

Ignace Pollet
ignace.pollet@hiva.kuleuven.be

LIDIAR CON LAS CULTURAS ORGANIZATIVAS Y
NACIONALES: DOS RETOS PARA LAS ONG
DEALING WITH ORGANIZATIONAL AND NATIONAL
CULTURES: TWO CHALLENGES FOR NGO'S

Ignace Pollet (1959) es sociólogo. Es investigador senior del Instituto Superior del Trabajo de la Universidad de Lovaina. Actualmente, sus investigaciones se centran en los actores no estatales en la cooperación al desarrollo, la economía social y la interculturalidad. Está preparando un doctorado sobre la rotación de personal y la política de retenciones de las instituciones locales y ONG en el África subsahariana.

RESUMEN

El artículo analiza las dificultades de la conciliación de las culturas nacionales y las culturas organizativas en las ONGD internacionales en base a un estudio exploratorio. Para ello, y en primer lugar, se analiza el concepto sociológico de cultura tal como es interpretado por autores como Giddens o Luhmann, entre otros, y por qué se infravalora la misma en la cooperación para el desarrollo. Después de destacar la importancia que las culturas nacionales tienen para las empresas multinacionales a la hora de diseñar sus culturas organizativas en el exterior y los análisis que al respecto hacen autores como Adler y Bennett se plantea la tesis de que las culturas nacionales no pueden neutralizarse con culturas organizativas comunes. Ello se corrobora con una encuesta exploratoria realizada a directivos de ONG del Sur que han tratado con europeos en la que se valora la distinta percepción entre estos y aquellos en cuanto a la gestión del tiempo, la importancia de lo rela-

cional frente a lo instrumental y la toma de decisiones. En base a ello el trabajo concluye sosteniendo la idea de que los factores interculturales están condicionados necesariamente por las culturas nacionales.

PALABRAS CLAVE

Cultura nacional, cultura organizativa, interculturalidad, percepciones culturales, instrumental y relacional.

ABSTRACT

The article analyses the difficulties in the conciliation of national cultures and organizational cultures in international DNGO's on the basis of an exploratory study. To this purpose , first of all, the cultural sociological concept is analysed, as it is exposed by authors such as Giddens or Luhman, among others, and why it is underrated in development cooperation. After emphasizing the importance that national cultures have for multinational companies at the time of designing their organizational culture abroad, and the analysis that authors such as Adler and Bennett have made of this, the theory that national cultures cannot be neutralised through common organizational cultures is put forth. This is confirmed in an exploratory canvassing carried out among managers of southern NGO's who have dealt with Europeans, in which they appreciate a different perception between the former and the latter with regards to time management, the importance of the relational instead of the instrumental and decision.making. On this basis, the work ends upholding the idea that intercultural factors are necessarily conditioned by national cultures.

KEYWORDS

National culture, organizational culture, interculturality, cultural perceptions, instrumental and relational.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LA CULTURA: ¿DEMASIADO VOLÁTIL PARA SER ATRAPADA?
3. EL ÁNGULO MUERTO DE LAS ONG
4. SOBRE EL IMPULSO INTERCULTURAL: UNA ENCUESTA EN EL SUR
5. CUESTIONES INTERCULTURALES
6. INTERCULTURALIDAD Y ONG
7. CONCLUSIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En las teorías sociológicas actuales, la cultura se presenta como un concepto infravalorado, lo que permite a las diferentes corrientes sociológicas utilizarla con diferentes significados. La interculturalidad hace referencia a las culturas nacionales, mientras que las culturas organizativas o empresariales tienen más que ver con la racionalización del comportamiento de un grupo de personas determinado en un contexto profesional. Se piensa que las ONG de desarrollo acortan las brechas interculturales más fácilmente que otras profesiones, al tener una clara cultura organizativa (diferenciándose en muchos aspectos del sector lucrativo). Sin embargo, raramente se analizan o investigan ambos aspectos. Una pequeña encuesta sobre interculturalidad en partenariados norte-sur desde el punto de vista de los socios del Sur nos brindó la oportunidad de comparar las percepciones de los trabajadores de ONG del sur con las percepciones de otros colectivos del Sur (empresarios, funcionarios, consultores y científicos). Se observaron importantes diferencias, pero no lograron sostener la hipótesis que dice que los trabajadores de las ONG son interculturalistas blandos. También podemos confirmar la tesis de Hofstede que afirma que las culturas nacionales causan mayores desuniones que las culturas organizativas.

2. LA CULTURA: ¿DEMASIADO VOLÁTIL PARA SER ATRAPADA?

No sería una exageración decir que en el mundo de la cooperación al desarrollo, la cultura como factor explicativo del éxito o fracaso de los proyectos y consorcios es un concepto infravalorado. Durante demasiado tiempo, el aspecto cultural en el acercamiento de las relaciones norte-sur ha pertenecido exclusivamente a antropólogos y artistas. Hay diferentes razones que explican este hecho. La primera explicación se encuentra en la sociología tomada como ciencia. La segunda explicación está ligada a la manera en la que las organizaciones funcionan y son vistas desde fuera. Podemos encontrar una tercera explicación en las raíces y el celo de las propias ONG de desarrollo.

