difficult for social sciences as an accurate definition. Because management belongs to these sciences, the research worker is forced to describe it with a personal touch. This is called to conceive and its effect "a concept".

diferencias fundamentales entre la administración mexicana y la anglo-americana

Octavio Gómez Haro.

Aún cuando las funciones y los principios de la administración pueden ser aplicables universalmente, la filosofía de la administración no es la misma en todo el mundo. Por ejemplo, el enfoque para la resolución de problemas de planeación, de organización y de control, y el deseo de soluciones alternativas, están influenciados en forma muy importante por herencias, costumbres, actitudes culturales y por el ambiente integral de las personas involucradas. Todos estos elementos influyen las actitudes del administrador hacia el trabajo en general,

hacia su propio trabajo, hacia sus subordinados y hacia sus superiores. Todos los otros elementos importantes del ambiente administrativo están fuertemente influenciados por actitudes generales provenientes de la cultura.

En resumen, las actitudes hacia la tarea de administrar no pueden separarse o liberarse de la influencia de nuestra cultura nativa.

Es obvio el hecho de que la cultura de México es drásticamente diferente de la cultura de EE. UU. Si las dos culturas son diferentes, y



si las actitudes administrativas están influenciadas por la cultura, será obvio también que las actitudes del administrador en las dos culturas son diferentes. No reconocer esta diferencia y su tremenda importancia causaría muy serios problemas (los ha causado en muchas empresas) a la administración mexicana, y a la correcta enseñanza de las ciencias administrativas en nuestras escuelas de enseñanza superior y de post-grado.

Veamos y analicemos si el trabajo es un medio o un fin en sí mismo, dentro de la filosofía de la administración mexicana: las actitudes de los administradores hacia tal concepto básico del trabajo varían de cultura a cultura. La cultura Anglo-Americana ha establecido actitudes hacia el trabajo que son totalmente diferentes de las que se han desarrollado en nuestra cultura mexicana. Como un resultado de su historia, de sus costumbres, de sus modas y de otros elementos de la cultura, los Anglo-Americanos tienden a considerar el trabajo como un importante fin en sí mismo. Es decir, su propia cultura ha enseñado a sus miembros que el trabajo puede y debe ser una satisfactoria experiencia psicológica. El Anglo-Americano espera y busca una forma de satisfacción en la ejecución de sus deberes y en el descargo de sus responsabilidades.

Creo que cuando uno considera el trabajo como un fin en sí mismo, la ejecución de actividades y deberes relacionados con el puesto deben proporcionar satisfacciones psicológicas, sino nos sentiremos descontentos y frustrados.

El concepto del trabajo como un fin en sí mismo es totalmente desconocido en la cultura mexicana. El trabajo es generalmente contemplado como un medio que utilizamos simplemente para obtener los fondos necesarios para alcanzar un deseado nivel de vida. Esta actitud se encuentra frecuentemente entre personas en posiciones administrativas y entre trabajadores subalternos. Tales personas claramente no consideran el trabajo como una fuente de satisfacción personal o de gratificación psicológica.

El trabajo, especialmente el trabajo no intelectual, no es particularmente compensatorio o gratificador para los mexicanos. Más bien, es contemplado por ellos con desdén; si es posible, lo evitan. Para el mexicano impulsivo, un hombre emocional por naturaleza, el trabajo rutinario, monótono, clásico en la cultura Anglo-Americana, representa una tarea carente de creatividad y de libre expresión. Debido a que no encuentra en él una satisfacción psicológica, el mexicano es apático hacia el tipo de trabajo que requiere la industrialización. Por ello, la tarea para despertar en él sentimientos de logro en trabajo por equipo y de importancia personal, es bastante difícil.

La cultura mexicana concede un elevado valor al ocio debido a dos factores, (1) los relativamente bajos ingresos que obtiene el trabajador por sus esfuerzos (bajos sueldos) y (2) su prevaleciente filosofía sobre la vida.

En la cultura angloamericana, altamente industrializada, los altos salarios hacen que el ocio o las diversiones sean sumamente caras, lo cual no es el caso en la mayoría de los mexicanos. La valuación aplicable al ocio y diversión del ser humano es recíproca al valor de las prestaciones derivadas del trabajo. Debido a que los emolumentos que cobra la mayoría del trabajador mexicano son muy bajos, el ocio y la diversión son muy atractivos para él. Esta actitud se refuerza al sentir el mexicano, pesimísticamente, que muy poco ganará personalmente con la verdadera industrialización del país.

