

Dictadores o Demócratas Consecuencias de la Distancia de Poder Prevalente en la Organización Latinoamericana

Max U. Montesino, Ed.D

Department of Organizational Leadership and Supervision
Indiana University-Purdue University Fort Wayne

Abstract

Several impediments to democracy in groups, organizations, communities, and nations in Latin America are discussed in this article. These roadblocks can be traced to the mental models prevalent in the Latin American cultures. The main conclusion is that the Latino tends to be closer to the socio-cultural conditions that favor dictatorships and undermine democracy. More concretely, democratization in Latin America is limited by many variables. Chief among them are: Timidity toward organizational and social change, parochialism, orientation toward the past, preference for the status quo, hierarchy, power distance, classism, sectarianism, authoritarianism, vertical decision-making structures, organizational rigidity, and low social synergy. These features permeate the political cultures in Latin American countries, as well as their managerial cultures. These cultural peculiarities represent serious obstacles to the democratic transformation of organizations and societies in the region. Important changes in values, attitudes, and behaviors (among individuals, organizations, communities, and even nations) are necessary to overcome the impediments discussed here.

Keywords: Power distance, Authoritarianism, Latin America

Resumen

En este artículo se discuten varios impedimentos a la democratización de grupos, organizaciones, comunidades y naciones latinoamericanas que pueden ser rastreados a los esquemas mentales de las culturas latinas. La conclusión básica es que el latinoamericano tiende a estar más próximo a las condiciones socio/culturales que favorecen la dictadura que a aquellas que facilitan la democracia. De manera específica, la democratización en América Latina es limitada por muchas variables, entre

ellas: una timidez pasmosa hacia el cambio organizacional y social, una actitud parroquial con relación al lo que pasa en el resto del mundo, y un apego al pasado que dificulta el desarrollo. Ésta es circunscrita por una adoración gravosa al statu quo, la jerarquía, la alta distancia de poder y el patriarcalismo. La democratización es coartada por el clasismo, la verticalidad en la toma de decisiones y la inflexibilidad organizacional. Ésta es restringida por un pernicioso sectarismo y un improductivo autoritarismo. Como colofón, la democratización en América Latina es confinada por su tímido abrazo a la sinergia social. Estas características permean tanto la cultura política como la cultura gerencial en el subcontinente. Actuando en conjunto y concomitantemente estas peculiaridades culturales del latino interponen serios obstáculos a la transformación democrática de sus sociedades y organizaciones. Profundos cambios en valores, actitudes y comportamientos (a nivel individual, organizacional, comunitario y hasta nacional) son recomendados para superar los escollos aquí discutidos.

Palabras claves: Distancia de poder, Autoritarismo, Latinoamérica

Introducción

Una expresión muy conocida en el parlante popular latino capta muy bien la interrogante expresada en la primera parte del el título aquí abocetado: *“prefiero ser cabeza de ratón que cola de león.”* En esta frase de uso habitual, la cabeza no se refiere al grado de autonomía y acción independiente que ello entraña, si no al patrimonio de poder, jefatura, supremacía que al interior del ratón otorga el hecho de ser su adalid. Aunque más pequeño el animal, esa preferencia no se refiere a la capacidad del ratón de esconderse con más facilidad para ser efectivo, si no a la relativa falta de autoridad que al interior del león significa el hecho de ser la cola: el último componente de su anatomía horizontal, el eslabón final en su cadena de potestad, el estrato más bajo de su jerarquía. Y no importa que el león “per se” sea más poderoso que el ratón, ni que el ratón sea relativamente más ágil; pues lo que irrita es el disminuido escalafón y la escasa dotación de soberanía que esa “cola insignificante” representa; frente al estandarte, el dominio, y el todopoderoso papel que siendo “la cabeza” de un ratón implica; aunque este pequeño mamífero no pueda hacer lo que “el rey de la selva” hace.

La máxima de referencia en el párrafo previo no tuviera consecuencia alguna si no resumiera la centralidad del fenómeno del poder para la cultura latina. Consecuentemente, vale mucho la pena estudiar el asunto desde una perspectiva profunda, en vez de dejarlo en el plano de la anécdota o la caricatura. Eso exactamente pretendemos hacer aquí. El propósito de este

escrito es discutir las consecuencias de la alta distancia de poder (que permea las culturas latinas) en su conducta organizacional.

Para empezar, es de rigor deslindar el tema, su cobertura geográfica, el concepto de organización, cultura, y las dimensiones culturales específicas que constituyen el meollo de este escrito. Cuando aquí usamos el constructo “América Latina,” nos estamos refiriendo al subcontinente desde México, Centro/Sur América y el Caribe, al margen de que sus habitantes hablen español, portugués, francés, italiano, inglés, o cualquier lengua pre-colombina o de otros litorales del mundo. La oración precedente encierra un peligro gnoseológico importante; pues a simple vista se nos puede acusar de homogeneizador artificial, al referirnos a las dimensiones aquí discutidas en el contexto de las culturas latinoamericanas como bloque. En consecuencia, nos permitimos aclarar que aquí no apadrinamos el concepto de “carácter nacional” o modal; si no que nos referimos a Latinoamérica como grupo cultural que muestra un sistema coherente de valores en materia de conducta organizacional, incluyendo la manera en que concibe y usa el poder. Y nótese que hemos usado el adjetivo “coherente” adrede; porque no nos referimos aquí a un sistema de valores uniforme o monolítico, si no relacionado. Para ser bien claros, somos los primeros en reconocer la enorme diversidad cultural del subcontinente; sin embargo, dentro de esa pluralidad se puede observar el sistema conexo de valores a que hacemos mención; y que nos permite tratar el tema del impacto de la alta distancia de poder en la organización latinoamericana sin pecar de simplismo ni homogeneización espuria de esta vasta región del planeta tierra.

Al usar el término “organización,” nos estamos refiriendo indistintamente a empresas, núcleos de la sociedad civil, grupos sin fines pecuniarios, instituciones de desarrollo, etc. Como analizamos aquí variables de conducta organizacional bien amplias, muchas de las representaciones que hacemos y de las determinaciones a que arribamos podrían aplicar también a otras entidades tales como el estado, el gobierno y la administración pública. En ese sentido, nos referimos a “la organización latinoamericana” en su acepción más amplia posible.

Cuando hacemos mención del concepto “cultura,” estamos platicando del conjunto de valores, normas y supuestos que le son comunes a un conglomerado humano; tal como un grupo, una organización, una comunidad o una nación. Portes & Smith (2008, p.104) dicen que “la cultura representa los elementos simbólicos que son cruciales para la interacción humana, su entendimiento mutuo y el orden;” agregando luego que ésta “es el ámbito de los valores y el conocimiento acumulado.” Los eruditos del tema siempre han sostenido que la cultura funciona como un río, con corrientes superficiales y otras más profundas. Las corrientes exteriores se pueden percibir con facilidad; pues se pueden ver, oír, palpar, o inferir con

relativa certeza. Las interiores son de difícil detección porque requieren de un esfuerzo mucho más peliagudo. La otra similitud que a menudo se usa, cuando del estudio de la cultura se trata, es la del témpano de hielo (“iceberg”) en el océano: su parte visible es usualmente más pequeña y menos influyente que su parte sumergida. Así también opera la cultura. Para escrutar esos cauces recónditos se precisa de conocimiento diferenciado, personas diestras y aparatos especializados. Así de escabrosa es la tarea central que aquí nos proponemos.