En el actual paradigma sociológico, una autoridad como Anthony Giddens (Giddens, 1990) considera que la cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen. La cultura está íntimamente ligada a las sociedades humanas en general, pero la clasificación que Giddens utiliza se refiere sobre todo a los diferentes tipos de sociedad. Históricamente, la evolución va de una sociedad de “cazadores y recolectores” que, a través de las sociedades pastorales, alcanzan el nivel de sociedades agrícolas, que adquieren entonces la naturaleza de civilización cuando se extienden para asumir el formato de Estado. Además, distingue las características étnicas de las culturales, aduciendo que las primeras son puramente físicas. “Muchas creencias populares sobre la raza son míticas. No existen características inequívocas por las cuales los seres humanos pueden ser asignados a diferentes razas.”(Giddens, 1990: 282). Fiel a la tradición sociológica desde Durkheim y Weber, Giddens otorga un mayor significado a los procesos de socialización, las pautas de interacción, las clases, los grupos, las instituciones y procesos de cambio *dentro* de una cultura determinada (la cultura occidental) más que aquellos que se dan entre diferentes culturas. En otras palabras, la globalización y la multiculturalidad creciente no han alterado el paradigma dominante. Los sociólogos de influencia más marxista (Harvey, 1989; Castells, 1996, 1997, 1998) no otorgan un papel más prominente a la cultura, ya que ésta, invariablemente, se considerará como un resultado, un reflejo y –como mucho– una fuerza reproductora de las relaciones de clase actuales. Otros, tales como Robertson (1992) o Huntington (2000) nos indican (implícita o explícitamente) que la cultura puede ser un factor importante que explique la forma en que se desarrollan las sociedades, pero no utilizan la cultura como un concepto para deconstruir las comunicaciones e interacciones entre sociedades, grupos e individuos. Hasta el padre de la teoría de sistemas en las ciencias sociales, Niklas Luhmann (1991: 224), evita otorgar a la cultu-

ra un lugar central en “los sistemas”. Ese lugar está reservado para la noción de ‘comunicación’, para la cual la cultura ofrece una aportación semántica¹.

Una segunda razón para la infravaloración de la cultura en la cooperación al desarrollo tiene que ver con el hecho de que, durante mucho tiempo, la mayoría de organizaciones – lucrativas y no lucrativas – interpretan el factor humano en términos de costes, funciones y cualificaciones. En gran medida, esto se ha venido corrigiendo a lo largo de las dos últimas décadas con la llegada de una plétora de teorías sobre las culturas organizativas (Richard Seel ofrece una visión general) (Seel, 2000) . Algunas teorías (tales como la Teoría Crítica) indagan acerca de los valores subyacentes y los supuestos que guían la vida organizativa y sirven para mantener a sus miembros (empleados) a raya. Pero la mayoría de las teorías no tienen en cuenta las tipologías de las culturas organizativas, ni las herramientas (por ejemplo, la práctica del cuento) para optimizar las interacciones entre una organización y sus miembros. Siguiendo las famosas publicaciones de Peters y Waterman (1982) o Deal y Kennedy (1982), los esfuerzos para definir las culturas empresariales pretendían convertir las diferencias culturales en aptitudes y oportunidades a explotar – o, en su defecto, en aberraciones a rectificar – para incrementar el rendimiento global.

La cultura llegó a las organizaciones con más fuerza cuando las empresas empezaron a salir al extranjero. Las empresas consideran que la preocupación por la multiculturalidad es una prolongación de los esfuerzos encaminados hacia la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, hay muchas empresas presentes en el campo internacional desde hace bastante tiempo. En la segunda mitad del siglo XX, las empresas americanas, europeas y japonesas comenzaron a invertir, a buscar socios e instalar plantas de producción en países con un idioma y cultura diferentes. El hecho de que los negociadores y los gestores expatriados necesita-

¹ ¿Las culturas son sistemas sociales en si mismos? Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, los sistemas sociales son, en esencia, reductores de complejidad, y esto es lo que los distingue de su entorno. El entendimiento de la cultura como sistemas complejos daría una explicación a su naturaleza cíclica (con auges y caídas, como cualquier otro sistema complejo tales como el tiempo y los tipos de clima, o las economías). Los sistemas sencillos, por el contrario, tales como las reuniones, un paseo en coche o la caída de un meteorito, son lineales y determinados por el tiempo. Una interpretación de las culturas desde el punto de vista de la teoría de sistemas también revelaría la naturaleza cíclica de una cultura específica: cuando las personas mantienen su tradición (creando museos vivos tales como el Museo del País Negro en Gran Bretaña, organizando semanas culturales, etc.) en vez de llevar a cabo actividades que crean esa propia cultura (trabajar el campo para sí mismo, crear música para si mismo, etc) entonces la cultura ya no produce para si misma (“autopoiesis”) sino que se convierte en su auto-referente (su propio objetivo). La semilla ya no se cose, sino que se come: esto podría ser indicativo del declive de la cultura. El razonamiento que hemos seguido en este caso no es característico de la teoría de sistemas que – compleja en si misma y dirigida hacia la complejidad – prefiere observar a través de un prisma más estático. La cultura no puede “verse” a través de este tipo de lente.

ran una formación específica para vivir y trabajar en un entorno extranjero se aceptaba cada vez más. Gradualmente, las experiencias y el conocimiento inducido se ligaban a un input más sistemático de la psicología aplicada. En 1975, Paul S. Adler (1975) escribió un artículo que lanzó la teoría de la aculturización y el choque cultural. Postulaba que el periodo de adaptación a un entorno extraño sigue una curva en forma de U: pasa de la euforia inicial que rápidamente se convierte en crisis al tiempo que aumentan las frustraciones e incertidumbres. Más adelante, se produce una re-integración en la que se vuelve a descubrir sus propias especificidades culturales para luego comenzar a aceptar la nueva cultura (fase de autonomía y recuperación). Finalmente, se alcanza un estado de adaptación donde se aprende a valorar la cultura nueva así como sus diferencias culturales. Esta teoría ha sido sometida a muchos y variados comentarios desde entonces. La situación inicial puede variar considerablemente: un pobre inmigrante que viaja a Europa no sentirá la euforia inicial del expatriado norteamericano en Singapur. Además, si el entorno nuevo no es receptivo, es probable que las personas se encuentren atrapadas en una crisis permanente, o se vean relegadas a un pequeño grupo de personas que se encuentran en la misma situación. Es más, las pruebas de la curva en U resultaron ser bastante endebles.

