

## *Globalización del Capital: ¿Globalización de las Culturas?*

GENARO ZALPA RAMÍREZ

*Departamento de Sociología/UAA*

A principios del siglo XX, y de la antropología como ciencia, dos escuelas se disputaban el campo del análisis de la cultura: el evolucionismo y el particularismo histórico. Las dos coincidían en la constatación empírica de la existencia de culturas diferentes, pero discrepaban en la explicación de las diferencias. Para la primera, las diferencias se debían a que los distintos pueblos se encontraban en etapas diferentes de la evolución hacia un destino común: la civilización europea, que representaba el ápice del desarrollo cultural. La segunda, en cambio, sostenía que cada cultura constituía un fenómeno único, particular, con su propio desarrollo histórico que no seguía un patrón universal, ni tenía un destino común. Junto a estas dos escuelas existió brevemente otra que, más que en las diferencias, hacía hincapié en las semejanzas: el difusionismo. Esta corriente sostenía que las semejanzas se debían a que las culturas se habían difundido a partir de unos pocos centros importantes, verdaderos imperios en todos los aspectos, como Egipto. La poca importancia concedida a esta escuela se debió a que la difusión cultural suponía la existencia de contactos entre pueblos muy distantes entre sí, sin que se pudieran aportar datos empíricos que los avalaran.

En la actualidad, la postura del difusionismo podría tener un mayor sustento, porque las posibilidades de contacto entre las

culturas se han ampliado de una manera inimaginable hace un siglo, eliminando en gran parte el obstáculo de las distancias. Es un lugar común afirmar que los medios de comunicación posibilitan que los extremos más distantes del globo entren en contacto a través del cine, la radio, la televisión y el turismo de masas. Si se afina un poco la mirada, sin embargo, se cae en la cuenta de que esos contactos no constituyen una presencia recíproca e igual entre todas las culturas, sino la presencia más frecuente y, algunos temen, avasalladora, de las culturas de los países con mayor desarrollo económico. De esta manera, el difusionismo universal que no era posible ni en la época del imperio egipcio, ni hace un siglo, sería hoy una realidad tendiente a sustituir la diversidad por la homogeneidad, la diferencia por la uniformidad, imponiendo la hegemonía global de las culturas de los países más desarrollados.

Pero no solamente el desarrollo de las comunicaciones contribuye, en la actualidad, a la difusión de las culturas de los países desarrollados. La globalización de los capitales, particularmente cuando toma la forma de las corporaciones transnacionales, puede ser igual de importante, o más, que los medios de comunicación. Cuando las empresas multinacionales se establecen en regiones geográficas y culturales diversas, no sólo llevan consigo el capital y las tecnologías del mundo desarrollado, sino también prácticas de organización del trabajo y modelos de acción que están estrechamente relacionados con sus culturas de origen. Es decir que, junto con el capital y las tecnologías, las empresas transnacionales llevan consigo valores, creencias, normas y visiones del mundo que se concretizan en las prácticas de organización del trabajo que implantan, o pretenden implantar, en los contextos culturales más diversos, influenciando y modificando las culturas de los países en los que se establecen. Los trabajadores, por su parte, al someterse a los modelos de trabajo impuestos por sus empresas, adoptan consciente o inconscientemente modos de actuar y de ver el mundo que, al

rebasar los límites del ámbito estricto del mundo de la empresa, conducen también a la modificación de su cultura. Lo que se busca explícitamente por medio de la globalización del capital es la generación de riqueza por medio del mejoramiento de la eficiencia de los procesos productivos, pero como una consecuencia indirecta, y tal vez no buscada, se produce la globalización de las culturas.

Desde una postura más pragmática el mismo problema es enunciado en otros términos por los estudiosos que se ocupan de la eficiencia de los modelos de administración empresarial y por los ejecutivos de las empresas transnacionales. Ellos se preguntan si los modelos de organización del trabajo surgidos en un contexto cultural específico pueden ser efectivamente aplicados en contextos culturales diferentes. Es decir, si la cultura puede ser influenciada y modificada por las prácticas de organización del trabajo o si, por el contrario, la cultura impone prácticas, costumbres y marcos de referencia que los modelos administrativos no pueden ignorar si quieren ser eficientes. En el primer caso, nos encontraríamos frente a un fenómeno de globalización de las culturas impuesta por la globalización de los capitales. En el otro, frente a la persistencia de las particularidades y de las identidades culturales, que ejercen su influencia sobre los modelos de organización del trabajo.