En otro orden de idea, la cultura está compuesta de dos elementos que unas veces se complementan y otras veces antagonizan. Éstos son el componente dinámico y el aparentemente estático. Ambos son de vital trascendencia para el análisis que hacemos aquí sobre el impacto organizativo derivado de los valores, normas y supuestos de las culturas latinoamericanas en lo relativo al uso del poder. El lado diligente de la cultura es el que reconoce los cambios y los asimila, los abraza para avanzar. Es el que provee funciones integradoras y adaptativas para nuevos valores, información, filosofías y experiencias.

En el caso del segundo elemento decimos “relativamente estático” deliberadamente; porque, al igual que Harrison (1985, p.166) creemos que “no hay nada completamente inmutable con respecto a la cultura.” Es más, creemos que ésta varía también con patrones similares a la manera en que lo hacen la sociedad, la naturaleza y el pensamiento; aunque el ritmo y velocidad de esa evolución no sean tan aparentes a los ojos de los observadores coetáneos. Sin embargo, existe un ángulo de la cultura que a simple vista aparenta ser inalterable. Como ironía entendible, esa parte aparentemente estacionaria de la cultura incluye aspectos primordiales y es la que solidifica la identidad de individuos y pueblos; la que hace a uno lo que uno es, culturalmente hablando. Ésta incluye los elementos de afinidad que unen a los miembros de un grupo determinado, la tradición, lo que se transmite y se recibe de generación a generación y permite identificar a un grupo de seres humanos y diferenciarlo de otros. Pero por otro lado, ésta contiene parte de lo que se vuelve obsoleto con el tiempo, lo que se anquilosa, lo que a veces dificulta el avance social, científico y/o personal. Esta parte cuasi-invariable de la cultura de un país, que no es mejor ni peor que la de otro país, es la que a veces presenta escollos al progreso; la que minimiza el valor de la exploración de nuevos horizontes, la que se opone a adoptar nuevas prácticas/técnicas; la que muchas veces evade, nulifica o diligentemente resiste el cambio. Las dimensiones culturales relacionadas con la alta distancia de poder que analizamos aquí forman parte de este lado aparentemente estático de las cultural latinoamericanas.

En consecuencia, los dos elementos de la cultura que a veces se contradicen y a veces se refuerzan mutuamente impactan de manera

trascendental la conducta organizacional. Si entender la cultura de una sociedad requiere de conocimiento profundo, igual de exigente es el entendimiento de la conducta organizacional. Esto así, porque la conducta organizacional tiende a ser un reflejo fiel de los valores, actitudes y comportamientos gestados al interior de la cultura. Los entendidos en la materia hablan de conducta organizacional como el conjunto de prácticas, estructuras, normas y dinámicas sico-sociales que tienen lugar en el contexto de una organización (al margen de su tamaño, naturaleza, nicho, o composición).

Los estudiosos del tema siempre han destacado que los comportamientos de los miembros de una sociedad determinada reflejan la orientación cultural de esa sociedad, dada la documentada interacción entre valores, actitudes y conductas. De acuerdo con Nadler (2002, p.18), un valor cultural es “lo que es deseable, implícita o explícitamente, a un individuo o grupo; lo cual influye la selección que éstos hagan entre modos, medios y fines de acción a escoger.” Las actitudes son “expresiones de valores y predisponen a una persona a actuar o reaccionar de cierta manera hacia algo” (Nadler, 2002, p.18). El comportamiento se refiere a “cualquier forma de acción humana” (Nadler, 2002, p.18). Como vemos, los valores (tanto individuales, organizacionales como culturales) juegan un papel de extraordinaria importancia en esta cadena cuyo último eslabón es el comportamiento, el accionar. Esto así, pues en el contexto organizacional, el despliegue de esos comportamientos en forma de competencias (técnicas, sociales, conceptuales, etc.), es lo que constituye el desempeño de una persona (líder o seguidor).

En este escrito intentamos escudriñar algunos de los impedimentos a la democratización de grupos, organizaciones, comunidades y naciones que pueden ser rastreados a los esquemas mentales de las culturas latinas. Además de usar la extensa experiencia personal y profesional del autor, para la escritura de este trabajo hemos utilizado ingredientes variados. Entre éstos se incluyen fuentes bibliográficas, investigaciones empíricas, ensayos de nativos de la región y extranjeros, escritos de opinión en múltiples disciplinas, reportes especializados, memorias, anecdotarios y prolongadas conversaciones con latinos dentro y fuera de sus países. En fin, hemos hecho un esfuerzo magno para alcanzar la máxima objetividad posible al confeccionar esta semblanza parcial del latino en su biósfera organizativa (pública y/o privada). Y queremos que ésta se interprete como eso: un esbozo tentativo del latino en su biósfera organizativa, nada más.

De manera específica, en este escrito analizamos las dimensiones relativas a lo tradicional/secular, jerarquía/igualitarismo, alta/baja distancia de poder, estructura de clases, toma de decisiones, patriarcalismo, identidad grupal, lo parroquial/lo cosmopolita, orden/flexibilidad, proclividad al

cambio y a la sinergia social. A seguidas empezamos por dilucidar el voraz apetito del latino por el poder.

Apetencia por el poder

El fenómeno del “poder” fue una vez descrito por Bertrand Russel como el concepto fundamental en ciencias sociales; equiparándolo con el concepto de “energía” en física (Bennis & Nanus, 1985, p.15). De manera más aplicada al tema que nos concierne aquí, Bradley (1999, p.32) define las relaciones de poder como “la capacidad de controlar patrones de interacción social.” Para Greenberg & Baron (2008), esa “capacidad” se refiere al poder que una persona posee de ejercer influencia sobre otra persona o grupo. El “proceso” de esa influencia es entendido como “liderazgo.” Pero el liderazgo como fenómeno de influencia no existe en un vacío. Éste existe en un ambiente en el que esa influencia, derivada de múltiples fuentes, es ejercida sobre un conglomerado de personas que aceptan y legitiman esa influencia; en otras palabras, unos seguidores que legitiman el liderazgo en un determinado contexto socio-cultural. Aquí nos interesa destacar el contexto de la sociedad latina.

En Latinoamérica, el poder se expresa de múltiples maneras. Con su larga distancia de poder, su patriarcalismo, su división clara de clases sociales y consciencia de rangos, en Latinoamérica se observa un respeto casi desmedido por la jerarquía y la autoridad absoluta en manos de líderes organizacionales, comunitarios o nacionales; ya sea en entidades gubernamentales, con propósitos pecuniarios, o sin fines de lucro. La inclinación latina hacia el poder personal esta tejida en su compleja madeja psicológica de tal manera, que se constituye quizás en uno de los más sólidos desafíos para la democracia organizacional. En los párrafos que siguen explicamos varios aspectos de esa vocación desmedida.

Usando los datos de varias encuestas mundiales de valores, Inglehart & Carballo (1997) clasifican los grupos culturales en la escala tradicional/secular-racional, que refleja el contraste entre los valores relativamente religiosos y tradicionales—generalmente predominantes en las sociedades agrícolas—y los valores relativamente seculares, burocráticos y racionales—que generalmente dominan en las sociedades urbanas e industrializadas. Inglehart & Carballo (1997) sostienen que las sociedades con valores tradicionales enfatizan la preponderancia de la religión, la obediencia a la autoridad, y estándares morales absolutos; mientras que las sociedades con valores seculares-racionales muestran preferencias por el método científico-racional, el reconocimiento de la autoridad con accionar independiente, y el apego a una práctica social flexible, tolerante. América Latina muestra áreas y países que pueden situarse en puntos distintos de esta escala de Inglehart & Carballo (1997), pero al igual que varios países de la

África subsahariana, sus valores se inclinan, por lo general, hacia la opción tradicional con islas de secularidad; sobre todo en las élites intelectuales y en sus metrópolis. Esta dimensión influye mucho el estilo de dirección al interior de la organización, la concepción de la membrecía, el cambio organizacional y social, la toma de decisiones, la confianza entre supervisor y supervisados, los regímenes disciplinarios en el trabajo, etc.