En 1986, el psicólogo cognitivo Milton Bennett (1986) desarrolló su “Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural”, un marco teórico que explica las reacciones de las personas ante las diferencias culturales. La hipótesis subyacente que fue aceptada fue la del contacto condicionante: al tiempo que la experiencia de las diferencias culturales se hace más diversificada y sofisticada, su competencia con las relaciones interculturales aumentará. Este proceso de adquisición de experiencias se produce en fases, donde cada fase representa una estructura cognitiva que se refleja en actitudes y comportamientos: negación, resistencia, minimización de las diferencias, aceptación, adaptación y – finalmente – integración. Dado que eran bastante fáciles de comprender, tanto la curva en U como el modelo de Bennett formaban unos puntos de partida comunes para una amplia gama de aplicaciones prácticas. Al final de los años ochenta, se descubrió que entre el 20 y el 40 % de los expatriados destinados fuera por compañías norteamericanas regresaron a casa antes de tiempo². Las empresas que eran activas a nivel internacional consideraban la formación intercultural como una decisión estratégica. La formación intercultural está pensada para ayudar a los expatriados a absorber el choque cultural y aumentar su capacidad de negociación con líderes de otras culturas.

² Black J.S. y M. Mendenhall (1990). Mendenhall es cofundador y socio del Grupo Kozai, una consultora con sede en San Luis (EEUU) que trata con la gestión internacional de recursos humanos y expatriados.

3. EL ÁNGULO MUERTO DE LAS ONG

Hasta un cierto punto, la creciente preocupación por la cultura – bien sea organizativa o nacional – pasó de largo para las ONG. Esto se debe a que las ONG parten básicamente de una visión activista, igualitaria y emancipatoria de la humanidad en general y de sus grupos objetivo en particular. Según Chevrier y Lavigne (2005) la actitud más tradicional (y todavía la más común) con respecto a las diferencias culturales es mantener un modesto silencio con respecto a las diferencias culturales. Estas diferencias se *minimizan*, en vez de darles un mayor protagonismo, lo que podría provocar conflictos. Las personas implicadas indican – a veces sin realmente decir demasiado – que la “sub-optimización” es aceptable, y la confrontación (o cualquier cosa que lleve a ella) “no se pone en práctica”. La actitud predominante es la de exotismo (llamado “actitud extrovertida” en el ámbito del desarrollo), en el sentido de que se supone que las personas deben valorar la cultura del otro socio por sistema. Cualquiera que ingrese en un equipo intercultural firma un contrato psicológico: la posibilidad de enriquecerse por las diferencias culturales implica una actitud de tolerancia y una facilidad de adaptación. Esto lleva a menudo a frustraciones y la búsqueda de vías de escape (por ejemplo, en pausas durante las reuniones, puede observar cómo las personas de la misma nacionalidad se buscan para poder hablar “libremente”). Es verdad que los proyectos gestionados de esta manera pueden ser constructivos y orientados a resultados, pero esto depende totalmente de las capacidades y experiencia de las personas implicadas y de la estabilidad del equipo. En tales casos, los cambios en el equipo – que se dan con frecuencia en el mundo del trabajo para el desarrollo) son nocivos para un *modus vivendi* totalmente dependiente de los individuos implicados. Para remediar esta situación, se cree que los proyectos podrían ser menos dependientes de los individuos cuando se recurre a una cultura profesional común (por ejemplo, dos ingenieros que trabajan juntos en un proyecto de recolección de aguas) o una cultura organizativa común. Algunas ONG intentan alcanzar este punto en común creando una especie de red global con sus socios y reclutando recursos humanos de los socios tanto del norte como del sur. Aunque esto seguramente traiga sus frutos, algunos estudios de Hofstede (1991) y otros han demostrado suficientemente que las culturas nacionales no pueden neutralizarse a base de culturas organizativas comunes. Las palabras, los arreglos y las herramientas de trabajo seguirán teniendo un significado distinto, por lo que se utilizarán de forma diferente en la práctica. Es más, las estrategias para superar las diferencias culturales están en sí mismas culturalmente predisuestas: referirse a una cultura profesional es típicamente francés; la estrategia de las “cartas sobre la mesa” que hacen de las ideas implícitas algo evidente, podría chocar a los asiáticos. Confrontar a los socios con la cultura del otro puede llevar a la polarización sin pro-

greso. Por lo tanto, la cultura como concepto está casi totalmente ausente en la práctica diaria de las ONG y de sus partenariados.

Asimismo, los estudios de la cultura organizativa de las ONG no abundan. Parece que las ONG no son partidarias de la auto evaluación cuando se trata de catalogar a la organización. Las ONG se basan principalmente en el voluntariado y la filantropía donde cada esfuerzo se merece su reconocimiento sin hacer demasiadas preguntas. Además, absorbieron las ideas de los movimientos anti sistema de los años setenta, cultivando un estilo de vida alternativo y una postura diferente frente a las relaciones laborales, la gestión, la jerarquía y el pensamiento estratégico. Esto hace que la colaboración con las ONG en un contexto racional no sea una propuesta evidente. En la era de las subvenciones y la cofinanciación, los gobiernos y otros donantes tuvieron dificultades a la hora de imponer a las ONG normas de contabilidad y transparencia (Develtere, Fonteneau y Pollet, 2004). Pero especialmente desde el acercamiento creciente de las ONG al sector lucrativo, la “mentalidad” particular de las ONG ha estado cada vez más orientada a la cultura organizativa. En efecto, influenciados por el ethos y las ventajas en cuanto a la mejora de imagen de la responsabilidad social corporativa, las empresas han acudido a las ONG para poner en marcha una línea de colaboración en proyectos o patrocinios. Aquellos fondos eran a menudo bienvenidos, al tiempo que sus métodos y estilo se veían con recelo. Está claro que el acercamiento entre las empresas y las ONG es tan solo el primer paso en un proceso mucho más largo.

Más allá del gobierno y del sector corporativo, hay un tercer ámbito con la cultura organizativa de las ONG susceptible de dejarse notar: los socios del Sur. Ilustraremos este aspecto en la siguiente sección.