El presente artículo se centra en el estudio de algunos aspectos de las prácticas administrativas de la filial mexicana de una empresa transnacional. Se enfoca directamente al análisis de problemas prácticos que, sin embargo, tienen como fondo común su relación con el contexto cultural. En este sentido, es también el análisis indirecto de la problemática más global acerca de la globalización de las culturas aparejada a la globalización del capital.<sup>1</sup>

---

1 Una versión en inglés de este texto fue presentada en el III Congreso Internacional de Estudios Culturales llevado a cabo en Birmingham,

*Tráileres Mexicanos (TM)* es el nombre imaginario que voy a utilizar para referirme a la empresa que se analiza. Es filial de una compañía internacional establecida en una ciudad de la provincia mexicana, con sede matriz en los Estados Unidos, que se dedica a la fabricación de partes para unidades de autotransporte pesado. La problemática concreta que dio origen al estudio se expresó en su momento en los siguientes términos: 1) Aunque la compañía hace esfuerzos considerables encaminados a lograr la satisfacción de sus empleados, los resultados de dos encuestas recientes encargadas por la misma empresa muestran un índice de satisfacción en el trabajo de menos del 50%. 2) La empresa inició un programa tendiente a establecer un sistema de trabajo basado en equipos autónomos. Este programa, diseñado en la sede norteamericana de la compañía, consta de seis fases que deberían instrumentarse en dos años. Pero, después de dos años, el programa no ha podido comenzar ni siquiera su segunda fase.

La hipótesis guía del presente trabajo es que esos dos problemas están relacionados con realidades culturales.

Después de mi primera visita a *TM* hice el ejercicio de sintetizar mis impresiones utilizando una metáfora, siguiendo la metodología propuesta por Morgan.<sup>2</sup> No pude encontrar una imagen más adecuada que la de afirmar que lo que había visitado no era México. Esta primera impresión se corroboró después de otras visitas a la planta y de algunas entrevistas con ejecutivos de la empresa. En mis visitas adopté el punto de vista de que la cultura se hace visible a través de los escenarios y de las

---

Inglaterra, del 21 al 25 de Junio del 2000.

<sup>2</sup> Gareth Morgan, *Images of Organization*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage, 1997; *Imaginization. New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Thousand Oaks, London and New Delhi, Sage, 1997.

actuaciones de los actores,<sup>3</sup> y que mis observaciones deberían ser discutidas con los ejecutivos de la empresa y con los colegas investigadores.<sup>4</sup>

La compañía está internamente dividida en subunidades dedicadas a la fabricación de partes diferentes. Algunas de estas subunidades comparten un espacio físico común, y su separación se hace mediante líneas de color pintadas en el piso a manera de fronteras simbólicas que, junto con la vestimenta de trabajo, las diferencian unas de otras. Llama la atención que en este espacio común no hay mujeres, ni obreras ni supervisoras o ejecutivas. Las mujeres trabajan en otra área que no es visible desde el área común, a la cual los obreros varones no tienen acceso, aunque sí hay supervisores y ejecutivos varones.<sup>5</sup> Las mujeres pueden acceder a espacios comunes como el comedor sin necesidad de caminar a través del área “masculina”. Sin embargo, con frecuencia se ve a mujeres atravesar esta área.

Desde el espacio que comparten los ejecutivos, un gran ventanal permite tener una visión panorámica del área “masculina”. Desde el primer momento llama la atención lo que podría calificarse como quietud excesiva, lo que es confirmado cuando se visita la planta. No se trata solamente de que las máquinas modernas son cada vez más silenciosas, sino de algo más, que después de un esfuerzo de atención, se identifica como

---

3 Erving Goffman, *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu, 1971; *Frame Analysis, An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press, 1986; Denis Brisett and Charles Edgley (eds), *Life as Theatre. A Dramaturgical Source Book*. New York: Aldine de Gruyter, 1990.