Al centro de las prácticas autoritarias y la existencia de valores aristocráticos en las sociedades latinoamericanas está la dimensión denominada “orientación de poder.” Según Schmitz (2003) esta variable tiene dos opciones: orientación jerárquica e igualitaria. Una tipología similar propuso Meyer (2014) en su publicación un poco más reciente que la de Schmitz (2003). La primera es representada por un alto grado de aceptación de la estratificación en el grupo, la organización, la comunidad o la nación. La segunda la representa la poca tolerancia y la minimización de la estratificación social. Bangladesh y Myanmar son muestras de la primera categoría, mientras que Noruega y Suiza ejemplarizan la segunda. Debido a su historia, legado colonial y estructuras sociales, el latinoamericano prefiere la orientación jerárquica. Moran, Harris, & Moran (2007, p.392) describen a groso modo la simple ecuación de poder que se da en las culturas que privilegian la orientación jerárquica en desmedro de la orientación igualitaria: “en sociedades altamente jerarquizadas, los signos de respeto se pueden determinar tanto en el tono de voz como en la deferencia, denotando inferioridad o superioridad en la jerarquía. El patrón es el hombre [o la mujer] de poder o riqueza que obtiene la lealtad de aquellos con un estatus inferior. Éste puede ser el empleador, el político, el terrateniente, el prestamista, el comerciante. El autoritarismo no permite ningún cuestionamiento. El patrón lo sabe todo y es todopoderoso.”

Aunque existen en América Latina muchísimas excepciones y varios tratadistas reportan muchos ejemplos de lo contrario, con más frecuencia de la deseada por muchos, la estructura jerárquica en organizaciones de trabajo en la región incluye un estilo autocrático a todo lo largo de la dirigencia de su pirámide. Y usamos el término “pirámide” a plena conciencia, pues esa figura geométrica es frecuentemente reproducida en el organigrama formal y en la práctica operacional de muchas organizaciones en el subcontinente, como reflejo de los valores autoritarios de muchas de sus sociedades. Aunque resaltan la existencia de excelentes organizaciones dirigidas por líderes altamente competentes en Latinoamérica como en cualquier otra parte del mundo, Osland, DeFranco, & Osland (1999) destacan que en la parte superior de esa pirámide en organizaciones altamente jerarquizadas casi siempre hay un jefe que dirige a sus subordinados, el equipo gerencial y los mandos medios de manera autoritaria. Este estilo de dirección usualmente se ramifica hacia los segmentos gerenciales subalternos, imprimiendo el

carácter autocrático a la totalidad de la organización, con todas las consecuencias operativas que ello implica. Observaciones en América Latina indican que este fenómeno es bien frecuente en la administración pública, pero existe también con sus mismos efectos infaustos en organizaciones del sector privado, filantrópicas, religiosas, de la sociedad civil, etc.

Las estructuras altamente jerarquizadas traen consigo una amplia gama de dificultades que tienen nefastas consecuencias para la democracia, tanto a nivel de sociedades como a nivel de organizaciones. Osland et al (1999) también destacan que en América Latina, como resultado de la verticalidad extrema de esas organizaciones pobremente lideradas, la comunicación tiende a ser en una sola vía (de arriba hacia abajo), con subordinados que actúan de manera sumisa, son lentos en cuestionar a sus superiores inmediatos, y generalmente le dicen al jefe lo que éste quiere oír. Los frutos organizacionales de estas redes verticales apuntan, obviamente, hacia disfunciones importantes; por ejemplo, información proveniente de la base de la organización pocas veces llega a los que toman decisiones en la cúspide, los jefes que cometen errores al tomar decisiones raramente reciben retroalimentación acerca de lo certero de estas decisiones para evitar los mismos errores en el futuro, y la aparentemente constante puja competitiva endógena destruye los esfuerzos para lograr objetivos comunes.

Distancia de poder

En términos casi idénticos a la disyuntiva jerárquica/igualitaria, Hofstede (1980 y 1983) desarrolló una escala que va desde baja hasta alta “distancia de poder;” esto es, el grado en que las desigualdades de poder son toleradas o tomadas como naturales en la sociedad. En sociedades de baja distancia de poder el rango es usualmente decidido en función de los logros del individuo, y las desigualdades entre superiores y subordinados tienden a ser minimizadas. En las sociedades de alta distancia de poder las desigualdades entre superiores y subordinados son la norma y se observa mayor aceptación de la coerción, la dominancia excesiva, el privilegio atribuido y el poder personalizado. De acuerdo con Bjerke (1999, p.22), “mientras más estratificada es la sociedad, más obvias son las desigualdades y menos las interacciones entre los diferentes estratos.” Según Bjerke (1999), Suecia es una muestra de lo primero; y según Cabrera & Carretero (2005), España de lo segundo.

Un botón de muestra de cómo la alta distancia de poder se manifiesta con más crudeza en América Latina lo constituye el área del ingreso por segmentos sociales. De acuerdo con Klinger Pevida (2011), diez de las quince naciones del tercer mundo donde las desigualdades son más profundas, se encuentran en Latinoamérica. La misma fuente destaca que el 20% de la población más pobre de la región recibe apenas el 3.5% del

ingreso, en tanto el 20% más rico absorbe el 56.9% del ingreso total. Citando cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Klinger Pevida (2011) sostiene que el sistema político de América Latina refuerza la reproducción de la desigualdad con un sistema fiscal asimétrico que carga más el consumo que el ingreso, con lo que se penaliza más a los que menos reciben.

En América Latina, ya sea por herencia ibérica o por desarrollo autóctono, esa distancia de poder es bien amplia. Ésta hace prosperar el autoritarismo, el totalitarismo, el absolutismo, algunos privilegios, rangos y símbolos de estatus como algo natural en la sociedad y la organización. Según Osland et al (1999), en Latinoamérica el poder es una mercancía de mucho valor que es flagrantemente desplegada por líderes; los cuales no tienden a guiarse, generalmente hablando, por los mismos estándares de conducta que rigen a los demás. Esta acentuada distancia de poder afecta la forma en que el latinoamericano concibe y usa el poder, dirige a sus seguidores, delega, empodera, se comunica con los demás, toma decisiones, entre otras variables. Esto repercute inmensamente en la concepción e implementación de iniciativas democratizadoras tanto en la política como en la empresa y la sociedad civil latina.

En el mismo tenor de las dimensiones anteriores, Bjerke (1999) trata los temas de la estructura de clases en la sociedad y de la centralización en la toma de decisiones en la organización. En algunas sociedades la estructura de clases es relativamente vaga, existen unas cuantas clases sociales reconocidas como tales, la movilidad social es bien dinámica, y el estatus de los individuos no está, necesariamente, relacionado a su condición de clase. Por el contrario, en otras sociedades la estructura de clases es bien distintiva, con una clara estratificación, con poca movilidad social entre los distintos estratos, y donde el estatus de los individuos tiende a estar vinculado a su condición de clase. En este segundo escenario, se da la formación y prominencia de valores aristocráticos en las sociedades, lo cual imprime un determinismo clasista a las relaciones entre individuos.