4. SOBRE EL IMPULSO INTERCULTURAL: UNA ENCUESTA EN EL SUR

En el 2006, El Centro Living Stone (LSC, en inglés) nos encargó un estudio sobre la interculturalidad en partenariados norte-sur. El LSC es de por sí un partenariado compuesto por una universidad, un holding financiero y un tour operador innovador. Su misión es desplegar la integración de las culturas como fuente de bienestar y tolerancia en un mundo “glocalista”. Las actividades que lleva a cabo se centran básicamente en el área de la formación en sensibilidad intercultural y en tours de encuentros interculturales. El estudio se encargó para dar al LSC una base más sólida para sus actividades. Nuestra intención era, por lo tanto, adentrarnos en los organismos de conocimiento existentes y revelar nuevas evidencias empíri-

cas³. Centramos nuestra atención en las reuniones interculturales y las interacciones en las prácticas profesionales y las respectivas impresiones de los implicados que provenían del Sur. Queríamos estudiar más de cerca el impulso intercultural de una manera que fuera más allá de lo anecdótico. Por eso, llevar a cabo una encuesta nos parecía lo más apropiado. Dado el carácter puramente exploratorio y especulativo de este ejercicio de investigación, escogimos una encuesta con pocos sujetos y un muestreo aleatorio no representativo. La representatividad es un requisito difícil si se parte de un universo tal como “la población del Sur”. Por esto, se decidió llevar a cabo una encuesta vía correo electrónico con consultores, investigadores y otros contactos profesionales en el Sur (África, Asia y Latinoamérica) con quienes el equipo de investigación del LSC ha tenido contacto profesional en los últimos cinco años. Los participantes debían reunir una serie de criterios tales como: debían haber sido criados en el Sur y debían vivir allí, no podían ser europeos, pero tenían que haber tenido contacto profesional con ellos. Por lo tanto, dadas las consideraciones prácticas, el objeto de la encuesta se limitó a las personas del Sur que hubieran tratado con europeos. Somos conscientes de que la interculturalidad también es un factor en el entorno no profesional, y que los europeos no son la única “cultura diferente” (por ejemplo un indio, un kenia y un nigeriano representan una cultura diferente para un senegalés) y que los europeos como grupo cultural no son un club homogéneo. Existen razones prácticas para ello: la encuesta debía mantenerse breve por lo que no hubo ocasión de ser específicos en cuanto a lo que separa las diferentes nacionalidades. Por otra parte, “el norte” u “occidente” son dos términos imprecisos que conllevan connotaciones específicas. Aunque se hicieron comentarios acerca de las diferencias existentes entre las nacionalidades europeas, los encuestados respondieron basando sus respuestas en una especie de media imaginaria.

El cuestionario consistía en una serie de supuestos o declaraciones (38 en total), que giraban en torno a las siguientes temáticas: gestión del tiempo, distinción entre lo personal y lo profesional, la forma en que se toman las decisiones, la interpretación del liderazgo, el respecto por las tradiciones locales y la apertura cultural. Los encuestados debían responder de acuerdo a la escala Lickert (una escala de 5: totalmente de acuerdo, de acuerdo en ciertos aspectos, indeciso, en desacuerdo en ciertos aspectos, totalmente en desacuerdo)⁴. La encuesta se llevó

³ Puede encontrarse un informe completo de las actividades de investigación del LSC en: Elsen B., I. Pollet and P. Develtere (2007), *Compás para los Parteneriados Interculturales*, Lovaina: Universidad de Lovaina.

⁴ 25 de estos enunciados se refieren a la propia unión cultural: la forma de las declaraciones, la preparación, la gestión del tiempo, la forma de la negociación, la mezcla de lo personal y lo profesional, la hospitalidad, las normas de apariencia, la dedicación y la percepción de la realidad; basándose en estos puntos, se pidió a los encuestados que evaluaran su propio rendimiento y el de los socios europeos (o de los europeos en general). Otras 13 aseveraciones hacen referencia a las condiciones de experimentar esta unión cultural: la percepción de los valores relacionados con el ámbito laboral. Todo tiene que

a cabo durante la segunda mitad del 2006 y produjo un total de 106 cuestionarios válidos. Aunque este número parezca escaso, dado el territorio desconocido en el que nos encontramos, nos proporciona los suficientes argumentos para plantear una primera hipótesis. Hará falta un muestreo muchísimo mayor para poner a prueba y corroborar esa hipótesis.

Los encuestados tenían las siguientes características: de las 106 personas que contestaron, 57 eran originarios de África, 25 de Asia y 24 de Latinoamérica. 74 encuestados eran hombres y 32 eran mujeres. En términos de edad, tenemos 20 personas entre 20 y 30 años, 34 entre 30 y 40 años, 24 entre 40 y 50 años y 28 personas por encima de los 50. La distribución laboral es como sigue: 12 son empresarios (auto empleados o en el sector empresarial superior), 37 trabajan en el tercer sector, 41 son académicos o consultores y 16 son funcionarios del gobierno. Otra cuestión era la frecuencia de sus contactos con europeos. 43 tenían contacto constante (diario), 47 tenían un contacto razonablemente frecuente (al menos mensual o semanal) mientras que 17 tenían tan solo un contacto ocasional con europeos (anualmente o con menor frecuencia). Todas las características se consideraron transversalmente, impidiendo que las diferencias atribuidas a un parámetro (por ejemplo, la profesión) tuviera repercusión sobre otro parámetro (por ejemplo, la edad).