4 Muy valiosos fueron los comentarios de Graciela Rodríguez, estudiante de la maestría en Sociología de la Cultura de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

5 Para un análisis de la presencia masculina en las áreas femeninas ver Sabine Fortino, “De la ségrégation sexuelle des postes a la mixité au travail: étude d’un processus”, *Sociologie du Travail*, 41, 1999, 363-384.

relacionado con el comportamiento de los trabajadores. Quienquiera que haya visitado una planta industrial en México, o haya trabajado en ella, seguramente recordará el ruido producido por los trabajadores mismos, independientemente del ruido de las máquinas. Cantan, gritan, silban, se hacen bromas, etc. Este recuerdo es el que llama la atención dado que en *TM* no sucede esto. Los trabajadores tienen en general una actitud seria y pensativa, o interactúan en un tono normal de voz, sin gritar, y también en una actitud seria, sin las vaciladas que son comunes en otros espacios de trabajo. Se me explica que una demanda de la empresa a los trabajadores es que se comporten de una manera que manifieste lo que la compañía llama “respeto por sí mismos y por los demás”, que es considerado un elemento fundamental de la cultura de la empresa. Yo pienso, sin embargo, que la particular concretización de ese respeto en la demanda de una conducta seria, no juguetona, casi triste, explica en parte los bajos índices de satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con mi punto de vista general para el análisis, estaría tentado a decir que esa concretización particular del respeto por sí mismos y por los demás es propia de la cultura de origen de esta empresa transnacional, y que los trabajadores de la casa matriz probablemente obtienen satisfacción de tal tipo de comportamiento, pero que no es el caso de los trabajadores mexicanos que tienen una cultura distinta. Sin embargo, la investigación en este campo muestra un panorama diferente. Según Halle, los trabajadores norteamericanos consideran su trabajo como una actividad enfadada, por lo que “le dan vida al tiempo que permanecen en el trabajo con una vibrante cadena de actividades de diversión (la mayoría informales), que giran en torno a la amistad masculina. Estas actividades son el foco de su energía y de su tiempo en la planta”.<sup>6</sup>

---

6 David Halle, *America's Working Man*, Chicago, University of Chicago Press, 1984, p. 50.

Willis,<sup>7</sup> por su parte, dice que la subcultura obrera en Inglaterra incluye un comportamiento de los obreros en la planta que es casi lo opuesto del comportamiento prescrito en *TM*. Gritos, vaciladas, groserías, albures, malas palabras, rudezas físicas, etc., son considerados como el elemento agradable, la atracción, del mundo del trabajo. Y entre los trabajadores franceses la situación no es diferente de acuerdo a Fortino,<sup>8</sup> quien dice que la violencia física, la rudeza, las maldiciones y las vaciladas son características del mundo de los trabajadores franceses. Quizá, entonces, se debería hablar de una cultura obrera opuesta a la cultura de los trabajadores de cuello blanco, en lugar de culturas nacionales. El respeto de sí mismos y de los demás entendido en términos de una conducta seria y formal parece ser más propia de un sector de las empresas que de culturas nacionales particulares. Así lo entienden, por ejemplo, los trabajadores entrevistados por Willis.<sup>9</sup>

Hay, sin embargo, un aspecto de la cultura obrera que es diferente en los países desarrollados y en los no desarrollados de Occidente, y que tiene que ver con la relación entre los géneros en el lugar de trabajo. Probablemente la base de esa relación es la misma: una actitud machista que considera a las mujeres como objetos sexuales que deben ser conquistadas por sus colegas varones.<sup>10</sup> En los países desarrollados de Occidente, sin embargo, los movimientos feministas han ganado el suficiente terreno como para lograr que tales actitudes sean reprimidas, si no por otra cosa, por lo menos por el temor de los obreros a ser acusados de hostigamiento sexual en el lugar de trabajo.<sup>11</sup> Esto no sucede,

---

7 Paul Willis, *Learning to Labour. How Working Class Kids Get Working Class Jobs*, West Mead, Farnborough, Hants, Saxon House, 1977.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

11 Stacy de Coster, Sarah Beeth Estes and Charles W. Mueller, "Routine Activities and Sexual Harassment in the Workplace", *Work and Occupations*, 26.1, 1999, 21-49.

generalmente, en México. Aunque probablemente existan leyes que castiguen el hostigamiento sexual, no hay una conciencia generalizada, ni entre los hombres ni entre las mujeres, de que sea una actividad ilícita que deba ser denunciada y castigada. De aquí que la exigencia, en *TM*, de que los obreros no molesten a las obreras con sus actitudes de machos conquistadores, no sea ni entendida ni aceptada por los trabajadores varones, lo que me atrevo a pensar que influye, también, en los bajos índices de satisfacción en el trabajo.