Desde el punto de vista mexicano, la vida debe ser mucho más que tan sólo un trabajo carente de interés y monótono para lograr confort material; la vida debe ser algo más que un rudo y continuo trabajo. Consecuentemente, la gente con bajos ingresos, que puede permanecer desempleada durante largos períodos en el año, casi nunca se engancha en actividades tales como cultivar vegetales, o pintar escuelas locales, lo cual podría mejorar su nivel de vida.

Si se analizan cuidadosa y científicamente las actitudes del mexicano hacia el trabajo y



hacia el ocio y diversión no reflejan flojera o indolencia, como muchos Anglo-americanos irresponsablemente pregonan, sino un conjunto de estimaciones de valores y una propia filosofía de la vida.

Si la cultura de una sociedad fomenta actitudes negativas hacia el trabajo, la tarea de alentar sentimientos de logro y de valor personal en trabajos de conjunto, se convierte en una de las actitudes culturales cambiantes; por necesidad un proceso gradual y tedioso.

Las actitudes hacia el trabajo representan un área de diferencia fundamental entre gerentes que son el producto de la cultura Anglo-Americana y gerentes derivados de nuestra propia cultura mexicana. Para los primeros, el trabajo es percibido como una fuente de satisfacción y como un fin en sí mismo. Para los segundos, el trabajo, generalmente, es concebido como un medio para un fin indirectamente relacionado, y no ofrece, por sí mismo, una satisfacción.

El Método Científico

No tan sólo el significado del trabajo difiere entre los administradores anglo-americanos y los mexicanos, sino que sus respectivos enfoques hacia la dirección y hacia la toma de decisiones son también completamente opuestos. El método científico de Taylor se ha convertido en la herramienta más valiosa y más frecuentemente utilizada por los gerentes anglo-americanos. Se ha convertido en una indispensable ayuda para tomar toda adecuada y correcta decisión. Los gerentes exitosos la utilizan en algún grado en cada decisión que adoptan: aceptación del problema, determinación de la causa del problema, desarrollo de soluciones alternativas para el problema, y prueba o evaluación de las soluciones escogidas para la resolución del problema, son funciones que automáticamente ejecuta el gerente eficiente. Este método científico ha llegado a ser una herramienta invaluable, debido a que esos gerentes, una y otra vez, han demostrado que conduce a decisiones eficientes y productivas. En resumen,

la utilización del método científico representa una segunda naturaleza en los gerentes anglo-americanos, debido a que produce resultados, y a que está a tono con las actitudes culturales que apoyan un enfoque analítico en la toma de decisiones.

Los gerentes mexicanos no guardan ese respeto y admiración por el método científico. Este método demanda un modo de pensar paciente y disciplinado. Desde el punto de vista del administrador mexicano, el método científico requiere de una pasión intelectual, lo cual va en contra de su natural impulso hacia la libre expresión de sentimientos y de pensamiento.

Al través de la estructura psicológica del mexicano fluye una amplia corriente de pasión. Básicamente, nosotros los mexicanos somos pasionales; tendemos hacia la impaciencia, hacia el impulso y hacia el repudio de la objetividad. Consideramos que la acción es importante porque es el vehículo que nos permite expresar nuestros sentimientos, más no porque nos conduzca a resultados benéficos. Y éste es, definitivamente, el elemento primordial: la expresión espontánea. Puesto que la expresión espontánea y el método científico son incompatibles, y entre los dos debe hacer la elección, el gerente mexicano opta por no escoger el método científico. Para él, tal método carece de interés, de atracción. Representa una manipulación mental carente de excitación, aún cuando produzca asombrosos resultados administrativos.

La tan infrecuente utilización del método científico por parte del gerente mexicano no surge de la ignorancia, de una falta de preparación o del no entendimiento del proceso científico. En muchos casos, nuestros administradores lo entienden, pero lo que realmente sucede es que lo sitúan en un grado inferior de prioridad, (de atracción), al grado en que desean seguir sus impulsos subjetivos e intuitivos.

Delegación de Autoridad

La autoridad, aplicada a la Administración, significa el derecho a fijar políticas, a mandar,



