

Un estilo de management para cada cultura (por Carmen María Ramos)

Martes 25 de Mayo de 1999.

Fuente: La Nación.

Según el especialista francés Michel Berry, el desafío actual de las empresas es resolver la necesidad de reconocimiento de la gente.

Walt Disney, la prestigiosa compañía norteamericana, ha descubierto que las fórmulas que consideraba universales pueden encontrar dificultades ante la idiosincrasia francesa. No sólo porque los franceses parecen preferir sus propias comidas a las de los restaurantes de EuroDisney, sino porque no están dispuestos a formar fila para disfrutar de las atracciones, las empleadas se niegan a usar medias finas en verano y tienen su propia opinión acerca de cuál es el largo adecuado de la falda.

"Conociendo un poco la **cultura** francesa, se pudieron haber previsto todas las dificultades que tuvo que enfrentar EuroDisney desde su instalación en Francia", dice Michel Berry, ingeniero egresado de L'Ecole des Mines de Paris, director de investigaciones del Centre Nationale de la Recherche Scientifique (CNRS), de la Escuela de **Management** de París y de la prestigiosa revista francesa de **management** *Gérer et Comprendre*.

El ejemplo le sirve para demostrar que cada **cultura** y cada idiosincrasia deben encontrar su propio **estilo de management**, en vez de copiar modelos importados que, como en el caso citado, pueden hacer peligrar el destino de una empresa. Y que hay que respetar las características regionales distintivas, porque problemas similares no se resuelven de igual modo en todos los lugares de la aldea global de negocios.

En otras palabras, Berry cree que una mayor comprensión de las tradiciones locales tiene como consecuencia el empleo de mejores métodos para resolver los problemas en las organizaciones, y que el examen detallado de las diferencias entre las distintas tradiciones y el modo en que pueden interactuar mejora las relaciones entre las empresas y los países.

Esto es lo que sostuvo al exponer en el seminario **Cultura e institución en los estudios de management**, organizado en abril último por el Programa de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo y Empleo del Conicet y el Programa de Posgrado en Ciencias Sociales del Trabajo de la UBA.

Berry, que fue director del Centro de Investigaciones en **Management** de la bicentennial Ecole Polytechnique de Francia, advierte, sin embargo, que la tendencia internacional durante los últimos años ha sido la de una uniformidad en lo que hace a la aplicación de herramientas y métodos de gestión, sin tener en cuenta las diferencias culturales.

"Esta creencia ha impuesto el predominio del modelo norteamericano de las *business schools*, donde, lamentablemente, el sistema es demasiado competitivo, demasiado organizado para innovar", asegura.

Problemas de identidad

Así como cree que es urgente encontrar la forma de desarrollar estilos de investigación en **management** adaptados al lugar donde se vive, Berry también opina que hoy el gran desafío de las organizaciones es encontrar una nueva identidad y resolver la necesidad de reconocimiento que tiene la gente.

-¿Cómo se logra?

-Siempre se atribuyó el éxito del taylorismo al hecho de ser una organización científica del trabajo, con la ventaja de tener estructuras bien organizadas - como las líneas de montaje, por ejemplo- donde cada uno sabe quién es, cuál es su función y cómo se lo evalúa.

-También se lo ha criticado por alienante y asfixiante...

-Y es verdad. Para algunos era asfixiante, pero para la mayoría era un sistema de trabajo que daba protección, un reparo, una vida de estabilidad y la certeza de un salario. Personalmente creo que también fue exitoso porque le daba a la gente una identidad y una seguridad.

Hoy, en cambio, el sistema de gestión por proyectos, o transversal, que se impone en las organizaciones es más eficaz, pero la gente se siente menos reconocida, menos importante, su participación se vuelve más relativa y eso trae problemas que hay que encarar. La pregunta es cómo se mantiene la identidad.

-¿No es paradójico no saberlo en tiempos en que, como nunca antes, en las empresas se habla de la importancia del factor humano?

-Hoy tenemos una sociedad mucho más rica que hace un siglo, y siempre se creyó que con mayor riqueza todo iría mejor, pero no es así, la gente está perdida, necesita reconocimiento por lo que hace y por su persona.

Las empresas más exitosas saben organizarse para que la gente se sienta reconocida. Pero la realidad es que, en general, las organizaciones aprovechan el disciplinamiento que genera en la gente el temor al desempleo. Hoy muchos empleados trabajan con miedo, sin creatividad. Sólo obedecen.

-Otra paradoja porque hoy, más que antes, se habla de la necesidad de tener iniciativa, de ser emprendedor.

-Pero eso no es para todo el mundo. En las empresas, como en la sociedad, hay nómades y sedentarios. En la etapa tayloriana la organización era sedentaria, cada uno ocupaba un lugar, todo se definía por territorios. Esto sirvió en épocas de economía estable. Pero en períodos de grandes transformaciones, como el actual, las empresas deben reaccionar muy rápido, tercerizar, trabajar por proyectos, haciendo todo en paralelo.

-¿Es la hora de los nómades?

-El triunfo de la economía globalizada es la victoria de los nómades sobre los sedentarios. Hoy, las exigencias de la vida económica necesitan gente nómade, en el sentido de que sea versátil, que se mueva, que entienda las nuevas reglas de juego.

El nómade es el que sabe cómo hacerlo y tiene siempre su identidad, más allá de los caprichos y exigencias del mercado. El sedentario es el pastor, su identidad esta adosada a lo estable, son por lo tanto muy diferentes. Las organizaciones necesitan de ambos, pero la cohabitación es muy difícil.