Aún más, aunque estoy consciente de entrar en un terreno bastante movedizo, habría que añadir que en la cultura mexicana, y quizá latinoamericana, hay una línea no muy claramente trazada entre dos actitudes que, teniendo el mismo fondo de conquista sexual, son sin embargo diferentes o, por lo menos, percibidos culturalmente como diferentes: el piropo y el hostigamiento sexual. Es difícil establecer en la práctica dónde termina uno y comienza el otro, pero el énfasis en su diferencia, a mi parecer, es importante, sobre todo porque no solamente los hombres, sino también las mujeres, hacen esa distinción. Me atrevería a decir, entonces, que la rigidez de la separación entre los sexos que se practica en *TM* quizá sea considerada excesiva también por las obreras, porque elimina el ingrediente de coqueteo y diversión que conlleva el piropo, sin que esto quiera decir que las trabajadoras acepten las actitudes de hostigamiento sexual, o que éstas encuentren justificación en sus actitudes de coqueteo, lo cual es inaceptable.

La demanda de un comportamiento formal y serio en *TM* no se limita al lugar de trabajo, sino que se extiende a la vida doméstica y social. Se espera que los empleados se asuman como mujeres y hombres de la compañía dentro y fuera del trabajo. Se les dice, por ejemplo, que si asisten a una fiesta deben comportarse adecuadamente no bebiendo demasiado ni contando chistes de mal gusto. No deben emplear vocabulario incorrecto ni ser descorteses. También se les anima a que usen el uniforme o algún distintivo de la compañía fuera del lugar de trabajo.

La moda de la noción de una cultura corporativa que elimina las fronteras entre trabajo, hogar y vida social fue impulsada por la admiración causada por el éxito económico de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Junto con los datos acerca de los logros económicos de ese país, a los países occidentales llegaron también “asombrosas historias que cuentan (...) cómo el dedicado obrero de Honda ajusta los limpia-parabrisas de todos los Honda que se encuentra en su camino a casa todas las tardes.”<sup>12</sup> Desde entonces se extendió una práctica de emulación acrítica<sup>13</sup> que, con éxito desigual, intentó implantar en Occidente el mismo modelo, sin considerar debidamente el contexto cultural.

Por ejemplo, si examinamos el concepto japonés del trabajo y el de las relaciones entre los empleados y sus organizaciones, encontramos que son muy diferentes de los que prevalecen en Occidente. La organización es vista como una colectividad a la que pertenecen los trabajadores, no solamente como un lugar de trabajo compuesto por individuos separados (...) mientras que, si miramos a los Estados Unidos en busca de ejemplos acerca de cómo la cultura configura la administración, probablemente el ejemplo más claro es el de la ética de la competencia individual. Muchas corporaciones norteamericanas y sus empleados se preocupan por el deseo de ser “ganadores”, y por la necesidad de premiar la conducta exitosa, y por castigar la que no lo es.<sup>14</sup>

En ese contexto cultural norteamericano hay que entender el hecho de que mucho antes de que surgiera la noción de cultura corporativa, “el departamento social de Ford estableció la buena conducta doméstica y la asistencia a la iglesia como condiciones de la paga de 5 dólares diarios.”<sup>15</sup> En este, y en otros casos

---

12 Gareth Morgan, *Images of Organization*, p.125.

13 Rabindra N. Kanungo and Alfred M. Jaeger, “Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries”, en *Id.* (eds), *Management in Developing Countries*, London, New York, Routledge, 1990, pp. 1-19.

14 Gareth Morgan, *Images of Organization*, pp. 122,126.

15 Irena Grugulis, Tany Dundon and Adrian Wilkinson, “Cultural Control and the ‘Culture Manager’: Employment Practices in a Consultancy”, *Work*,

similares, más que de comunidad o de cultura corporativa, es mejor hablar de control de la conducta. “Kunda, basándose en el trabajo de Etzioni, llama a esto ‘control normativo’ y lo describe como la regulación de la personalidad del empleado”.<sup>16</sup> No es extraño, entonces, que tal intento de control sea resistido por los empleados, quienes lo ven como una amenaza a su identidad,<sup>17</sup> o como el intento de la gerencia por controlar las fronteras entre el tiempo del trabajo y el de la familia.<sup>18</sup>