En el primer escenario brevemente descrito más arriba, la estatura social de los líderes organizacionales está vinculada primariamente a su posición de dirigente y su ascenso en el rango no necesariamente tiene conexión con su origen de clase. Trampenaars and Hampden-Turner (1998, p.105-120) llaman a ése el escenario dominado por el logro y el rendimiento. Por el contrario, en el segundo escenario la estatura y estima del líder tiende a derivarse primordialmente de su origen de clase y el rango organizacional tiende a ser secundario en ese sentido. Trampenaars and Hampden-Turner (1998, p.105-120) llaman a ése el escenario dominado por el atributo social. La Europa nórdica es un ejemplo de lo primero, mientras que la India con su decadente sistema de castas es un ejemplo de lo segundo. En nuestra

apreciación y la opinión de muchos estudiosos, América Latina está más próxima al Océano Índico que al Mar Báltico en esta variable.

Mientras en otras regiones del mundo la etnicidad mayormente determina diferencias individuales, en Latinoamérica esas diferencias las determina fundamentalmente la estructura de clases. Por ejemplo, el clasismo penetra las sociedades latinas con la misma intensidad que el etnonacionalismo primordial, constructivista o instrumentalista ha caracterizado la región europea de Los Balcanes y el centro de África. Aunque no se manifieste con la crudeza de la relación entre los “brahmanes” y “los intocables” en la India, según Moran et al (2007, p.391) “en América Latina, como sociedad estratificada, el trabajo que uno hace está directamente relacionado a la clase social a la que uno pertenezca, alta o baja.” Ese fenómeno determina en América Latina, como lo destacan Mendoza, Montaner & Vargas Llosa (2007, p.334), un “rechazo clasista a las actividades manuales;” mediante el cual las clases altas, generalmente hablando, dejan el trabajo manual a cargo de las clases más bajas.

El clasismo es una fuerza psicológica tan poderosa, que puede incluso anular el valor de uno de los rasgos culturales más hermosos del latino: su simpatía. Y es que, como valor cuasi-universalizado en América Latina, la simpatía se expresa con mucho más holgura de manera horizontal (entre estratos sociales iguales), encontrándose con dificultades de expresión en la medida en que se crucen fronteras inter-clases. Osland et al (1999) certeramente establecen que el clasismo latinoamericano, con su énfasis en rígidas divisiones de clases aumenta la distancia entre gente de diferentes estratos. Por tanto, el clasismo explica por qué la simpatía es más probable que se observe entre miembros de su propia clase social y un poco más improbable desde una persona de clase alta a otra de clase baja.

Afortunadamente, en las últimas décadas se han observado tendencias sociales esperanzadoras llamadas a modificar en parte el panorama clasista latino y su tendencia a la exclusión social. Por ejemplo, Moran et al (2007, p.391) sostienen que, aunque “el latino nace con un sentido de clase definido...los dos grupos (muy ricos y muy pobres) están dando paso a una clase media creciente y mas afluente.” Similar tendencia observa Castañeda (2011) en el caso específico de México. La esperanza es que, como muchos científicos sociales han predicado, la emergencia de una creciente clase media venga acompañada de evoluciones paulatinas que posibiliten una mayor movilidad y sinergia social, participación ciudadana y democratización de naciones, comunidades y organizaciones. En el caso latinoamericano, la vocación democratizadora de esas clases medias también está por verse.

Poder decisorio y patriarcalismo

La toma de decisiones por diferentes niveles organizacionales también ofrece una ventana para observar las relaciones de poder en una sociedad. Según Meyer (2014) en algunas sociedades todas las decisiones importantes son tomadas por la alta jerarquía, mientras que en otras culturas se incorporan otros niveles medios y bajos en estas decisiones; lo que permite una participación más amplia de la membrecía organizacional en ese proceso. El estilo decisorio en el primer caso tiende a ser autocrático (se espera que el mando tome las decisiones sin consultar los subordinados), mientras que el segundo tiende a ser más democrático (se espera que el mando consulte a los subordinados antes de tomar decisiones). En el caso latinoamericano, la toma de decisiones tiende a ser centralizada, lo cual es consistente con las dimensiones precedentemente analizadas.

Como en varias culturas orientales, en Latinoamérica se evalúa positivamente a jefes autocráticos que supervisen de cerca a sus subordinados, que disciplinen con mano dura, que tomen muchas decisiones sin consultar a la membrecía, etc. Esta generalizada expectativa en cuanto al proceder del líder es refrendada y legitimada por la membrecía organizacional, y forma parte de la cultura gerencial de la misma manera que la autocracia forma parte de la cultura política latinoamericana. En ese sentido, cuando el subordinado es promovido y asume responsabilidades de dirección, tiende a reproducir la misma conducta autoritaria bajo la cual fue socializado, formándose un círculo vicioso de dominio-sumisión-dominio, difícil de romper al menos que un cambio paradigmático en los esquemas mentales de líderes y seguidores facilite esa ruptura. Este tema lo abordó Paulo Freire (1975) al explicar que el “oprimido” se convierte en “opresor” cuando tiene la oportunidad y las circunstancias se lo permiten; perpetuando así ese aspecto de la cultura de la autocracia cuyos efectos son altamente dañinos para la democracia y el cambio organizacional.

Otro aspecto relevante para entender la forma en que el latino percibe y usa el poder tiene que ver con la prominencia del patriarcalismo que, al igual que en Afganistán, en este subcontinente es bien obvia en la medida que se interactúa con su gente o uno se adentra a conocer a fondo su “modus vivendi.” Basado en estudios empíricos en varias naciones, Hofstede (1980, 1983) desarrolló un modelo que contempla una escala para las dimensión que él llamó “grado de masculinidad/femineidad.” Esta escala se refiere a la medida en que los valores dominantes en la sociedad son agresividad, dinero y cosas materiales; no el interés en la gente, la calidad de vida, etc. El latinoamericano logra altos puntajes a favor de la masculinidad. Esta inclinación impacta la manera en que los latinos reaccionan a objetivos sociales como la igualdad de géneros, violencia doméstica, preservación ambiental y sus expresiones a nivel organizacional, como son la igualdad de

oportunidades, la minimización o supresión de techos promocionales para las mujeres, la eliminación del acoso sexual, la mejoría de la calidad de vida de la empleomanía, etc. Otras ramificaciones de esta predilección son la manera en que el conflicto es manejado en esta región del mundo, la reticencia del latino para aceptar el concepto de igualdad de géneros y embarcarse en proyectos de democratización en organizaciones, comunidades y naciones.