a planear, a organizar y a controlar las actividades de los miembros de una organización, para alcanzar objetivos predeterminados. A medida que crece una empresa, la autoridad administrativa —autoridad sobre las actividades de seres humanos— debe ser delegada si es que los objetivos tratan de ser alcanzados. Los gerentes anglo-americanos tienden, casi en forma total, hacia un modelo de descentralización, o sea, hacia la delegación. Este modelo coincide con su personal preocupación por el desarrollo administrativo, y por su convencimiento de la importancia que tiene el progreso de los administradores subalternos como una función estratégica de la administración. Reconocen que el gerente es responsable de conseguir el continuo desarrollo de sus administradores subalternos y están concientes de que tienen la obligación de proporcionar la experiencia y el ambiente general adecuados para incrementar las capacidades y efectividad de sus ejecutivos subalternos. Un factor crítico en el proceso de desarrollo es la delegación de autoridad en la toma de decisiones. La holgura de esa delegación debe ser consistente con la habilidad particular del subordinado para usar con eficiencia la delegación de autoridad que reciba. Ahora bien, entre los gerentes anglosajones existe tendencia a delegar tanta autoridad como pueda absorber eficientemente el subordinado. Los gerentes capaces no operan pensando que deben hacer personalmente todas las decisiones para lograr los objetivos predeterminados, sino que alientan a sus gerentes o ejecutivos subordinados a que expandan y desarrollen sus conocimientos y habilidades administrativas, para estar mejor capacitados en el manejo de delegaciones adicionales de autoridad.

Mientras que el gerente anglo-americano puede ser caracterizado como un convencido del proceso de delegación de autoridad, el ejecutivo mexicano puede ser calificado como enemigo de esa delegación. Esta característica del mexicano se genera de sus innatas actitudes autoritarias, y de su fuerte impulso hacia el individualismo.

Los mexicanos nos hemos acostumbrado

tanto al autoritarismo que siempre lo esperamos. Al través de cientos de años, el papel de la Iglesia Católica Romana, el del sector militar, y la existencia de un sistema social integrado básicamente por dos clases, han conducido al mexicano a aceptar y a esperar el liderazgo autoritario.

En el pasado, la Iglesia Católica Romana nunca ha operado como una institución democrática; más bien su historia la revela como autoritaria. Sus leyes, sus ceremonias y reglamentos, se originan dentro de la jerarquía de la iglesia sin que exista consulta entre sus miembros. Los jerarcas eclesiásticos basan y pregonan su autoridad para mandar en derechos divinos, no en el consentimiento y aprobación de los miembros que integran la iglesia. Se logra la autoridad pastoral y administrativa en virtud de un nombramiento a determinado puesto, sin la intervención de la congregación para ese nombramiento.

En forma similar la influencia de la casta militar ha dejado su impresión en la cultura mexicana. Los primeros españoles que sentaron su planta en el Nuevo Mundo fueron soldados y sacerdotes. Los soldados, como era de esperarse, estaban sujetos a fuerte disciplina, y entendían con claridad el significado de autoridad. El oficial militar manda en base a su rango, no en virtud de haber sido seleccionado como líder por parte de sus soldados. Toda organización militar es, por necesidad, autoritaria. La clase militar ha tenido otra influencia en el mexicano que lo ha conducido a aceptar el autoritarismo: los españoles vinieron a conquistarnos y lo lograron. El inevitable resultado de esta conquista fue la aparición de una sociedad integrada por dos clases: la de los conquistadores, y la de los conquistados. La conquista de México y la resultante sociedad de dos clases, inculcó en ambas clases el concepto de que la autoridad es un derivado directo de la posición. La evidencia que apoyaba tal suposición fue aparente para todos. Las tradiciones provenientes de la iglesia, el ejército y el sistema social de dos clases, han impregnado la cultura mexicana con



características que hacen que el liderazgo autoritario sea bien aceptado, y aún deseado. Las características autoritarias son aceptadas en México como un elemento del papel del gerente. Este las espera y las acepta por parte de su superior jerárquico, y a su vez adopta las mismas características cuando trata con sus subordinados.

Los gerentes mexicanos perciben su tramo de autoridad como sus dominios; dominios en los que no aceptan que sean traspasados por nadie, y los cuales no son compartidos con sus subordinados. Tal actitud, aunada con fuerte sentido de individualismo, crea una situación dentro de la cual los gerentes subordinados buscan ampliar su propia autoridad, mientras que sus superiores se cuidan de delegar innecesariamente cualquier porción de su autoridad. Las actitudes autoritarias son, al mismo tiempo, causa y efecto del deseo de no delegar.

Dentro de la estructura psicológica del mexicano existe un poderoso impulso hacia el individualismo. Este impulso, que demanda que el individuo sea el centro de atención, influye también la actitud del gerente mexicano respecto a la delegación. Mediante el sistema de tomar tantas decisiones importantes en forma personal como le sea posible, dentro de su tramo de autoridad, el gerente mexicano ayuda a satisfacer su necesidad de actuar en forma individualista. Está en posibilidad de almacenar esa satisfacción debido únicamente a que tiene autoridad. En virtud de que la autoridad y el ejercicio de autoridad es fuente de satisfacción de una fuerte necesidad, el gerente mexicano es, increíblemente, enemigo de delegar su autoridad. Por lo tanto, retiene toda la autoridad que se le permite.