Los resultados presentados reflejan percepciones. Las percepciones son realidades, a menudo importantes ya que están ligadas a comportamientos y comportamientos esperados. Al mismo tiempo, las percepciones son a menudo poco fiables o bien son deformaciones de la realidad a la que hacen referencia. Pueden basarse en la experiencia propia, criterio y rumores. Las propias experiencias pueden haber sido positivas o negativas. Por lo que pedimos al lector que interprete dichos resultados con la cautela necesaria.

ver con delegar, o la capacidad para delegar, el papel de la mujer, la importancia y el carácter incuestionable del liderazgo, la planificación y el respeto por las normas (en oposición a la improvisación) y la importancia del contacto habitual. También se les pidió que comparasen su propia percepción de los valores con la percepción de esos mismos valores por parte de los europeos. Posteriormente, se investigó hasta qué punto algunas características de los europeos (por ejemplo, temas urgentes, no mostrar auténtico interés, etc) pueden perjudicar las relaciones profesionales. Se dieron, por lo tanto, 10 características en este sentido. Para la última tanda de preguntas, se dieron 7 posibles justificaciones de los europeos, con la petición de escoger hasta qué punto tal o cual justificación tenía mayor importancia (por ejemplo, invertir, un deseo de ayudar al pobre, interés en la cultura local, una especie de turismo, etc). Se hicieron preguntas abiertas, ligadas a las anteriores, acerca de los factores responsables del éxito o fracaso de los partenariados interculturales, otras actitudes dignas de mencionar así como su opinión acerca del cuestionario. Al final, hay algunas características personales que rellenar: nacionalidad, sexo, edad, profesión y frecuencia de contactos con europeos.

5. CUESTIONES INTERCULTURALES

Antes de comparar los resultados de los trabajadores de ONG con los resultados de otros encuestados, pensamos que sería útil echar un vistazo a los resultados generales en su conjunto.

Una de las brechas interculturales más llamativas (tal y como ha sido percibido por los encuestados) es la forma en la que los socios de un partenariado norte-sur gestionan su tiempo.

Tabla 1: Gestionar el tiempo: percepciones de los encuestados provenientes del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total
1A – Los europeos nos suelen avisar con tiempo para fijar una reunión.	90.6	6.6	2.8	100.0
1B – La gente de mi país suele informar a sus socios extranjeros con tiempo antes de fijar una reunión.	35.8	25.5	38.7	100.0
2A – Los europeos suelen venir a las reuniones bien preparados.	87.7	10.4	1.9	100.0
2B - La gente de mi país suele venir a las reuniones bien preparada.	48.1	23.6	28.3	100.0
3A – Los europeos suelen ir a lo esencial rápidamente	82.1	11.3	6.6	100.0
3B - La gente de mi país suele ir a lo esencial rápidamente.	22.6	24.5	52.8	100.0
4A – Los europeos suelen tomarse el tiempo de escuchar lo que tengamos que decir.	70.8	18.9	10.4	100.0
4B - La gente de mi país suele tomarse el tiempo de escuchar lo que los socios europeos tengan que decir.	81.1	14.2	4.7	100.0
5A – Los europeos suelen querer resultados rápidos de una acción conjunta.	75.5	12.3	12.3	100.0
5B - La gente de mi país suele querer resultados rápidos de una acción conjunta.	54.7	28.3	17.0	100.0
6A – Los europeos ven las reuniones tan sólo como reuniones, y no como un paso hacia una relación más duradera.	52.8	25.5	21.7	100.0
6B - La gente de mi país ve las reuniones tan sólo como reuniones, y no como un paso hacia una relación más duradera.	25.5	14.1	60.4	100.0

Para leer esta Tabla correctamente, debería compararse cada “enunciado A” con su “enunciado B”. Según los encuestados del Sur, parece que los europeos anuncian una reunión con tiempo y van bien preparados, mientras que sus propios compatriotas no lo hacen. Los europeos gestionan el tiempo de forma diferente durante una reunión: quieren terminar antes que las personas del Sur. Aparte de esto, las personas del Sur toman más tiempo que los europeos para escuchar a aquellos con los que están tratando. Sobre todo, los europeos quieren resultados rápidos, más que las personas del Sur, quienes consideran que la reunión es tan solo un paso de un proceso más largo.

Según las personas del Sur, el énfasis en la gestión del tiempo por parte de los europeos reside en el “antes”: se planifica con antelación de manera que la reunión se desarrolle más rápido y sin sorpresas. Los europeos trabajan fundamentalmente orientados a los resultados: una reunión es una inversión que debe tener sus frutos. Para las personas del Sur, el énfasis reside en el “durante” y también en el tiempo: somos socios, por lo que es importante que nos escuchemos los unos a los otros. Una reunión no es una inversión, sino una parte de un proceso. Si uno se compromete en un partenariado, no es por un periodo de tiempo corto.

Estas diferencias con respecto al tiempo pueden implicar malentendidos y podrían ser una fuente de discordia. Los europeos que asistan a una reunión en África observan que la planificación se efectúa una vez que todos están sentados alrededor de la mesa. Esto tiene sus razones prácticas. El contexto se presenta como una contingencia impredecible: ¿quién va a asistir a la reunión?, ¿quién está retenido en el aeropuerto?, ¿funcionará el equipo?...pero también hay otra razón fundamental y culturalmente determinante: primero hay que ver con quien se está sentado a la mesa, conocer suficientemente al otro, así se piensa en África, y esa es la única forma de hacer negocios. Los africanos, y también los latinoamericanos tienen tendencia a anunciar formalmente una intervención simple en una conferencia con la atención y formalidades apropiadas. El hecho de que esto requiere mucho tiempo (y es muy caro) se tiene en cuenta. Estas diferencias culturales pueden tener su explicación en varias de las dimensiones de Hofstede (tratar con la incertidumbre y enfoques a corto y largo plazo). Según Hall (1959)⁵ podría sugerirse que para muchas personas del Sur, una reunión es un momento de “perfil bajo” en una cultura que es en esencia de “perfil alto”. De ahí la inclinación a tratar explícitamente cada detalle, por miedo a cometer errores.

⁵ Perfil Alto significa que no hay necesidad de hablar explícitamente cuando se comunica, porque el mensaje ya está presente en el ambiente o se dan por hecho los conocimientos previos de la otra persona. Perfil Bajo implica que la información se transmite de forma explícita.

Otra fuente de malentendidos interculturales es el grado en el que se mezclan las relaciones profesionales y las personales.