Una estampa que agrega explicación a la masculinidad latina es su pronunciado nivel de machismo que, por lo peculiar, ha sido objeto de mucho estudio y a la vez ha sido caricaturizado al extremo. A menoscabo de la asertividad, el latino tiende a pendular entre la pasividad y la agresividad en su interacción cotidiana. Algunos comportamientos organizacionales de éste pueden ser rastreados a su perfil pasivo. El machismo es, quizás, la estampa más palpable del perfil agresivo del latino. Según Moran et al (2007), el machismo representa el ejercicio crudo del poder personal del varón sobre la mujer, y se relaciona con la virilidad, la acción, el atrevimiento y el deseo de conquistar. El macho es agresivo, corajudo, poco sensitivo, con mucha fortaleza que sobrepase al sexo femenino, por lo menos en el ámbito público; ya que al macho le importa mucho ser visto como tal. Sin embargo, observaciones cuidadosas y vivencias en Latinoamérica demuestran que aun guardando un bajo perfil y una prudente distancia de la fachada pública del macho, la mujer en la mayoría de los casos controla el hogar, la prole y hasta su esposo. Como lo destacan Moran et al (2007), en la medida que la mujer latina se educa, ejerce una carrera y logra ciertos niveles de emancipación, su rol histórico en la familia y la sociedad, relegado casi exclusivamente a su condición de esposa y madre, ha ido cambiando. El pragmatismo, los cambios en los mercados laborales y la lucha por igualdad de géneros han ido mermando gradual pero consistentemente el patriarcalismo ancestral latinoamericano, y se espera que esta bienvenida tendencia se acrecente en el futuro inmediato.

Identidad grupal: Los de dentro y los de fuera

En casi toda organización humana existe el fenómeno del “grupo propio” y el “grupo de fuera.” Esta dinámica se manifiesta en cualquier sociedad del mundo y consiste en: a) la existencia de un “grupo propio” que recibe tratamiento preferencial; y b) un “grupo de fuera” que es tratado con hostilidad y desconfianza. Según Osland et al (1999), en culturas individualistas tienden a tratar a la gente de manera consistente, sin privilegios particularizados, porque en esas sociedades la gente se ve a sí misma como miembros de un grupo propio mucho mas grande. Citando a Hsu (1971), Osland et al (1999) destacan que la gente en culturas individualistas escoge sus grupos propios, mientras en culturas colectivistas la membrecía la dicta la tradición. Las sociedades latinas son bastante

colectivistas a nivel de la unidad social básica (en este caso, la familia extendida); pero ese colectivismo primario se reduce gradualmente en el marco de la organización, la comunidad y la nación.

Por su fuerte vinculación filial, su parroquialidad, su respeto a la tradición, y la elasticidad que éste imprime a su familia extendida, el latino prefiere el “grupo propio” en su manera de tratar a los demás en la organización. Esta característica nunca debe ser subestimada cuando de palanquear redes, manejar la política o prosperar en los negocios se trata. El grupo propio aprovecha la sinergia que se crea al sumar habilidades, pericia, información y recursos en el marco de una red pre-dispuesta de manera natural a la colaboración, la ayuda y la solidaridad mutua. En este sentido el latino se asemeja mucho al chino. En la cultura china, las relaciones y las conexiones (“guan-xi” en mandarín) son vitales para la supervivencia y el éxito empresarial. El “guan-xi” chino consiste en una serie de redes interconectadas, cuyo papel en el éxito de una empresa va mucho más allá del papel que una red normal juega en el ambiente de negocios en el occidente (Bjerke, 1999). En América Latina se da un fenómeno muy parecido en lo que respecta a las relaciones personales entre organizaciones y empresarios, ya sean formales o informales; siendo esto una manifestación de la incidencia del “grupo propio” en los negocios. Algunos otros aspectos funcionales del grupo propio tienen que ver con la cohesión intra-grupo que estos imprimen al equipo de trabajo en Latinoamérica, el espíritu competitivo inter-grupo que enfatizan, y la lealtad grupal que acrecientan.

Por el otro lado, la existencia de grupos propios crea serios problemas para la democratización y el desarrollo organizacional al crear, entre otros flagelos: parcialidades en la membrecía, estereotipos de los miembros del grupo ajeno, sesgos en la evaluación del rendimiento, errores en manejo de recursos humanos, discriminación en la asignación de tareas y funciones, tratamiento desdeñoso a miembros del grupo de fuera, inconsistencia en los regímenes disciplinarios, devaluación de la meritocracia, creación de feudos e islas de poder, subordinación de los objetivos generales de la organización a aquellos del grupo propio, construcción de barreras a la colaboración inter-grupal, etc. Esta dinámica también refuerza comportamientos nocivos como el clientelismo, el partidatismo, el sectarismo, el desdén por constituyentes no partidarios, el favoritismo politiquero, y el menosprecio de los mecanismos que aseguren transparencia en la gestión pública y el comportamiento ético en la empresa. Todos estos fenómenos pueden ser observados, en mayor o menor medida, en la organización latinoamericana.

Lo parroquial y la percepción del orden

Una variable que impacta las estrategias descentralizadoras en América Latina tiene que ver con la forma en que el trabajo y las

organizaciones se estructuran. En su modelo de variables, Schmitz (2003), explora el concepto de “estructura” a través de dos opciones: orden (ambientes en los que se valora la adherencia a las reglas, regulaciones y procedimientos); y flexibilidad (ambientes en los que se valora la improvisación, el riesgo, la innovación, y se tolera la ambigüedad). En este caso no estamos disertando sobre actitudes individuales, si no de variables que tienen que ver con la organización en su totalidad. En este aspecto, la huella del liderazgo, la membrecía y el clima organizacional determina la escogencia entre las opciones propuestas por Schmitz (2003).

A pesar de que en varias índoles el latino aparenta ser anárquico e indolente (como en el seguimiento a las disposiciones de tránsito, limpieza de los espacios públicos, preservación del ambiente, etc.), en el marco de esta dicotomía postulada por Schmitz (2003) éste prefiere el orden. El orden, en este tenor, no se refiere al ordenamiento ambiental y virtudes cívicas, si no a la preferencia por “el estado de cosas” y el precedente. La inclinación latina por las reglas burocráticas (a contraposición de altos grados de libertad de acción en la gestión administrativa) rema en contra de la corriente democratizadora; toda vez que ésta requiere de la sagacidad aventurera y a veces de la improvisación y experimentación que la flexibilidad estructural facilita. Definitivamente, la adherencia obcecada a lo convencional corta las alas a la creatividad que usualmente acompaña las inventivas democratizadoras.

Una escala que tiene mucha relevancia para el estudio de la actitud hacia la democracia como práctica organizacional es la que formuló Merton (1980), en la cual líderes y comunidades pueden ser analizados en una gradación que va desde lo parroquial hasta lo cosmopolita. De acuerdo con Merton (1980), los individuos y comunidades cosmopolitas muestran una mentalidad amplia y sostienen una actitud abierta hacia el mundo; mientras que los guiados por lo parroquial muestran una mentalidad cerrada, orientada hacia lo local, en la que prosperan con facilidad los prejuicios y actitudes de insularidad.

Por la velocidad glacial con que los cambios sociales y culturales ocurren en esta parte del mundo, la leve debilidad asertiva, la alta evitación de la incertidumbre, la baja tolerancia a la ambigüedad y la notable timidez ante el riesgo observada en individuos y organizaciones, los latinos nos parece que están más cercanos a lo parroquial que a lo cosmopolita. Y esto tiene grandes consecuencias para los experimentos democratizadores. Ello tiene que ver con la “ceguera periférica” que Oppenheimer (2010) atribuye a los latinoamericanos en lo relativo a su lento aprendizaje de otras regiones y países en condiciones socioeconómicas similares a los países latinoamericanos. Castañeda (2011) destaca esta variable en el caso Mexicano en particular.