Desde luego que ha habido programas exitosos para establecer una cultura corporativa fuera del contexto cultural japonés, como es el caso de una compañía de consultores de negocios en Londres reportado por Grugulis, Dundon y Wilkinson.<sup>19</sup> En esa compañía se ha desvanecido la frontera entre trabajo, vida doméstica y vida social, y los empleados declaran que les gusta tal situación. *TM*, sin embargo, es una compañía multinacional con sede matriz en los Estados Unidos y fuertemente influenciada por los valores norteamericanos, de tal manera que el intento por hacer de los obreros mujeres y hombres *TM*, tiene más de control que de creación de una cultura corporativa. Un ejemplo de la diferencia entre la compañía londinense y *TM* consiste en que mientras aquella utiliza los servicios de un gerente de cultura corporativa, ésta confía más en métodos de vigilancia y control, lo que hace que los trabajadores consideren la pretensión de la compañía como

---

*Employment & Society*, 14.1, 2000, 97-116, p. 112.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>17</sup> Mark A. Covalsky, Mark W. Dirsmith, James B. Heian and Sajay Samuel, “The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, 293-327.

<sup>18</sup> Leslie Perlow, “Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation”, *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, 328-357.

<sup>19</sup> *Op. Cit.*

algo que son obligados a hacer, no como algo que desean hacer y que, por lo tanto, les produce satisfacción.

Pero no se trata solamente de que algunas compañías, como *TM*, no utilizan los instrumentos apropiados para desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia a las empresas. Es más importante subrayar la importancia del papel que tiene la cultura para explicar el éxito o el fracaso en la administración de los recursos humanos.<sup>20</sup> En el caso de *TM* el uso de la vigilancia y el control e instrumentos tales como eventos sociales, competencias deportivas, actividades de caridad, etc., tienen éxito hasta cierto punto. Pero la cultura mexicana, aunque no se opone, no le da tanta importancia al sentido de pertenencia a la compañía, a la demanda de ser siempre y en todos lados mujeres y hombres *TM*. La cultura mexicana no es individualista como la cultura norteamericana, sino que, por el contrario, se puede decir que es una cultura comunitaria. Pero las comunidades valoradas como importantes son la familia, los amigos, el pueblo, el barrio y la iglesia.<sup>21</sup> Los trabajadores mexicanos perciben que el sentido de pertenencia tiene que ver con la definición de su persona,<sup>22</sup> y en última instancia con su identidad.<sup>23</sup> Para la cultura mexicana, que está relacionada con la herencia cultural de la religión católica, ni el trabajo ni el lugar de trabajo tienen la importancia que tienen en las culturas con herencia cultural puritana, como

---

20 Robert M. Verburg, Pieter J.D. Drenth, Paul L. Koopman, Jaap J. Van Muijen and Zhong-Ming Wong, "Managing Human Resources across Cultures: A Comparative Analysis of Practices in Industrial Enterprises in China and the Netherlands", *The International Journal of Human Resource Management*, 10.3, 1999, 391-410.

21 Guillermo Bonfil Batalla, *México profundo. Una civilización negada*, México, Grijalbo, 1990.

22 Irena Grugulis, Tany Dundon and Adrian Wilkinson, *Op. Cit.*

23 Mark A. Covalevsky, Mark W. Dirsmith, James B. Heian and Sajay Samuel, *Op. Cit.*

es el caso de la cultura norteamericana.<sup>24</sup> En el terreno de la identidad, los mexicanos son mexicanos y guadalupanos o alteños y sanjuaneros, pertenecen a una región, un pueblo, una familia. Y al último, no sólo en orden sino también en importancia, quizá se identifiquen con la compañía para la que trabajan.

Hay otro aspecto de la cultura corporativa que se trata de establecer en *TM*, y que se relaciona con lo anterior. Se solicita a los empleados que denuncien a sus compañeros cuando su comportamiento no corresponde al que demanda la compañía. Para tal propósito se han instalado en la planta buzones en los que, de forma anónima, se pueden hacer tales denuncias, lo que rara vez pasa, según refieren los ejecutivos. Para entender esta escasa respuesta es necesario considerar que, aunque el rechazo de los espías u "orejas" no es algo que sea peculiar de la cultura mexicana, sin embargo en cada cultura hay una línea que divide lo que se considera obligación moral o cívica de denunciar actividades ilegales, y lo que es considerado negativamente como espiar o ser "oreja". Debido, entonces, a que gritar, bromear, piropear, beber, tratarse rudamente, y en general lo que la empresa considera una conducta negativa, son vistas por los trabajadores como actividades normales y como lo que constituye el lado agradable del trabajo, no sólo no hay denuncias, sino que el mero hecho de que la empresa las solicite es un elemento más que explica los bajos índices de satisfacción en el trabajo.