El deseo de delegar autoridad está íntimamente relacionado con la actitud personal hacia el deseo de lograr el desarrollo de nuestros subordinados. Si reconocemos nuestra responsabilidad en el desarrollo de nuestros subordinados, tenemos que aceptar también que necesitamos delegar autoridad en favor de ellos, y permitirles usarla.

Para el típico gerente mexicano, el desarrollo de sus gerentes subalternos carece de importancia. Piensa que el subalterno debe ser entrenado para una tarea específica, pero no se preocupa por proporcionarle el ambiente propicio para que desarrolle sus habilidades a la máxima posibilidad.

En pocas palabras, los gerentes mexicanos no perciben la delegación como un medio para desarrollar el alcance de las experiencias y habilidades de sus subordinados. Delegan únicamente cuando se ven forzados a delegar, debido a la presión que origina el crecimiento de la organización.

La Participación en la Toma de Decisiones

La participación de los subordinados en el proceso de tomar decisiones está íntimamente ligada con el concepto de delegación de autoridad. La participación del subordinado en el proceso de tomar decisiones se ha convertido en un enfoque común, corrientemente utilizado entre los gerentes norteamericanos (EE. UU.). La oportunidad de que los subordinados contribuyan en las decisiones al tener voz en los problemas de la administración del trabajo beneficia, tanto al subordinado como al superior. Entre los subordinados, la participación fomenta y alienta sentimientos de importancia personal y de trabajo en equipo, así como el sentido de logro, y todas estas satisfacciones importantes deben ser proporcionadas por la administración. Desde el punto de vista del superior jerárquico, la participación es importante como un diseño motivador, puesto que estimula interés y entusiasmo entre los empleados para que se identifiquen más estrechamente con la empresa, y asuman espontáneamente sus responsabilidades. Más aún, si el superior jerárquico desea alentar la participación, ésta podrá mejorar la calidad de sus propias decisiones, puesto que estará en posibilidad de utilizar las experiencias y los talentos de sus subordinados.

Entre los gerentes mexicanos, generalmente



no existen los indispensables requisitos para permitir la participación de sus subordinados en la toma de decisiones. Las actitudes autoritarias que entre ellos prevalecen y una aguda creencia del papel que corresponde al subordinado en sus relaciones con el superior jerárquico no los conducen hacia solicitar ideas, opiniones y consejos a sus subordinados. Desde su personal punto de vista, es un error conferenciar con el subordinado; lo correcto es mandar y controlar al subordinado. Por ello, el alentar su participación en la toma de decisiones va en contra de sus innatas y poderosas actitudes de autoritarismo.

La estructura social de las organizaciones mercantiles mexicanas que reflejan más amplias características culturales demandan que el gerente individual guarde una considerable distancia social entre él y sus subordinados. La estructura requiere que los superiores y los subordinados estén siempre conscientes de sus respectivos papeles, de sus respectivas personalidades y de sus respectivos modelos de comportamiento. En la mente del gerente mexicano el invitar a sus subordinados a participar en el proceso de tomar decisiones es igual a admitir que él no conoce íntegramente su tarea; que no está capacitado para seleccionar por sí mismo el curso de acción aconsejable; que está inseguro en su puesto, y que le falta confianza en sus propias decisiones. Entonces, piensa que el invitar a la participación es perder categoría ante sus subordinados.

La administración participativa representa una amenaza para la imagen y la personalidad del gerente mexicano, ante los ojos de los demás, y es incompatible con su representación, en la forma que él la percibe. Además, la administración participativa constituye una reversión de la relación tradicional mexicana de patrón-peón, jefe-sirviente, la cual es casi instintiva entre personas de nuestra propia y especial cultura mexicana. Por lo tanto, la administración al través de la participación es ignorada a propósito por la mayoría de nuestros gerentes mexicanos. Estos, siempre están preocupados por su propia posición y conocen de los sentimien-

tos de otros en cuanto esos sentimientos puedan constituir una amenaza para ellos. En sus relaciones con sus superiores jerárquicos, la persona individualista constantemente planea colocarse en una posición favorable a sus personales intereses. En determinadas circunstancias puede ir tan lejos como retener y ocultar información importante ante su superior, si tal información puede llegar a desacreditarlo en cualquier grado, por mínimo que sea, ante los ojos de su supervisor.

Su principal objetivo es "permanecer dentro de la área favorable de su superior jerárquico". Este objetivo, aunado a una actitud generalmente sumisa, común entre subordinados dentro de un sistema autoritario de relaciones, conduce al subordinado a que, con raras excepciones, nunca dude o critique las decisiones de sus superiores. Si en verdad siente oposición hacia una decisión, puede ignorarla y controlar la situación "a su manera", sin informar a su superior. La distancia social entre su superior y sus subordinados es tan grande en la cultura mexicana, que la persona individualista preferirá arriesgarse a que el superior descubra que su decisión no fue ejecutada a oponerse abiertamente a la decisión.