Este instinto parroquial empuja al latino hacia el sectarismo, la negación de lo foráneo por el hecho de serlo, el chauvinismo y el atomismo. Por otro lado, éste debilita la formación del capital social de sus naciones, erige barreras a las creaciones tecnológicas en comunidades tradicionales, construye impedimentos a los intercambios globales; y explica, en mayor medida, ciertos fenómenos sociales contemporáneos como la baja inversión en educación, investigación y desarrollo que se observa en muchas naciones latinoamericanas, con contadas excepciones. En un plano aún más gravoso, el esquema mental de lo parroquial fomenta el etnocentrismo y el etnonacionalismo. Todos estos flagelos presionan en la dirección contraria a la democracia y la innovación, tanto en la gestión pública, como en la competitividad comercial.

Proclividad a la sinergia social

Una variable de estrecha relación con la previamente discutida es la predisposición de algunas culturas a aprender unas de otras, compartir experiencias, y multiplicar el efecto del trabajo colaborativo. Todo esto tiene que ver con lo que Benedict (1934) describió como “sinergia social.” La palabra “sinergia” viene del griego e implica un proceso dinámico de adaptación y aprendizaje, acción conjunta y recíproca, en la cual el efecto total es mayor que la suma de sus partes operando independientemente. Ésta empieza entre individuos y en una concatenación creciente se extiende a organizaciones, comunidades y naciones. Algunas sociedades exhiben más sinergia que otras en la manera en que construyen las relaciones entre sus componentes internos (etnias, clases, regiones, géneros, ideologías políticas, etc.). Por razones ampliamente entendibles, a los países mono-culturales se les hace menos difícil encontrar los puntos comunes que facilitan la sinergia que aquellos con más multiplicidad cultural al interior de sus fronteras.

Haciendo acopio del trabajo de Ruth Benedict (1934) y otros tratadistas de las ciencias sociales y conductuales, Moran, Harris, & Moran (2011, p.234-5) presentan una comparación entre países de alta y baja sinergia. Según Moran et al (2011), los países de alta sinergia se distinguen por su énfasis en cooperación para el bien común, su empeño por el desarrollo de su potencial humano, su conspicua preferencia por un orden social de no-agresión, la promoción del desarrollo individual y grupal por parte de las instituciones sociales, y un liderazgo organizacional que comparte con los demás en mancomunidad. Siempre de acuerdo con Moran et al (2011), en estos países que exhiben alta sinergia la gente tiende a ser benevolente, amistosa, generosa; y sus héroes tienden a ser altruistas y filantrópicos.

En esos países de alta sinergia, los sistemas de creencias (religiosos, filosóficos, etc.) tienden a ser reconfortantes, enfatizando el amor al prójimo;

las élites se preocupan por combatir la pobreza, y la reciprocidad mutua es evidente en las relaciones entre los ciudadanos. En el ambiente de trabajo, esos elementos de virtudes cívicas observados en la sociedad “at large” se traducen en comportamientos de ciudadanía organizacional bien positivos. Entre éstos se encuentran la cortesía, voluntarismo, comportamiento cooperativo, disponibilidad para ayudar en momentos en que se requiera, actitud positiva ante la vida, el trabajo y el prójimo, etc. Estos elementos son de carácter discrecional y generalmente están fuera del sistema formal/legal de evaluación del desempeño en la organización de trabajo; aunque repercuten en éste de forma positiva.

En el orden de idea contrario, según Moran et al (2011), los países de baja sinergia son marcados por bajísimos niveles de cooperación, altísimos niveles de agresión y antagonismo, arreglos sociales centrados preponderantemente en el individuo, y una inveterada vocación a “perder o ganar.” En estos países, las élites toleran o ignoran la pobreza, permiten la explotación y exclusión de sus minorías y actúan de maneras que facilitan la perpetuación del subdesarrollo económico. En estas culturas, la gente desarrolla con facilidad prejuicios de inseguridad y desconfianza, e idealiza como héroe a la persona poderosa con desmedida ambición material. Los sistemas de creencias (religiosos, filosóficos, etc.) tienden a ser punitivos, infunden temor. Los poderosos en estas sociedades tienden a humillar psicológicamente a los desheredados del poder y la fortuna. Odios raciales, pugilatos clasistas y privilegios de rangos abundan en estos países de baja sinergia; lo mismo que la violencia, la intolerancia y la venganza. La ciudadanía, en estas circunstancias, tiende a tornarse defensiva, paranoica, temerosa del cambio, celosa y hostil. Las virtudes cívicas citadas en el párrafo anterior, en estos ambientes brillan por su ausencia o carencia; y su traducción al nivel de la organización es, correspondientemente, mucho más difícil.

Para ilustrar estas dos categorías de pueblos, nosotros sostenemos que Japón es un buen ejemplo del primer grupo. Moran et al (2011) sostienen que Suecia también lo es. Nótese que estas dos naciones poseen gran homogeneidad cultural. Por el otro lado, nosotros postulamos que la Republica Democrática de El Congo es un arquetipo del segundo grupo. Moran et al (2011) sostienen que Irak también lo es. Nótese en el grupo de baja sinergia que éstas son naciones culturalmente heterogéneas. Los altos niveles de desarrollo humano y avances científico-tecnológicos en los primeros puntualizan la conclusión de Moran et al (2011). Las desgarradoras guerras civiles, el auge del etnonacionalismo militante y los prolongados conflictos intestinos la aquilatan en los segundos.

A nuestro modesto entender, América Latina se puede colocar en una escala más cercana a Irak y El Congo que a Suecia y Japón. Esta apreciación

la sustentamos en varios indicadores, a saber: a) la existencia de estructuras sociales semi-feudales heredadas de los poderes coloniales europeos y mantenidas históricamente por las élites criollas; b) el pillaje histórico de sus recursos perpetrado por colonialistas y neo-colonialistas (ver Galeano, 1997); c) el carácter excluyente de su crecimiento económico; d) las patentes diferencias entre los centros urbanos y la ruralidad, e) los numerosos conflictos de clases (armados o no) en la mayoría de sus países; f) la fuerte incidencia de fenómenos altamente nocivos como la corrupción administrativa, la polaridad partidarista, la criminalidad, el narcotráfico; g) la exclusión económica de las mujeres y muchas comunidades indígenas; h) la visible apatía de las masas hacia la participación ciudadana y el ejercicio de virtudes cívicas; e i) la documentada dificultad del latino para el trabajo en equipo. Comprensiblemente, esta baja sinergia en Latinoamérica impacta de manera negativa la democratización; pues engendra resistencia a iniciativas originadas por el estado, desconfianza en los gobiernos, cinismo contra el liderazgo empresarial, incredulidad en las instituciones sociales fundamentales y desesperanza en la población. La traducción de estas consecuencias a niveles de la organización y la comunidad son igualmente nefastas.

Actitud de valoración al cambio

En el campo de estudios comparativos del desarrollo organizacional, mucho esfuerzo ha sido invertido en inquirir acerca de los mecanismos mediante los cuales la membrecía organizacional resiste, cumple o regaña-dientes o se compromete con el cambio. Resulta que, en este aspecto, las dinámicas, desafíos y oportunidades en el marco de la organización se asemejan bastante a las que ocurren en el marco de las sociedades en general. Todo eso apunta a que el vínculo común en ello es el hilo de la cultura.