Toca el turno de analizar, ahora, el otro problema enunciado al principio: el de la dificultad para implementar un sistema de trabajo basado en equipos autónomos. Como se explicó, el plan de la empresa contemplaba seis fases que deberían haberse completado en dos años. En el tiempo en que este estudio se llevó a cabo, ya habían transcurrido los dos años y todavía no podía

---

24 George M. Marsden, *Religion and American Culture*, San Diego, New York, London, Sydney, Tokio, Toronto, Harcourt Brace Jovanovich, 1990.

empezarse la segunda fase. La primera fase consistió en una serie de cursos a los que debían asistir los obreros y los supervisores. Estos cursos se impartieron durante las horas de trabajo y cada curso aprobado era premiado con un aumento de salario no muy grande, pero tampoco insignificante. Después de la primera fase se esperaba que los trabajadores hubieran aprendido el sistema de trabajo basado en equipos autónomos, y que estuvieran lo suficientemente motivados para asistir a otros cursos y reuniones fuera del tiempo de trabajo, en su tiempo libre, y sin ninguna recompensa económica. No sucedió como se esperaba y los ejecutivos estaban considerando la conveniencia de premiar también la implementación exitosa de los pasos de la segunda fase.

La moda de establecer sistemas de trabajo basados en equipos autónomos ha sido criticada por ser una nueva forma de explotación capitalista en lugar de un verdadero potenciamiento (*empowerment*) de los trabajadores.<sup>25</sup> También ha sido criticada por tener “una mayor difusión en el nivel de la retórica que en el de la práctica, en un mundo en el que siguen prevaleciendo las prácticas tradicionales de control”.<sup>26</sup> En el mismo sentido, algunas de las formas más difundidas de trabajo en equipos como el Control Total de Calidad y el Justo a Tiempo han sido consideradas como estrechamente relacionadas con los viejos taylorismo y fordismo.<sup>27</sup>

---

25 Mahmoud Ezamel and Hugh Willmott, “Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Systems of Organizational Control”, *Administrative Science Quarterly*, 43.2, 1998, 358-396.

26 A. Georges L. Romme, “Domination, Self-determination and Circular Organizing”, *Organization Studies*, 20.5, 1999, pp. 802.

27 Malcom Warner, “Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan”, *Organization Studies*, 15.4, 1994, 509-533; Alan Tuckman, “The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture”, *Organization Studies*, 15.5, 1994, 727-751.

Según Baglioni,<sup>28</sup> hay diferentes niveles de potenciamiento del nivel de decisión de los trabajadores, que van desde su participación en la toma de las decisiones más importantes de las empresas, hasta su participación en las decisiones más banales. En este último caso, que es el más frecuente, tomando prestada una expresión empleada por Morgan, a los trabajadores “se les permite elegir el color del papel tapiz de las paredes, pero muy poco más.”<sup>29</sup> El nivel de participación de los empleados depende de lo que se perciba o se espere que pueden contribuir a aumentar la productividad o las ganancias de la empresa.<sup>30</sup>

Según lo comentaron algunos ejecutivos de TM, aunque tampoco la sede matriz de la empresa tuvo éxito en implementar el sistema de trabajo basado en equipos autónomos, se esperaba tener éxito en la filial mexicana. Este sistema descansa en una relación entre los empleados que se basa en la cooperación mutua y en una cultura empresarial fincada en el sentido de pertenencia que se discutió anteriormente, por lo que no es sorprendente que la cultura norteamericana, individualista y competitiva, no facilite su implementación.<sup>31</sup> La cultura mexicana, en cambio, es más comunitaria y cooperativa, pero también tiene otras características que obstaculizan el trabajo basado en equipos autónomos.

Pries,<sup>32</sup> por ejemplo, comparando la historia de los obreros mexicanos y la de los europeos, concluye que mientras que éstos están orgullosos de su historia y han alcanzado niveles salariales

---

28 Guido Baglioni, “Organizzazione del lavoro, nuove forme partecipative ed efficienza dell’impresa: una introduzione”, *Sociologia del lavoro*, 69, 1998, 131-133.

