

## EL DISCURSO GERENCIAL Y LA REPRESENTACIÓN IDEOLÓGICA DE LA CULTURA LATINOAMERICANA

GABRIELA CORONADO\*  
University of Western Sydney

**Resumen:** En este artículo exploro las estrategias del discurso empresarial usadas para legitimar los grupos anglooccidentales y sus prácticas como el nuevo poder colonial mediante el análisis del lenguaje por medio del cual se representa la cultura latinoamericana en los libros de texto sobre negocios globales. El estudio de estrategias discursivas, que incluyen ilustraciones, estudios de casos ficticios, estereotipos seudocientíficos, generalizaciones y uso de signos verbales con carga ideológica, muestra cómo los libros de textos son utilizados para el manejo de las empresas que construyen una representación distorsionada de la cultura del *otro*, al combinar los complejos ideológicos de la globalización y el poscolonialismo.

PALABRAS CLAVE: COMPLEJO IDEOLÓGICO, DISCURSO EMPRESARIAL, GLOBALIZACIÓN, POSCOLONIALISMO, RELACIONES INTERCULTURALES

**Abstract:** *In this paper I explore the discursive strategies of Managerialism that legitimize the role of the Anglo West as the new colonial power through an analysis of the language used in global business textbooks to represent the Latin American culture. The study of different discursive strategies, which include illustrations, fictionalized case studies, pseudo-scientific stereotyping, overgeneralization and use of verbal ideological signs, shows how business textbooks misrepresent the culture*

---

\* g.coronado@uws.edu.au

*of the other by combining the ideological complexes of globalization and post-colonialism.*

KEY WORDS: IDEOLOGICAL COMPLEX, MANAGERIAL DISCOURSE, GLOBALIZATION, POSTCOLONIALISM, INTERCULTURAL RELATIONS

## INTRODUCCIÓN

El área de los negocios globales ha alcanzado una posición influyente en la definición de las condiciones en que opera la sociedad contemporánea. Sus prácticas empresariales y sus discursos juegan un importante papel en la construcción de las relaciones entre diferentes sectores, locales e internacionales en el mercado global (Birch, 2007; Clarke y Clegg, 1998; Dicken, 2003). En este contexto, el impacto de las organizaciones de negocios sobre las relaciones sociales en la vida diaria requiere ser considerado con el fin de comprender cómo los intereses de los negocios y las ideologías que legitiman sus acciones están afectando las prácticas económicas, sociales y culturales, tanto a nivel local como global. Las sociedades, en este caso latinoamericanas, han visto un incremento en la influencia de cómo las multinacionales definen las prácticas de trabajo y las formas de negociación entre negocios locales y sus socios globales, entre gerentes locales y corporativos, entre empleadores y empleados, y entre los empleados mismos.

El enfoque que utilizo es la lectura crítica como análisis (Coronado, 2008), basada en el análisis crítico del discurso y, en particular, en la concepción del lenguaje como ideología (Hodge y Kress, 1993; van Dijk, 1993; Carbo, 1984 y 2001; Fairclough, 2001). Éste es aplicado al discurso gerencial y, en específico, a su representación en el libro de texto. El énfasis está en la representación lingüística de las culturas desde la perspectiva de los intereses empresariales.

Dada su importancia como productos discursivos utilizados para orientar, socializar, entrenar y educar a los miembros potenciales de las organizaciones de negocios, el libro de texto tiene un impacto global al ser parte de una industria que distribuye alrededor del mundo, básicamente, el mismo producto para enseñar de manera similar en la mayoría de las escuelas de administración de empresas. En este sentido es posible afirmar que los libros de texto, como representaciones del discurso empresarial, reproducen globalmente ideologías

dominantes del mundo de los negocios, influyendo de manera significativa en la forma en que funcionan muchos países y corporaciones transnacionales o multinacionales.

Para ilustrar el argumento en este artículo considero las representaciones de las culturas nacionales de Latinoamérica y particularmente de México, en el contexto de los negocios internacionales, tal como se manifiestan en el discurso del libro de texto.