Científicos sociales como Parsons (1959) y más recientemente Trompenaars (1993) trabajan con culturas dicotómicas variables, cuyo mejor ejemplo es la caracterización en base al universalismo vs. Particularismo. En términos culturales, universalismo significa que los actos de un individuo están condicionados, en todas las situaciones y frente a terceros, por las mismas normas y principios; mientras que el particularismo significa que el tipo de relación que se tiene con otra persona determina la forma en la que uno se comportará con esa persona. Concretamente, esto implica que hay diferentes normas, por ejemplo, para personas de un mismo grupo (familia, etnia, nacionalidad) que para personas que vienen de fuera: se pide prestado o presta sin intereses, se mira para otro lado en caso de incumplimiento de las normas, se favorece a un familiar con ascensos. En la encuesta, hemos puesto a prueba la idoneidad de mezclar los intereses personales con los profesionales.

Tabla 2: Universalismo y particularismo: percepciones de los encuestados del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
7A - Los europeos están deseando conocernos personalmente	52.8	21.7	25.5	100.0
7B - La gente de mi país está deseando conocer a los socios europeos personalmente.	89.6	3.8	6.6	100.0
8A - Los europeos suelen mantener el contacto después de haber regresado a su país.	49.1	21.7	29.2	100.0
8B - La gente de mi país suele mantener el contacto con los europeos después de que hayan regresado a su país.	73.6	17.6	8.5	100.0
9 - En una reunión con personas de mi país y socios europeos, las personas de mi país suelen ser más hospitalarios que los europeos.	84.0	12.3	3.7	100.0
10 - En mi país, la mayoría de personas prefiere llevar a cabo un trabajo con personas que conocen.	65.1	15.1	19.8	100.0

En el Sur, se prefiere tener una relación previa con la contraparte profesional, mucho más que los europeos. El 44% de los participantes cree que el hecho de que a los europeos no les interese conocerles es un impedimento a la hora de establecer una conexión. Además, se entiende que los amigos son amigos de por

vida. En este sentido, las personas del Sur lo sienten cuando no saben nada de sus socios europeos por un largo periodo de tiempo.

En la serie de “características de los europeos nocivas para la creación de vínculos”, el 39% de los encuestados declaró: no mantienen el contacto después de marcharse. Este no es el “mayor pecado” de los europeos, pero demuestra que la duración y sinceridad de los contactos con el Sur (sobre todo en África) se tiene en alta estima.

El hecho de que las relaciones personales sean claramente importantes para el Sur tienen unas implicaciones extremas en los contactos interculturales. Debería mandarse siempre a la misma persona cuando una organización europea quiera establecer una contraparte en el Sur. Alguien a quien los demás conozcan y, mejor aún, aquella persona que inició los contactos. Después, se aconseja, siempre que la gente del Sur vaya a Europa, que se cuide la acogida, tanto como lo son ellos al viajar al Sur. Esto implica: ir a buscarles personalmente al aeropuerto, ir a recogerles al hotel, salir a comer juntos...A menudo, la gente del Sur se sorprende cuando se les deja solos, por su cuenta, mientras que los europeos prefieren que se les dejen en paz.

Una tercera dimensión de partenariado en la que las diferencias culturales importan es en la forma en la que los socios llegan a tomar decisiones conjuntas.

Tabla 3: Tomar decisiones conjuntas: percepciones de los encuestados del Sur (100% = 106n)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
11A – Los europeos intentan convencernos en vez de intentar contemporizar.	56.6	18.9	24.5	100.0
11B – Las personas de mi país intentan convencer a los europeos en vez de intentar contemporizar con ellos.	39.6	21.7	38.7	100.0
12 – Los europeos tienden a asumir una posición dominante durante las reuniones.	54.7	21.7	23.6	100.0

En el apartado de “características dañinas de los europeos” esto es lo que se consideró más dañino: “quieren que aceptemos su punto de vista”. No menos del 62,3% de los encuestados encontró que era “muy dañino, o dañino hasta cierto punto”.

Los antropólogos saben que en muchos países del sur, las cuestiones más conflictivas se resuelven gracias a largas discusiones. Junto con la gestión del tiempo, otros factores cruciales son: la pérdida de credibilidad, el grupo es más importante que el individuo (lealtad) y todo el mundo puede dar su opinión. Al final, se llega a un entendimiento aceptable para todos.

Los europeos se han desligado de buscar una solución a este tema. Uno no dedica el tiempo a negociaciones eternas. El sentido de lealtad al grupo se respeta. Además, la pérdida de credibilidad no beneficia a los europeos: dada la estricta separación entre lo personal y lo profesional, los europeos pueden dejar que sus socios negociadores fracasen en público y luego darles una palmada amistosa en la espalda después de la reunión. La gente del Sur, para quienes el proceso de negociación es algo personal, no puede comprender algo así. A menudo sonríen educadamente mientras piensan para sí mismos que aquella persona no es de fiar, ni se trata de una persona con la que les gustaría trabajar. Esto, seguramente es el trasfondo que explica los resultados de la Tabla 3.

Así vemos que las personas del Sur perciben diferencias entre ellos mismos y sus socios europeos en cuanto a la gestión del tiempo, la separación de lo profesional y lo personal y en la forma en la que se toman las decisiones. La cuestión ahora es si esto se aplica igualmente a los partenariados entre ONG. Este es el objeto de la próxima sección.

6. INTERCULTURALIDAD Y ONG

Resumimos los enunciados citados más arriba, comparándolos con personas que trabajan para una ONG (del Sur) y otras personas (empresarios, funcionarios, científicos). Dado el escaso muestreo, queda claro que el significado estadístico de las diferentes pautas de respuesta será difícil de alcanzar. Dicho esto, a lo largo de todo el cuestionario, observamos una gran consistencia en las respuestas de las personas que trabajan para una ONG (del Sur): parecen ser más críticos con los europeos que los demás encuestados.