El gerente individualista mexicano asume actitudes autocráticas, casi de patrón-peón, ante sus subordinados. Como se mencionó anteriormente, no utiliza técnicas consultativas o participativas; no se preocupa por desarrollar las habilidades de sus subordinados. Un subordinado muy competente es considerado por el supervisor como una amenaza potencial, porque podrá ocupar su puesto. De esto se deduce el porqué, lógicamente, el gerente mexicano, generalmente, no ayuda ni apoya a sus subordinados.

El modelo en la relación entre superior y subordinado que emerge de una estructura social autocrática e individualista, está caracterizado por la desconfianza, el dominio, y la explotación por parte de los superiores en jerarquía, y por el temor y la sumisión por parte de los subordinados.



Un modelo similar de relación se desarrolla entre el gerente individualista y sus compañeros de igual jerarquía. El gerente los considera también como una amenaza para su posición, como competidores cercanos y peligrosos para su propia promoción. Por lo anterior, es muy común encontrar un modelo de relación que exhibe actitudes de desconfianza, hostilidad y de chicanería, el cual puede manifestarse en la resistencia de uno de ellos para informar a sus semejantes jerárquicos sobre algo que pudiera utilizarse en su contra. Estas solas características son suficientes para hacer inútiles la mayoría de las relaciones entre miembros "staff" y miembros de línea.

De la Comunicación

La efectividad de una organización depende del grado de coordinación alcanzado, el cual, a su vez, depende en mucho de una comunicación eficiente. Prácticamente cada actividad de cada individuo dentro de una organización involucra, en una u otra forma, un acto de comunicación.

Las diferencias en el lenguaje producen serios obstáculos para una eficiente comunicación y administración. Una persona en un país extranjero que no domine su idioma tiene dos únicas alternativas: aprender el idioma del país anfitrión, comunicarse al través de intérpretes. La primera alternativa puede requerir de grandes dificultades, pero tiene grandes ventajas, puesto que simplifica los contactos con los nacionales. De gran importancia es el hecho de que la mayor facilidad que muestre el extranjero con el idioma nativo, más favorable impresión logrará en sus colegas extranjeros en virtud de que éstos sienten que el haber empleado el tiempo y el esfuerzo necesarios para aprender el idioma demuestra su respeto a la cultura nativa. El no conocer el idioma produce lo contrario, con efectos negativos. Confiar en intérpretes es peligroso, por diversas y obvias razones. Principalmente, por el hecho de que el intérprete, generalmente, está orientado hacia lo anglo-americano, lo cual crea el peli-

gro de prejuicios y predisposiciones en el reporte y en la interpretaciones de hechos. El nacional puede estar inclinado a expresar lo que él piensa que el extranjero desea oír.

La comunicación es una forma de comportamiento del hombre, y éste es un reflejo de sus actitudes y de su herencia cultural. Las diferencias en los antecedentes o formaciones culturales pueden crear diversos obstáculos para una efectiva comunicación.

Para entender mejor la influencia de la cultura en el proceso de la comunicación debemos, primero, entender tal proceso.

Puesto que la comunicación es una forma de comportamiento, ocurre como una respuesta a un estímulo. La evaluación y respuesta, como elementos del proceso, se ven afectados para nuestros antecedentes culturales —actitudes, hábitos,— experiencias, habilidades, estados fisiológicos y emocionales, educación, y factores hereditarios. Estos elementos influyen la evaluación del impacto y, en tal virtud, influyen las clases de respuestas subsecuentes.

Cuando personas de culturas drásticamente opuestas tratan de comunicar, muchos obstáculos se originan a medida que cada una de ellas utilizan sus propios factores orientados dentro de su cultura personal.

En las organizaciones Anglo-Americanas, la comunicación es, por lo general, directa y muy franca, aún en la comunicación al nivel superior. El énfasis del acto de la comunicación consiste en transmitir el mensaje, yendo directamente al corazón del problema, independientemente de que el mensaje contenga una información favorable o desfavorable.