### EL DISCURSO GERENCIAL Y LOS COMPLEJOS IDEOLÓGICOS

La relevancia de las representaciones culturales en los libros de texto en administración de empresas rebasa el interés específico de las organizaciones de negocios. Conforme los estudiantes aprenden y dan por sentados sus significados, los textos se convierten en herramientas ideológicas que definen la clase de relaciones entre negocios a través de las fronteras, limitando el tipo de relación que establecen los diferentes participantes en el mercado global en su interacción con otros, tanto local como globalmente. El discurso gerencial de los libros de texto conlleva ideologías que informan las representaciones culturales de la sociedad contemporánea, y el tipo de relaciones sociales que se espera que existan dentro de las empresas y entre ellas. Aunque los grupos que están más expuestos a este discurso sean los estudiantes, la construcción de valores, ideológicamente enmarcados, puede afectar otras áreas de la vida social y otros sectores de la sociedad, pues éstos serán transmitidos en el comportamiento diario y en los intercambios sociales.

Foucault (1971) describe el término discurso como un régimen que limita las formas y contenidos específicos de los actos de comunicación, precisando quién puede decir algo y a quién, restringiendo los límites de lo que es aceptable como verdad o que tiene sentido para la comunidad específica. En estos términos el discurso empresarial está organizado como un régimen discursivo que contiene ideologías específicas. Estas ideologías, como “dimensiones de las experiencias sociales en las cuales los significados y valores son producidos”<sup>1</sup> (Williams, 1977: 70) representan los intereses de grupos específicos multinacionales

---

<sup>1</sup> “dimensions of social experiences in which meanings and values are produced”. Todas las traducciones de las citas son mías.

(estadounidenses en este caso), como formas complejas de interpretación que dan sentido o construyen el significado de la realidad social y las relaciones de poder (Bell, 1992). Representaciones hegemónicas de estas ideologías se encuentran en el discurso gerencial de los libros de texto usados para la enseñanza en las escuelas de negocios en el mundo.

Aunque las ideologías sean hegemónicas, dentro de ellas es posible encontrar simultáneamente consenso y oposición, y por ello, para sostener la posición de dominación requieren manejar ambas formas de relación con el objetivo de mantener sus intereses. Tal como lo han apuntado Bob Hodge y Gunther Kress

Con el fin de sostener estas estructuras de dominación los grupos dominantes intentan representar al mundo en formas que reflejan sus propios intereses, los intereses de su poder. Pero ellos también necesitan sostener los vínculos de solidaridad que son condición para su dominio.<sup>2</sup> (1988: 3)

Los discursos hegemónicos necesitan, por tanto, ser dinámicos, sosteniendo la paradoja poder/solidaridad, respondiendo explícitamente a oposiciones contrahegemónicas y utilizando la pretensión de solidaridad como una estrategia para reforzar su dominación. Al tratar de entender las ideologías contenidas en el discurso gerencial es preferible, entonces, conceptualizarlo como constituyendo un *complejo ideológico*. Siguiendo el argumento de Hodge y Kress es posible afirmar que los complejos ideológicos contienen múltiples versiones de la realidad donde las interacciones sociales están construidas por regímenes de verdad, que son expresados mediante redundancias y contradicciones, y que como totalidad reproducen una visión dominante en representación de los intereses de los grupos hegemónicos.

Es importante enfatizar la complejidad de todo discurso, y el gerencial no es la excepción. Este discurso trata de reproducir los intereses y valores de diversas organizaciones de negocios en el manejo de conflictos potenciales con importantes, pero subordinados sectores de la comunidad de los negocios. Por

---

<sup>2</sup> “In order to sustain these structures of domination the dominant groups attempt to represent the world in forms that reflect their own interests, the interests of their power. But they also need to sustain the bonds of solidarity that are the condition of their dominance”.

medio del complejo ideológico, que incluye un conjunto “motivado de versiones de la realidad social llamado esquemas ideológicos”<sup>3</sup> (1988: 266), los negocios representan ambos intereses en oposición, los propios y los de *otros*. Como tal, el complejo ideológico empresarial contiene diferentes representaciones de las relaciones entre empresas y con otros sectores de la sociedad incluyendo sus culturas.

Como constitutivas del complejo ideológico las estrategias discursivas utilizadas no son homogéneas, se encuentran llenas de contradicciones y en diálogo o competencia con discursos alternativos fuera de la comunidad discursiva de los negocios. En el discurso gerencial hay múltiples posiciones que a veces aparecen como contradicciones, pero que en realidad son justamente parte de la manera como el complejo ideológico opera. En términos de las ideologías de la interculturalidad, la estrategia discursiva para sostener las relaciones de poder incluye mensajes contradictorios que crean un sentido de horizontalidad de las relaciones a través de las fronteras como entre iguales y, simultáneamente, reproducen formas asimétricas de relación en donde uno es el dominante y el *otro* el subalterno.