Tabla 4: Percepciones acerca de la gestión del tiempo, comparando empleados de ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
5A – Los europeos suelen querer resultados rápidos de una acción común.(X ₂ =2.2)				
Empleados de ONG	84.4	9.4	9.2	100.0
Otros	71.6	13.5	14.9	100.0
5B – La gente de mi país suele querer resultados rápidos de una acción común (X ₂ =4.6)				
Empleados de ONG	59.4	34.4	6.2	100.0
Otros	54.9	55.5	22.5	100.0
6A – Los europeos consideran las reuniones como meras reuniones y no como un paso más en una relación más larga (X ₂ =2.8)				
Empleados de ONG	65.6	18.7	15.6	100.0
Otros	47.9	27.4	24.7	100.0
6B – La gente de mi país considera las reuniones como meras reuniones y no como un paso más en una relación más larga (X ₂ =2.3 and p = 0.10).				
Empleados de ONG	34.4	9.4	56.2	100.0
Otros	21.6	16.2	62.2	100.0

Ninguno de los datos muestra diferencias significativas para una tasa de probabilidad de $p < 0.05$ excepto cuando se indica lo contrario.

Las diferencias en las pautas de respuesta entre los trabajadores de una ONG y otras personas son – a falta de ser del todo significativas, desde un punto de vista estadístico – datos que merecen la pena ser investigados. Las diferencias encontradas para los demás enunciados (sobre la “gestión del tiempo”) son menos significativas, aunque consistentes. Tres supuestos saltan a la vista: (1) los trabajadores de las ONG en el Sur son más críticos con los europeos que el resto de personas del Sur, porque así lo han aprendido de sus contrapartes en el Norte; (2) los trabajadores de las ONG en el Sur son más críticos en general (es decir, cabe la posibilidad de que trabajen para una ONG porque son críticos de por sí); y (3) los

trabajadores de las ONG en el Sur deberían tener una opinión menos favorable de los europeos debido a sus propias experiencias con sus colegas del Norte. Las pautas de respuesta en 5B y 6B no parecen apoyar el primer supuesto, ya que los trabajadores de las ONG en el Sur también son más críticos hacia sus propios compatriotas.

Encontramos razones que corroboran tanto el segundo como el tercer supuesto cuando revelamos las diferencias en las reacciones a otros enunciados (Tablas 5 y 6). Curiosamente, las diferencias entre trabajadores de ONG y otras personas fueron mínimas para los enunciados que trataban la dimensión de universalismo / particularismo. Esto podría probar que esta dimensión es tan fuerte que elimina posibles variaciones entre culturas organizativas.

Tabla 5: Percepciones sobre la toma de decisiones y la adaptación a otras culturas, comparando los trabajadores de las ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Total
11A – Los europeos intentan convencernos en vez de llegar a un acuerdo (X ₂ =2.3)				
Trabajadores de ONG	68.8	12.5	18.7	100.0
Otros	52.8	19.4	27.8	100.0
12 – Los europeos tienden a ser dominantes durante las reuniones (X ₂ =5.7 y p=0.05)				
Trabajadores de ONG	80.0	19.3	9.7	100.0
Otros	48.6	21.6	29.8	100.0
13 – Los europeos suelen subestimar las cuestiones organizativas que resultan más difíciles aquí que en Europa (X ₂ =2.6).				
Trabajadores de ONG	81.3	12.5	6.2	100.0
Otros	66.2	18.9	14.9	100.0
14 – Los europeos esperan que produzcamos resultados que no son realistas en nuestro país (X ₂ = 3.9).				
Trabajadores de ONG	68.8	25.0	6.2	100.0
Otros	56.9	20.8	22.2	100.0

Tabla 6: Percepción de las características dañinas de los europeos, comparando los trabajadores de las ONG (100% = 32n) con otros (100% = 74n) (ji al cuadrado X² entre paréntesis)

Enunciado	Dañino	No dañino	Total
15 – Quieren que aceptemos su punto de vista (X ₂ = 3.2 y p=0.07)			
Empleados de ONG	77.4	22.6	100.0
Otros	59.1	40.9	100.0
16 – Nuestra identidad cultural no les interesa (X ₂ =0.8)			
Empleados de ONG	51.6	48.4	100.0
Otros	42.0	58.0	100.0

Esto nos demuestra que, en cuanto a búsqueda de consenso y planificación realista se refiere, las ONG del Norte no lo hacen mejor que otros empresarios o científicos del Norte. De hecho, podría ser que, desde un punto de vista intercultural, lo hacen peor.

Los resultados citados más arriba no se ven influenciados por las diferencias en la frecuencia de los contactos. Aunque nuestro objetivo no es explicar estas diferencias, podemos plantear algunas hipótesis.

Primero, está la percepción en sí misma. Las personas que trabajan en ONG son activistas que, a menudo, tienen unas opiniones abiertamente críticas. Son bastante sensibles a las relaciones de poder que, en partenariados de donantes y receptores de ayuda no siempre resultan visibles. La crispación con respecto a la distribución desigual de poder puede entonces atribuirse a factores culturales de comportamientos que no agradan. Aún así, vemos que la actitud crítica también juega un papel importante cuando se pide a los trabajadores de las ONG que juzguen a sus compatriotas.

Segundo, cuando las ONG del Norte van al Sur, las expectativas son a menudo demasiado elevadas y poco realistas, tanto en términos de promesas de desarrollo como en cuanto a trabajos y carreras para los trabajadores locales. A consecuencia de esto, muchos opinan que sus perspectivas laborales dependen en gran medida de la arbitrariedad del socio del Norte y tienden a dejarse llevar por la frustración. Ya que los donantes suelen utilizar ciclos de ayuda cortos y con escasos gastos generales, hay tendencia a establecer contratos laborales temporales. Los expatriados son clave en este contexto, mientras que los trabajadores

nacionales (locales) tienen un estatus auxiliar. A parte de la incertidumbre ligada a esta situación, estas personas se sienten a menudo infravaloradas en cuanto a sus conocimientos técnicos e institucionales (Houghton, 2004: 64).