29 Gareth Morgan, *Images of Organization*, p. 159.

30 Guido Baglioni, *Images of Organization*; A. Georges L. Romme, *Op. Cit.*

31 Gareth Morgan, *Images of Organization*, p. 126.

32 Ludger Pries, “Conceptos de trabajo, mercados de trabajo y ‘proyectos biográfico-laborales’”, en M. E. De la O, E. De la Garza y J. Melgoza (coords), *Los estudios sobre la cultura obrera en México*, pp. 141-187, México, CONACULTA/ UAM, 1997.

que les permiten disfrutar un buen nivel de vida, la historia política de los obreros mexicanos ha sido la de un movimiento sometido a los poderes político y económico, y tienen niveles salariales que apenas les permiten sobrevivir. Esto último hace que en los proyectos de vida de los obreros mexicanos se encuentre, muy frecuentemente, la aspiración a independizarse, convirtiéndose en sus propios patrones para poder incrementar su nivel de vida. Para lograrlo, muchos de ellos emplean su tiempo libre en la búsqueda de caminos que los conduzcan en esa dirección. No pueden, por lo tanto, aceptar los llamados de las empresas para que empleen su tiempo libre en la realización de esfuerzos para aumentar la productividad.

En un estudio comparativo sobre la cultura política y su influencia en las formas de administrar los recursos humanos, Verburg y sus colegas<sup>33</sup> estudian los casos de China y Holanda. Afirman que “hablar de relaciones laborales en Holanda, es prácticamente lo mismo que hablar de democracia industrial”,<sup>34</sup> mientras que en China, a pesar de los cambios políticos, siguen siendo más importantes las relaciones y las conexiones personales, lo cual se reproduce al nivel de las relaciones laborales. Incluso si se compara con otros países desarrollados de Occidente, la cultura política de Holanda favorece más las relaciones laborales democráticas, como lo afirma Romme al reportar un programa exitoso de corresponsabilidad y de participación de los trabajadores en una compañía de ese país:

Sin lugar a dudas, el contexto institucional holandés en el que el gobierno tiende a confiar en la autoregulación colectiva y en la preferencia por llegar a consensos y hacer compromisos entre pares, facilitó los primeros experimentos de Erenburg (...) Los ejecutivos están menos separados de los

---

33 Robert M. Verburg, Pieter J.D. Drenth, Paul L. Koopman, Jaap J. Van Muijnen and Zhong-Ming Wong, *Op. Cit.*

34 *Ibid.*, p. 395.

trabajadores que en el mundo anglosajón, o que en Francia y en Bélgica.<sup>35</sup>

La falta de una cultura democrática en el país, que se manifiesta también en las organizaciones gremiales,<sup>36</sup> hace que los trabajadores mexicanos no estén acostumbrados a relaciones laborales democráticas. En este sentido, es posible que la cultura política mexicana esté más cerca de la cultura política china, basada en relaciones y conexiones personales que, para ser útiles, tienen que establecerse con personajes poderosos y no con pares, favoreciendo así una fuerte estructura jerárquica en la que las decisiones se toman de arriba hacia abajo. Tomando en cuenta este contexto, ni los ejecutivos cuando hablan de equipos autónomos estarían hablando de una participación significativa de los trabajadores en las decisiones de la empresa, ni los trabajadores se sienten, ni quieren ser, corresponsables de la marcha de sus empresas. Después de todo, como lo manifestó un trabajador de otra empresa que se analizó al mismo tiempo que *TM*, “a los ejecutivos se les paga por asumir esa responsabilidad, no a los trabajadores.”

A lo anterior habría que añadir la falta de un sentido de pertenencia, como se dijo más arriba. Quizá habría que decir que este sentido de pertenencia, y también una cierta corresponsabilidad en la marcha de la empresa, que sin embargo no llega a ser participación democrática, se desarrolla más en las empresas pequeñas en las que las relaciones laborales llegan a convertirse en relaciones de amistad.

No quiero decir que no sea posible aumentar la productividad de los trabajadores mexicanos por medio del establecimiento de equipos de trabajo autónomos, con diversos grados de autonomía, porque hay reportes de programas exitosos en otras compañías

---

35 A. Georges L. Romme, *Op. Cit.*, p. 823

36 Ludger Pries, *Op. Cit.*

multinacionales como Ford<sup>37</sup> y VolksWagen<sup>38</sup>. Lo que quiero subrayar, empleando el caso de *TM*, es el papel que juega el contexto cultural en el éxito o fracaso de la implementación de los sistemas de trabajo: Solamente cuando la empresa se da cuenta de que no puede copiar mecánicamente modelos de administración surgidos en un contexto cultural y aplicarlos en otros contextos culturales diferentes puede, eventualmente, tener éxito.