La investigación del fenómeno desde el ángulo de estudios culturales comparados ha determinado inequívocamente que algunas culturas muestran una actitud de valoración del cambio y la innovación más pronunciada que otras. Las primeras son proclives a éste, lo enfrentan como necesidad ineludible y diseñan mecanismos para aprender a vivir con él; mientras que las segundas erigen barreras y hasta lo resisten, valorando más la estabilidad, la tradición, el statu quo. Usualmente, las culturas que aprecian fuertemente la renovación creen que el mejoramiento del presente es mandatorio, son orientadas hacia la acción, abrazan lo nuevo y actualizado, miran el crecimiento en los negocios como una virtud; y definitivamente aceptan el cambio, llegando incluso a creer que lo pueden planear y/o controlar. Por el otro lado, las culturas que valoran animosamente la estabilidad tienden a resistir el cambio; y algo que se salga mucho de lo familiar tiende a ser visto con malos ojos, hasta prueba en contrario. Bjerke (1999) pone como ejemplo

de las primeras a la cultura estadounidense y de las segundas a la cultura árabe.

Históricamente, América Latina ha mantenido una orientación al orden establecido, un respeto por la tradición y una apetencia por la gradualidad que nos obliga a colocarla más cercana a la cultura árabe que a la estadounidense en esta dimensión. Oppenheimer (2009) y Castañeda (2011) coinciden en destacar esta característica general de Latinoamérica. Esta baja proclividad del latino hacia el cambio tiene grandes implicaciones a nivel de la organización de trabajo.

El retraimiento latino hacia el cambio (planeado o no) impacta enormemente la democratización, toda vez que ésta entraña la necesidad de evoluciones mentales y actitudinales de mucha trascendencia. De acuerdo con Whetten & Cameron (2007, p.79), esta variable es extremadamente importante porque en la medida que el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones “continúe siendo más caótico, más tentativo, más complejo y más sobrecargado de información, la habilidad de los individuos para procesar información está, por lo menos en parte, constreñida por la actitud de estos hacia el cambio.” Afortunadamente, muchos observadores atisban tendencias que preludian variaciones en los esquemas mentales del latino: condiciones económicas cambiantes (vaivenes en bolsas de valores, fluctuaciones en tasas de cambio, incertidumbre en intereses bancarios, índices de inflación, oferta y demanda impredecible en bienes de consumo, etc.) y condiciones comerciales globalizadas en un ambiente de competitividad abierto, están transformando a Latino América en una región un poco más flexible, más imaginativa y mas adaptativa que lo que ha sido en el pasado.

Conclusion

Cuando empezamos este artículo nos planteamos una gran interrogante que tratamos de encapsular en la primera parte de su título: ¿Dictadores o demócratas? Habiendo analizado en detalle once dimensiones relacionadas con el uso del poder en la organización latinoamericana, la respuesta a ese cuestionamiento inicial es que el latino tiende a estar más próximo a las condiciones socio/culturales que facilitan la dictadura que a aquellas que facilitan la democracia. La traducción de esa conclusión del plano político al gerencial explica, en parte, la prevalencia del autoritarismo en la organización latinoamericana, con sus variadas manifestaciones a diferentes niveles jerárquicos.

En la introducción decíamos que la cultura opera como un río (con algunas corrientes conspicuas y otras insondables) o como un témpano de hielo en el océano (donde la parte visible tiende a ser más pequeña que la escondida bajo la superficie). En este trabajo no nos hemos quedado

escarbando tímidamente la cubierta del agua, si no que hemos hurgado las corrientes recónditas y esas partes soterradas por debajo de la fachada, para llegar a estas inferencias en relación con las dimensiones aquí estudiadas.

En la extensa discusión precedente hemos concluido que la democratización de grupos, organizaciones, comunidades y naciones en América Latina es limitada por muchas variables, entre ellas: una timidez pasmosa hacia el cambio organizacional y social, una actitud parroquial con relación al lo que pasa en el resto del mundo, y un apego al pasado que dificulta el desarrollo. Ésta es circunscrita por una adoración gravosa al statu quo, la jerarquía, la alta distancia de poder y el patriarcalismo. La democratización es coartada por el clasismo, la verticalidad en la toma de decisiones y la inflexibilidad organizacional. Ésta es restringida por un pernicioso sectarismo y un improductivo autoritarismo. Como colofón, la democratización en América Latina es confinada por su tímido abrazo a la sinergia social. Actuando en conjunto y concomitantemente estas características culturales del latino interponen serios obstáculos a la transformación democrática de sus sociedades y organizaciones.

El panorama descrito en el párrafo anterior podría parecer tétrico, pero el objetivo estratégico de esta exploración no ha sido perpetuar el pesimismo con respecto a las dimensiones estudiadas. Todo lo contrario. El propósito ha sido destacar las dificultades a la democratización; para, armados con el realismo de haber reflexionado introspectivamente al respecto, estar mejores equipados para superar esas trabas.

Obviamente, otros tratadistas (y desde otras perspectivas que se nos hayan escapado a nosotros) podrían estudiar el fenómeno y llegar a determinaciones distintas. Pero del análisis precedente se desprende que para impulsar la democratización de la organización en América Latina se precisa de un trabajo profundo de cambios culturales en cada una de los valores, sistemas de creencias y motivos profundos estudiados aquí. Y eso es extremadamente difícil, pero absolutamente necesario. Esto así por el peso de las tradiciones arraigadas en el subcontinente, fruto de sus culturas.

La tradición es quizás la expresión más evidente del lado figuradamente estático de la cultura, al cual nos referimos en la introducción. Ésta provee una explicación de por qué y cómo las cosas son como son, además de descifrar por qué y cómo deben continuar. Lo habitual provee reforzamiento psicológico a la forma de vida de una sociedad. Según Moran, Harris, & Moran (2007, p.15), la tradición “puede expresarse en la forma de costumbres no escritas, normas, tabúes;” y puede, en efecto, programar a los individuos en cuanto a lo que se considera “conducta apropiada, qué valorar, qué evitar, qué des-enfatizar, etc.” (Moran et al, 2007, p.15). Los autores antes-citados insisten que la tradición provee a la gente con marcos mentales y tiene una influencia poderosa en su sistema moral para evaluar lo que es

bueno, malo, correcto, equivocado, deseable o indeseable. Pero, trátase de una cultura tribal o nacional, una subcultura política, organizacional o gerencial, las tradiciones “deben ser re-examinadas regularmente para confirmar o des-confirmar su relevancia y validez,” según acotan Moran et al (2007, p.15). En consecuencia, creemos que el tiempo de re-examinar algunas tradiciones en América Latina (por ejemplo, las once dimensiones estudiadas aquí y otras más) hace rato que llegó.

Afortunadamente las culturas cambian; y la historia humana está repleta de ejemplos en ese sentido. Esto se ha debido a la cara diligente de la cultura que también mencionamos en la introducción; la que, en un paralelismo dialéctico, se opone a su faz aparentemente pasmada. Ese lado dinámico es el que enriquece la cultura particular de un grupo, organización, comunidad, país con inéditos ingredientes; el que permite, procura y fomenta la renovación, la exploración de diferentes horizontes, la novedad. Esto aplica a todos los campos del saber y quehacer humanos. Ese componente abierto de la cultura es el que se ha acomodado al tránsito de un modo de producción a otro a través de la historia social del mundo, desde el trueque primitivo, la economía mercantil simple, el esclavismo, el feudalismo, hasta el desarrollo capitalista contemporáneo y los distintos experimentos post-capitalistas que algunas sociedades han conocido. Este elemento expansivo y de vanguardia es el que ha impulsado la curiosidad, la experimentación, la investigación, el florecimiento científico y tecnológico en general. Esta faceta abierta es la que ha hecho desarrollarse el arte en todas sus expresiones. En otras palabras, esta parte permeable de la cultura ha sido el motor del avance socio-económico de la humanidad.