Tercero, a consecuencia de lo citado más arriba, el movimiento de los trabajadores en el mundo de las ONG es elevado, evitando que las personas “inviertan” los unos en los otros. Las estancias a menudo cortas de los expatriados, en su mayoría jóvenes, en una cultura diferente conlleva malentendidos y errores. Encontrar un programa que combine objetivos y muestras de respeto e interés genuino por las personas con las que se trabaja y su cultura toma su tiempo. Muchos confunden el interés “aparente” (por ejemplo, aprender las denominaciones locales de la comida) con el auténtico interés; una diferencia que los locales reconocen siempre.

7. CONCLUSIÓN

Según Hofstede, las culturas organizativas (o corporativas) se adquieren cuando las personas pasan a formar parte de una organización laboral, mientras que las culturas nacionales son parte del software mental adquirido durante los primeros años de nuestras vidas (Hofstede y Hofstede, 1991:284). Las culturas organizativas serían, por lo tanto, mucho más superficiales que las culturas nacionales. Las culturas nacionales dejan de lado los grupos de personas que trabajan en una misma organización o proyecto.

En este artículo no hemos yuxtapuesto las culturas nacionales con las organizativas. Más bien nos centramos en la cuestión de si la percepción de brechas interculturales (que pueden ser una consecuencia en si mismas de las culturas nacionales) también puede percibirse si el que observa se sitúa en un tipo específico de cultura organizativa: la ONG. Cualquier prejuicio podría contaminar la propia validez de la cuestión: ¿Las ONG tienen una cultura organizativa específica?, ¿puede uno hablar de cultura organizativa a nivel de división? – puesto que las ONG pueden tener sus diferencias al igual que cualquier otra compañía, ¿podría ser que las diferencias en las pautas de respuesta de los trabajadores de las ONG son básicamente un resultado de las diferencias socio económicas y no de las diferencias culturales?, ¿Tenemos – con nuestro muestreo de 37 trabajadores de ONG – evidencias empíricas que podamos demostrar?

Podríamos asegurar nuestra respuesta centrándonos en la conclusión que dice que, en línea con Hofstede, en todo tipo de organizaciones, el impulso intercultural quedará marcado por la cultura nacional. Las ONG no se libran de las dife-

rencias entre culturas cuando se trata de temas relacionados con la gestión del tiempo, el equilibrio entre lo universal y lo particular, el papel de los líderes y la forma en la que se toman las decisiones. En este sentido, las ONG del Norte no pueden pretender mejorar el mundo sólo por el hecho de que emplean a personas que muestran una mayor sensibilidad, apertura y respeto hacia sus colegas de otras culturas.

Aún así, observamos diferencias marginales que pueden explicarse con una postura más crítica hacia los trabajadores de las ONG del Sur y por las políticas de recursos humanos que tienden sobre todo a asignar responsabilidades temporales. Las ONG del Norte harán bien en tomar en serio estas observaciones e invertir más en proyectos de partenariado sostenible y en formación intercultural para sus trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P. (1975), “La experiencia de la transición: Una visión alternativa al choque cultural”. *Revista de Psicología Humanista*, 15, 13-23.
- BENNETT, M (1986), “Un enfoque desarrollista a la formación para la sensibilidad intercultural”, *Revista Internacional de Relaciones Interculturales* 10(2), pp.179-195.
- BLACK J.S. y MENDENHALL, M (1990), “La Efectividad de la Formación Intercultural: Estudio y Marco Teórico para Futuras Investigaciones”. *Academia de Gestión*, 15(1), pp.113-136.
- CASTELLS M. (1996-1997-1998), *La Era de la Información*. Blackwell, Malden.
- CHEVRIER S. y LAVIGNE, P. (2005), “Lo que está en juego en la gestión intercultural en los proyectos de cooperación al desarrollo. ¿Una cuestión subestimada?” *Cooperar hoy* n°44, Paris: GRET (Grupo de Investigación e Intercambio Tecnológico).
- DEAL T. y KENNEDY, A. (1982), *Culturas Empresariales*, Addison-Wesley, Reading MA.
- DEVELTERE P., FONTENEAU, B. y POLLET, I. (2004), “La evaluación de las ONG belgas: entre la voluntad y la obligación”. *Revista del Tercer Mundo*, t. XLV, n°180, pp.799-823.
- GIDDENS A.(1990), *Las Consecuencias de la Modernidad*, Universidad de Stanford, California.
- HALL E.T. (1959), *El Lenguaje Silencioso*. Achor Books, Nueva York; *La Dimensión Escondida* (1969). Achor Books, Nueva York.
- HARVEY D. (1989), *La Condición de la Postmodernidad*. Oxford, Blackwell.
- HOFSTEDE G. y HOFSTEDE, G. J. (1991), *Culturas y Organizaciones: Software de la Mente. Cooperación Intercultural y La Importancia de la Supervivencia*. McGraw-Hill, Nueva York.
- HOUGHTON R. (ed.) (2004), *ALNAP Revista de Acción Humanitaria en 2003*. ODI, Londres.
- HUNTINGTON S. (eds) (2000), *La cultura importa*. Basic Books, Nueva York.
- LUHMANN N. (1991), *El Sistema Social. Teoría General de Sistemas*, Suhrkamp.
- PARSONS T. (1959), *El Sistema Social*, Free Press, Nueva York.
- PETERS T. y WATERMAN, R.H. (1982), *En busca de la Excelencia*. Harper & Row, Nueva York.
- ROBERTSON R. (1992), *Globalización*. Sage, Londres.
- SEEL R. (2000), “Cultura y Complejidad: Nueva Explicación para el Cambio Organizativo”. *Organización y Personas* Vol. 7, n°2, pp.2-9.
- TROMPENAARS F. y HAMPDEN-TURNER C. (1993), *Cabalgando las Olas de la Cultura*, McGraw-Hill, Londres.