Dentro de nuestra cultura mexicana, esa directura en la comunicación no es usual. El énfasis está en el mantenimiento de relaciones agradables, las que con frecuencia se logran sacrificando la precisión y la brevedad. Los subalternos están perfectamente informados de lo que requiere su papel: obediencia y sumisión. Perciben claramente los peligros que representa, dentro de una situación autocrática, irritar



o "poner en aprietos" al superior. Por lo tanto, será en contra de su personal interés plantear asuntos que puedan colocar al superior, o a ellos mismos, en una posición embarazosa. Dentro de un importante segmento de los gerentes anglo-americanos se acepta como obligación la necesidad de evaluar la ejecución de cada uno de los subordinados, su progreso, y su etapa de desarrollo, señalando sus defectos y sugiriendo formas para que pueda mejorar sus actuaciones. El énfasis está sobre el futuro y sobre el desarrollo del subalterno; sobre cómo éste puede llegar a ser más efectivo y de mayor valor para la organización.

Dentro del contexto social de los negocios mexicanos, el cual es básicamente autoritario, el subordinado probablemente no percibiría una crítica similar como constructiva. Evaluaría la crítica, y la franqueza de ésta, dentro del natural contexto autoritario, como dictados unilaterales y no como una parte de un intercambio democrático de sugerencias y de puntos de vista. En tal situación, reaccionará, en la mayoría de los casos, en forma defensiva y, consecuentemente, la comunicación abierta y bilateral que se supone produce la franqueza, se cerrará completamente.

Claramente, las diferencias culturales, presentes en el proceso de comunicación, lo influyen fuertemente. Producen numerosos obstáculos para una efectiva comunicación y, en forma importante, determinan modelos de respuestas.

Independencia y Conformidad

Con la industrialización surge la división del trabajo, o especialización de la tarea. En cierto punto, dependiendo de la actividad de que se trate, el proceso de especialización elimina o desplaza la libertad de expresión en la ocupación individual, y destruye el orgullo derivado de la creatividad.

Los efectos nocivos de la especialización se multiplican cuando ésta se exige a personas en una cultura que evalúa en alto grado la libre

y espontánea expresión de sentimientos, lo que no sucede en la cultura Anglo-Americana altamente industrializada. La especialización requiere y enfatiza sistemas, procedimientos y métodos, todos los cuales restringen y limitan la libre y espontánea expresión, y todos ellos van en contra de la composición psicológica del mexicano. El mexicano odia lo que limita o que regula su libertad personal.

No es posible discutir la "cara independiente" de una moneda sin discutir la otra "cara conformista". La conformidad, importantísimo motivo para el trabajo en la cultura Anglo-Americana, significa o connota ser parte de un equipo y realizar lo que otros están realizando. Los anglo-americanos derivan satisfacciones sociales y psicológicas del hecho de "formar parte del equipo", actitudes que no prevalecen en la cultura mexicana, puesto que el mexicano es básicamente individualista; las relaciones que él forma no son conducentes hacia el esfuerzo en grupo. De hecho, milita siempre en contra del esfuerzo en equipo. Su máximo de inversión emocional puede incluir a unos cuantos individuos ligados a él al través de lazos sanguíneos y de amistad, pero no va más allá. Tiene poco interés en personas ajenas a su "club íntimo", y le choca la intrusión de gentes extrañas al "club". Puede desarrollar muchas alianzas míticas, y ventajosas, y cercanas conocencias, pero muy pocos amigos verdaderos e íntimos. El mundo más allá de su "club íntimo" está constituido por gente sin importancia para él.

Como resultado de tales actitudes egocéntricas, no únicamente repele al extraño, sino que detesta el identificarse con cualquier otro grupo ajeno a su "pequeño club íntimo", odia identificarse con otros grupos, tan solo porque se trata de vecinos o conciudadanos. Subordinar sus propios intereses a los intereses de cualquier grupo ajeno, como a una firma, una nación, o un universo, es un concepto diametralmente opuesto a sus actitudes de individualismo. En resumen, cada mexicano se considera a sí mismo como un "jugador estrella", no como un miembro del equipo.



El personalismo entre mexicanos convierte en una abstracción personal, como es la formación de un "estript de corps" y de lealtad, en algo sumamente difícil. El amor hacia la libertad de acción y de expresión, aunada a una repulsión hacia la conformidad, convierten en algo impotente las relaciones humanas al estilo anglo-americano.

Adaptación y Cambio

Las personas que viven y trabajan dentro de una cultura que no es la propia están predestinados a cometer muchos errores básicos en su comportamiento dentro de esa cultura ajena. Este concepto es tan verdadero para los hombres de negocios anglo-americanos, que operan en culturas extranjeras, como lo es respecto del tan comentado agreste y tosco "turista americano". Mucho de su comportamiento inadecuado se genera de la ignorancia, bastante en su falta de comprensión, y bastante también en sus bien intencionados intentos de actuar "como romanos cuando están en Roma".