En los discursos gerenciales es posible identificar la convergencia de dos complejos ideológicos interrelacionados, pero funcionando en diferentes niveles de significación: el de la globalización y el del poscolonialismo (u orientalización) (véase Daring, 2000; Westwood, 2006). El complejo ideológico de la globalización se basa en la ideología capitalista del crecimiento económico, expansión y libre mercado como la cualidad definitoria del sistema global (Heilbroner, 1985; Spich, 1995; Bartelson, 2000; Wallerstein, 2000; Bairoch, 2000; Giddens, 1990). La orientalización o complejo ideológico del poscolonialismo, reproduce en el presente concepciones anteriores ideológicas colonialistas mediante el uso de regímenes discursivos que utilizan patrones similares de dominación y subalternidad, mientras que pretende una solidaridad con el *otro* por medio de la apreciación y supuesta sensibilidad cultural hacia el valor de prácticas alternativas (Said, 1978; Mishra y Hodge, 1991 y 2005; Hodge y Mishra, 1991).

---

<sup>3</sup> “motivated versions of social reality called ideological *schemas*”.

## LA VISIÓN DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS Y LA ORIENTALIZACIÓN DE LAS CULTURAS

En los textos sobre negocios internacionales y manejo *cross-cultural* las recomendaciones sobre cómo se deben manejar los aspectos culturales han sido fuertemente influidas por representaciones culturales marcadas por una tradición académica permeada de ideologías. Éstas se usaron para representar las antiguas colonias desde la perspectiva de sus colonizadores. Alrededor de los temas culturales, la mayoría de los libros de texto de negocios siguen esta tradición e incluyen las mismas definiciones de cultura, los mismos modelos de interpretación y crudas generalizaciones sobre los comportamientos culturales de sociedades que les son ajenas. En el mejor de los casos, advierten sobre los riesgos de la generalización de diferentes comportamientos culturales, pero siguen mostrando una esencialización del concepto de cultura que proviene de conceptos desactualizados y visiones estereotipadas de las culturas no occidentales. Los textos filtran, a través de lentes binarios, la distinción entre primitivismo y civilización usada por antropólogos clásicos que utilizaron modelos evolucionistas en el estudio de las culturas. Uno de ellos mencionado en dichos libros de texto es Lewis H. Morgan, quien en 1877 define “los estadios del progreso humano”<sup>4</sup> (Schneider y Barsoux, 2003).<sup>5</sup>

Independientemente de haber sido deliberado o no, los antropólogos clásicos reprodujeron un modelo que sirvió a los intereses colonizadores del *civilizado* (el nivel más alto del progreso humano en los términos de Morgan) con respecto a las sociedades colonizadas en donde los *primitivos* habitaban. Otros ejemplos mencionados incluyen referencias a Margaret Mead (1928) en su estudio de la cultura de Samoa y a los estudios de Clyde Kluckhohn (1967) y Alfred L. Kroeber sobre grupos indios de Norteamérica (Kroeber y Kluckhohn, 1952). La mención de estos antropólogos no es casual, son precisamente sus representaciones poscolonialistas de otras culturas lo que los hace convenientes para el discurso empresarial.

Las representaciones de culturas nacionales mencionadas en los textos todavía recurren a esta ideología enfatizando comportamientos que son diferentes a los

---

<sup>4</sup> “the stages lines of human progress”.

<sup>5</sup> Nombrándolos como los *niveles de barbarie*: “Levels of barbarism”.

*nuestros*, como si este hecho los vinculara a *instituciones primitivas* completamente determinadas por la cultura. Algunas definiciones de cultura incluidas en los libros de texto implican visiones deterministas de las culturas a las que se atribuyen los problemas interculturales para los negocios que operan globalmente. Así, la cultura es definida como “esa totalidad compleja que incluye conocimiento, creencias, arte, leyes morales, costumbres y otras capacidades adquiridas por los hombres como miembros de la sociedad”<sup>6</sup> (Tylor, 1871 citado en Hill, 2004: 98); es un “diseño para la vida”<sup>7</sup> (Hill, 2004: 88), que contiene “valores compartidos, entendimientos, asunciones y metas que son transmitidas a través del tiempo e impuestas por los miembros de un grupo o sociedad”<sup>8</sup> (Deresky, 2002: 550). Es decir, se conciben como un problema y no como un recurso.