\* \* \*

¿Implica la globalización del capital la globalización de las culturas? ¿Asistimos, finalmente, al triunfo de la difusión cultural a partir de los centros imperiales? La investigación realizada en este campo muestra que no existe una respuesta simple y sencilla a esa pregunta. Como lo dice Parker,

Hay un sentido creciente de que los acontecimientos mundiales están convergiendo rápidamente a configurar un mundo único e integrado en el que la economía, los fenómenos sociales y culturales, las tecnologías y otras influencias atraviesan las fronteras entre naciones, culturas, tiempo, espacio, y también las fronteras entre empresas, con creciente facilidad (...) Esta conceptualización de la globalización como ausencia de fronteras nacionales puede hacer pensar a algunos que se está produciendo un movimiento mundial hacia la homogeneidad y la uniformidad. Otros, sin embargo, han hecho notar que mientras las fronteras se disuelven, mientras se cruzan las barreras, mientras el mundo se empequeñece, mientras nos volvemos interdependientes, más conscientes nos volvemos de las *diferencias* culturales y de la diversidad.<sup>39</sup>

---

37 Alejandro Covarrubias, "Relaciones laborales y actitudes obreras en la industria automotriz mexicana. Transformaciones bajo nuevos sistemas de producción" en R. Guadarrama Olvera (ed) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, pp. 203-252, México, Juan Pablos, UAM, Friedrich Ebert Stiftung, 1998.

38 Ludger Pries, *Op. Cit.*

39 Barbara Parker, "Evolution and Revolution: from International Business to Globalization", in S.R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds), *Handbook of*

Lo que sí parece claro es que hay una influencia mutua entre la cultura y las prácticas administrativas. Las investigaciones muestran que, por un lado, el contexto cultural influye en las prácticas administrativas<sup>40</sup> y, por otro, que las prácticas administrativas influyen en el contexto cultural.<sup>41</sup>

Mi propia investigación muestra que la adopción acrítica, en nuestro país, de teorías y de modelos prácticos de administración que han surgido en los contextos culturales de los países desarrollados conducen, muchas veces, a la inoperancia administrativa, simplemente porque “los trabajadores no son robots culturales (...) la cultura laboral no es un vacío (...) y la administración de las empresas no es la única fuente de significados culturales.”<sup>42</sup>

Se puede concluir que algo que no existe algo que pueda llamarse “cultura global” o, al menos, todavía no existe, ni siquiera una cultura empresarial global.<sup>43</sup> Por lo tanto, que ningún modelo

---

*Organization Studies*, pp. 484-506, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 1996, p. 485.

40 Sita C. Amba-Rao, Joseph A. Petrick, Jatinder N. D. Gupta and Thomas J. Van der Embse, “Comparative Performance Appraisal Practices and Management Values among Foreign and Domestic Firms in India”, *The International Journal of Human Resource Management*, 11.1, 2000, pp. 60-89; Fritz Rieger and Durhane Wong-Rieger, “Organization and Culture in Developing Countries: A Configurational Model” in A. M. Jaeger and R. M. Kanungo, *Op. Cit.*, pp. 101-127; F. Tampenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey; 1993, Barbara Parker, *Op. Cit.*; A. Georges L. Romme, *Op. Cit.*

41 Yoram Mitki and A. B. (Rami) Shani, “Cultural Challenges in TQM Implementation: Some Learning from the Israeli Experience”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 12.2, 1995, pp. 161-170; Robert M. Verburg, Pieter J.D. Drenth, Paul L. Koopman, Jaap J. Van Muijen and Zhong.Ming Wong, *Op. Cit.*

42 Irena Grugulis, Tany Dundon and Adrian Wilkinson, *Op. Cit.*, p. 98.

43 Foster S. Butchel, “Organizational Myths: Important Tools in the Dialogue Between Cultures”, *Dialogue Between Cultures and Changes in Europe and*

de administración puede ser considerado como “el mejor”, independientemente del contexto cultural en el que se pretenda implantarlo. ☼

---

*the World*, XXXII World Congress, Institut International de Sociologie, July 3-7, 1995, Trieste, Italy.