La literatura en la área de la administración cultural está llena de recomendaciones hacia la necesaria adaptación a la cultura local. El consejo es adecuado, pero demasiado general para ser de verdadero valor. Es definitivamente irrealista el esperar que una empresa norteamericana (estadounidense), dirigida originalmente por anglo-americanos, penetre en una cultura ajena adaptándose a todas sus costumbres comerciales, hábitos prácticos y actitudes. Es tan utópica esa esperanza como confiar que la cultura local permanezca inalterada ante la exposición de los hábitos, costumbres, prácticas y actitudes extrañas de la empresa estadounidense. Independientemente de que ésta reconozca su papel, el hecho de penetrar en el extranjero representa un agente de cambio. La sola presencia de la firma estadounidense influenciará inevitablemente la cultura local. Más aún, cambiar la cultura local, en una o en otra forma, es el objetivo primordial de esa empresa extranjera, al establecer operaciones

en la cultura local. Intentos para estimular y satisfacer la demanda de sus productos son, en esencia, intentos para modificar y cambiar la cultura local. Son, clásicamente, esfuerzos encaminados a satisfacer una necesidad local sustituyendo los productos de la empresa con aquellos que están actualmente satisfaciendo tal necesidad.

Desde el punto de vista de la producción, la empresa estadounidense debe esperar que tendrá un impacto en el producto bruto nacional local, y que éste, a su vez, influenciará el nivel de vida de la comunidad, al través del empleo de miembros de la comunidad local. Obviamente, mientras menos desarrollada económicamente sea la comunidad, mayor será el impacto de la firma extranjera.

Los anglo-americanos, trabajando y viviendo en el extranjero no deben tratar de adaptarse, "al mayoreo", a la cultura local, y tampoco deben esperar que los miembros de esa cultura se comporten y piensen como anglo-americanos. Más bien, deben mantener su integridad cultural; deben reconocer el hecho de que los miembros de la cultura local están conscientes de que se trata de anglo-americanos, a quienes no se les pide que comprendan y acepten en su totalidad todas las costumbres y actitudes locales. Sin embargo, ese argumento no debe ser utilizado como una excusa para evitar tratar de aprender las costumbres locales, y entenderlas. Además, los anglo-americanos deben reconocer su intervención como agentes de cambio, lo cual requiere que ellos enseñen a los miembros de la cultura local las actitudes que deben prevalecer en una sociedad industrializada, y alentar su adopción por parte de ellos. El éxito de una organización en una cultura extranjera surge de su adaptación a esa cultura y, al mismo tiempo, de la posibilidad de cambiar esa cultura.

Actitudes locales hacia la Eficiencia

Considerando que la cultura es un fenómeno del hombre, éste puede cambiarla. El proceso de cambio, sin embargo, es generalmente



gradual y evaluacionista. Se puede decir, con razón, que la cultura resiste cambios importantes, excepto cuando esos cambios representan un mejoramiento obvio en la forma usual de vida. La industrialización, como un concepto abstracto, se antoja sumamente apetecible en sociedades con economías subdesarrolladas. Los beneficios de la industrialización pueden verse fácilmente en una mayor satisfacción de necesidades materiales. El precio que hay que pagar por esos beneficios, el cambio, es más difícil de visualizar. Los modelos de vida en la pre-industrialización, y los sistemas de valores deben ceder ante nuevos y extraños modelos que necesariamente acompañan a la industrialización. La aceptación de que el usual modelo de vida no es totalmente compatible con la industrialización, es difícil de ser transmitida. La tecnología moderna se vende por sí misma. Por contra, los cambios secundarios en los modelos de vida y en los sistemas de valores deben ser tratados de vender, mediante una combinación de diferentes técnicas. Los beneficios de la industrialización son materiales; los costos y las desventajas son psicológicas. Los beneficios son siempre bien recibidos, los costos son pagados con insatisfacción.

Normalmente, el anglo-americano está acostumbrado al método científico y a diseñar formas mejores de hacer las cosas, y también a encontrar mejores cosas que hacer. Es decir, a diseñar métodos avanzados para producir los artículos existentes, y esto incluye diseñar mejores productos.

En muchos de los países latinoamericanos esa costumbre anglo-americana no se encuentra con frecuencia, incluso en un país relativamente bien desarrollado como México. Mientras que el anglo-americano está buscando constantemente el mejoramiento, el mexicano, por regla casi general, se siente satisfecho con el método o solución operante que exista. Esto es especialmente cierto tratándose de actividades que le parecen de rutina monótona. El mexicano tiene la habilidad y la creatividad necesaria para ser bastante imaginativo e ingenioso respecto de los asuntos y actividades que siente

con verdadera fuerza, asuntos sobre los cuales puede ser emocional. Muy pocos problemas pueden resistir el ingenio del mexicano, si está emocionalmente interesado en encontrar la solución. Pero la mejoría, simplemente por el bien de la propia mejoría, carece de la potencia necesaria para estimular su interés emocional.