Este artículo ha sido escrito con fe en esa parte adaptativa de la cultura. Creemos que ésta engendrará cambios en los esquemas mentales que favorezcan la democratización de la gobernanza, el desarrollo del capital humano y la potenciación competitiva de grupos, organizaciones, comunidades y naciones latinas. El más alto potencial en ese sentido reside en las nuevas generaciones de latinos que han empezado hace rato a desaprender valores, normas y supuestos obcecados de las culturas latinas; y sobre todo, han empezado a deshacerse de varios lastres históricos que hemos desmenuzado aquí.

Cónsono con lo antes dicho, creemos que para promover la democratización en América Latina se necesita cambiar en varias direcciones relacionadas con los rasgos citados más arriba. Se necesita abrazar el cambio, mirar hacia el mundo, aprovechar mejor la sinergia social. Se apremia reconocer que la incertidumbre es inevitable, que la ambigüedad debe ser tolerada, que el control interno es más provechoso para el progreso, y que la flexibilidad beneficia el desarrollo del capital humano de la nación. Se precisa superar los vestigios pre-capitalistas que atan al latino al pasado y

limitan su avance social y tecnológico. Se urge mirar más hacia el porvenir que hacia el pasado, imprimirle al cambio la urgencia que éste requiere, y definitivamente ampliar el horizonte estratégico del latino. Se requiere incrementar la asertividad, la confianza en las instituciones y en los demás, darle bienvenida al universalismo e impulsar el trato igualitario a todos los constituyentes sin apego a lealtades personales o políticas. Se apremia impulsar una cultura organizacional que privilegie el logro y la práctica democrática en familias/grupos/comunidades/naciones. Se necesita vencer el autoritarismo y mejorar sustancialmente la educación, para promover el pensamiento crítico, la efectividad individual y colectiva en la producción y seguir potenciando la complejidad cognoscitiva del latino, para alejarse gradualmente de los valores absolutistas y excluyentes que traban el avance organizacional y social.

Se precisa de muchas otras cosas para impulsar la democracia organizacional en América Latina. Desde el pequeño ángulo del cual nos ha tocado examinar el tema, las de más arriba son nuestras conclusiones. Sabemos que superar estas barreras derivadas de la cultura es una tarea espinosa, bravía, y de larga data. Pero creemos que el cambio social y cultural es perfectamente posible; y que la democratización es parte vital de esa metamorfosis. Por tanto, nos adherimos a las corrientes de pensamiento que creen en el cambio y en las disposiciones individuales que lo hacen posible.

References:

- Benedict, Ruth. *Patrones culturales [Patterns of cultures]*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1934.
- Bennis, W., & Nanus, B. *Lideres: Las estrategias para la dirección [Leaders: The strategies for taking charge]*. New York: Harper and Row, 1985.
- Bjerke, Bjorn. *Cultura y liderazgo organizacional: Estilos nacionales de administración en la economía global [Business leadership and culture: National management styles in the global economy]*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999.
- Bradley, H. *Género y poder en el lugar de trabajo [Gender and power in the workplace]*. London: Macmillan, 1999.
- Cabrera, E., & Carretero, J. “Manejo de recursos humanos en España: Existen barreras culturales que impiden la adopción de prácticas globales?” [Human resource management in Spain: Are cultural barriers preventing the adoption of global practices?]. *Management Research*, 3(2), pp. 149-160, 2005.
- Castañeda, Jorge. *¿Mañana para siempre? México y el mexicano [Mañana forever? México and the Mexicans]*. New York: Vintage Books, 2011.
- Freire, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI, 1975.

- Galeano, E. *Las venas abiertas de América Latina: Cinco siglos de pillaje de un continente* [Open veins of Latin America: Five centuries of the pillage of a continent]. New York: Monthly Review Press, 1997.
- Greenberg, J. & Baron, R. *Comportamiento organizacional* [Behavior in organizations]. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall, 2008.
- Harrison, Lawrence. *El subdesarrollo es un estado mental: El caso de América Latina* [Underdevelopment is a state of mind: The Latin American case]. Lanham, MD: University Press of America, Inc., 1985.
- Hofstede, G. *Consecuencias culturales: Diferencias internacionales en valores relacionados con el trabajo* [Culture's consequences: International differences in work-related values]. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Hofstede, G. “La relatividad cultural de las prácticas y teorías organizacionales” [The cultural relativity of organizational practices and theories]. *Journal of International Business*, 14(2), pp. 75-89, 1983.
- Hsu, F. “Homeostasis sico-social y jen: Instrumentos conceptuales para avanzar la antropología psicológica” [Psychosocial homeostasis and jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology]. *American Anthropologist*, 73, pp. 23-44, 1971.
- Inglehart, R. & Carballo, M. “¿Existe Latinoamérica? ¿Existe una cultura confuciana? Un análisis global de diferencias entre culturas” [Does Latin America exist? (And is there a Confucian culture?): A global analysis of cross-cultural differences]. *Political Science & Politics*, 30(1), pp. 34-46, 1997.
- Klinger Pevida, E. *La América Latina de nuestros días. Hoy*, 7 de febrero, 2011, p.13^a, 2011.
- Mendoza, P., Montaner, C., & Vargas Llosa, A. *El regreso del idiota*. México: Random House Mondadori, 2007.
- Merton, R. *Teoría y estructura social*. México: Fondo de Cultura Económica, 1980.
- Meyer, E. *Mapa cultural: Penetrando las fronteras invisibles del negocio global* [The cultura map: Breaking through the invisible boundaries of global business]. New York: PublicAffairs, 2014.
- Moran, Robert; Harris, Philip; & Moran, Sarah. *Manejando diferencias culturales: Destrezas de liderazgo y estrategias para trabajar en un mundo globalizado* [Managing cultural differences: Leadership skills and strategies for working in a global world]. Amsterdam: Elsevier, 2011.
- Moran, Robert, Harris, Philip, & Moran, Sarah. *Manejando diferencias culturales: Estrategias de liderazgo global para el siglo 21* [Managing cultural differences: Global leadership strategies for the 21st century]. Amsterdam: Elsevier, 2007.

- Nadler, N. Dimensiones internacionales de la conducta organizacional [International dimensions of organizational behavior]. Australia: South-Western, 2002.
- Oppenheimer, A. Cuentos chinos: El engaño de Washington, la mentira populista y la esperanza de América Latina. México: De bolsillo, 2009.
- Oppenheimer, A. Basta de historias: La obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro. Ciudad México: Random House, 2010.
- Osland, J., De Franco, S., and Osland A. (1999), “Implicaciones organizacionales de la cultura latina: Lecciones para el gerente en ultramar” [Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager]. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), pp. 219-234, 1999.
- Portes, A., & Smith, L. “Instituciones y desarrollo en América Latina: Un análisis comparativo” [Institutions and development in Latin America: A comparative analysis]. *Studies in Comparative International Development*, 43, pp. 101-128, 2008.
- Schmitz, J. Guía de orientaciones culturales [Cultural orientations guide]. Princeton, NJ: Princeton Training Press, 2003.
- Trompenaars, Fons; & Hampden-Turner, Charles. Navegando las olas culturales: Para entender la diversidad en los negocios globales [Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (2nd ed.)]. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Whetten, D., & Cameron, K. Para desarrollar las habilidades gerenciales [Developing management skills]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.