El trabajador mexicano puede ser muy eficiente si se le muestra lo que tiene que hacer. Sin embargo, generalmente, no demostrará preocupación por los refinamientos metodológicos de cada día. La preocupación por esos asuntos mundanos simplemente no encajan en su constitución psicológica y, en tales condiciones, será un error esperar que se preocupe por ellos.

Adherencia a los objetivos de la organización

Como los conceptos de eficiencia se relacionan directamente con la cultura, y con normas de actitud social, la adherencia del individuo a los objetivos de la organización presenta una similar situación.

El proceso de fusión, que es la integración de los objetivos del individuo, el grupo informal, con la organización, presenta problemas bastante difíciles en México (y en otras sociedades en proceso de desarrollo industrial). Aún en la sociedad que ha alcanzado un fuerte desarrollo industrial, la integración de objetivos no es fácilmente lograda.

La mayor dificultad que se presenta en sociedades menos industrializadas, como México, surge de la falta de comprensión y apreciación del papel económico de los negocios. Especialmente problemático es el concepto de la utilidad como un objetivo de la empresa. Los trabajadores generalmente ven a la utilidad como el resultado primordial de sus esfuerzos personales, y consecuentemente, se sienten frecuentemente explotados. No entienden, generalmente, a la utilidad como una justa retribución del riesgo que corre la empresa, ni como el justo rendimiento del capital invertido. Ante esas percepciones, la posibilidad de fusionar



los objetivos de la firma con los del trabajador, y con los grupos informales, es bastante remota. El problema radica en la posibilidad de transformar las actitudes existentes con aquellas actitudes que exige la industrialización —un problema de educación y de instrucción en la justificación moral de los negocios en general, y específicamente, en relación con utilidades, productividad, dividendos y crecimiento.

Los anglo-americanos, debido a su mayor exposición a la industrialización, reconocen que las decisiones en los negocios son tomadas básicamente con base en hechos, y que resultan de la responsabilidad del gerente para utilizar su autoridad para los mejores intereses de la empresa. Se dan cuenta que las decisiones son producto de circunstancias, y de los intentos del gerente para hacer frente a las circunstancias. La toma de decisiones la contemplan como un proceso relativamente objetivo. Entienden que el que toma la decisión está obligado a promover y adelantar los objetivos de la organización. Estas decisiones, generalmente, son motivadas impersonalmente. La objetividad inherente en el proceso de tomar decisiones ayuda a asegurar al individuo que él no será la víctima de decisiones arbitrarias.

El mexicano no tiene razón para creer que será tratado en una forma impersonal y objetiva. Por el contrario, tiene demasiada experiencia y evidencia que le muestran claramente que las decisiones administrativas carecen de objetividad y son, de hecho, arbitrarias y dictatoriales. Puede ver con precisión que los tratos comerciales son, con mucha frecuencia, subjetivos, no basados en hechos, sino en la amistad y el parentesco. La impersonalización es infrecuente; la regla es la personalización. Puesto que tiene poca o ninguna experiencia en lo que

podría llamarse "la impersonalización de los contactos personales", no puede comprender que su ejecución personal será evaluada objetivamente frente a la norma objetivamente determinada. Consecuentemente, espera ser evaluado frente a la única base que él conoce, la agradabilidad en sus relaciones personales. Su experiencia le dice que su bienestar está ligado directamente con sus relaciones personales con su superior jerárquico. Los estándares de trabajo, y los objetivos de la organización, carecen de significado para él; la forma para triunfar consiste en lograr que su superior esté contento con él.

La fusión con los objetivos de la organización en las sociedades en proceso de industrialización no puede ser lograda al través del razonamiento. Ninguna cantidad de lógica basada en la mutualidad de intereses, o en beneficios mutuos, podrá persuadir a los trabajadores en esas sociedades a aceptar como suyos los objetivos de la empresa para la cual trabajan. Ellos, simplemente, no se identifican con la organización bajo tales bases; nada existe en su experiencia para dar significado a tales conceptos.

Conclusiones

Los principios de las ciencias administrativas, básicamente establecidos y generalmente aceptados en la cultura Anglo-Americana, promovidos hacia su aceptación universal, son, en muchos casos, inoperantes en México, en virtud de que existen básicas diferencias culturales entre los dos sectores. México debe investigar profundamente sobre tales diferencias y tratar de promulgar sus propios principios, en base a sus peculiares filosofías de la vida y a su propia cultura histórica.