Más allá de su esencialización, el discurso gerencial coloca a las culturas en un marco global de relaciones entre naciones, construyendo una visión del mundo informada por una historia ideológica de relaciones globales, económicas y políticas entre dominadores y subordinados. Este discurso gerencial representa a las culturas mundiales mediante la interrelación de los dos esquemas ideológicos: globalización y poscolonialismo. Estos complejos interactúan en un régimen discursivo que representa al mundo de hoy como el resultado de una evolución histórica, guiada por el éxito del más fuerte en el sistema capitalista, conduciendo a la división entre los que han progresado y triunfado, los poderes hegemónicos que se han *desarrollado*, y aquellos que perdieron y no progresaron: los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

En esta historia evolucionista los *perdedores* no desarrollados ocupan el lugar de los *primitivos*, quienes se encuentran lejos de alcanzar el estado de alta civilización, incluso si están en desarrollo. Representaciones lineales de este tipo se encuentran en el núcleo del discurso de la globalización: “en tanto que más y más países se abren al mundo sin fronteras, los prospectos para la humanidad —o al menos aquellos capaces de adaptarse— están continuamente

---

<sup>6</sup> “that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals law and custom and other capabilities acquired by man as a member of society”.

<sup>7</sup> “design for living”.

<sup>8</sup> “shared values, understandings, assumptions and goals that over time are passed on and imposed by members of a group or society”.

mejorando”<sup>9</sup> (Connelly y Kennedy, 1994: 70, citado en Spich, 1995: 12). Como consecuencia, la única manera en que las naciones pueden prosperar y hacer triunfar sus negocios, o al menos sobrevivir en el mercado global, es seguir las instrucciones contenidas en el discurso dominante, en la *sabiduría* del más fuerte, transmitida, entre otros medios, mediante los libros de texto provenientes en su mayoría de los Estados Unidos y distribuidos globalmente.

En el discurso gerencial, la economía global —mercado único en donde las corporaciones necesitan competir— de los países se divide de acuerdo con su colocación en el mapa económico mundial y con su posición en la escala evolucionista de su progreso. Las divisiones y las representaciones culturales asociadas con ellas tienen una larga historia. Pueden remontarse a la expansión capitalista temprana (véase Marx y Engels, 1971) mediante formas reproducidas en la colonización, el neocolonialismo, el imperialismo y actualmente en la globalización (Cohen y Kennedy, 2000). En diferentes etapas históricas se ha empleado el mismo modelo de relación entre naciones y sus culturas, reproduciendo la relación entre el dominante como civilizado y el subalterno como primitivo. En consecuencia, las culturas se representan de acuerdo con lo que Edward Said (1978) ha llamado *Orientalismo*: la estrategia de los antiguos poderes coloniales para apropiarse de las representaciones del *otro* colonizado, distorsionando la imagen de su cultura y excluyendo la voz de los agentes culturales nativos. El discurso de los negocios se convierte en una nueva forma de orientalización de la cultura del *otro*, generalmente la de las antiguas colonias, ahora economías subdesarrolladas, en vías de desarrollo o economías emergentes.

Esta estrategia define las posiciones de poder en la dinámica global construyendo roles contradictorios. En la lucha por sus intereses, los más desarrollados ganan acceso a los recursos de los menos desarrollados, determinando al mismo tiempo las condiciones de desarrollo de dichos países. Para los menos desarrollados esto impide, en la práctica, sus posibilidades de alcanzar un nivel más alto de desarrollo económico. Como parte de este complejo ideológico, el discurso neoliberal que asume que la globalización mejorará las condiciones de todo el mundo, es contradicha por la distinción entre los países de acuerdo con su *ventaja competitiva* en un campo de competencia que sirve a los intereses

---

<sup>9</sup> “as more and more countries open up to the borderless world, the prospects for humankind—or at least for those able to adapt—are steadily improving”.



de las multinacionales de los países desarrollados. De este modo, el resto de los otros países tiene que competir, en los términos propuestos por Michael Porter (2001), como mercados emergentes, proveedores de recursos naturales, zonas de exportación, productores o proveedores de conocimiento (véase Hodge y Coronado, 2006).

De acuerdo con el complejo ideológico de la globalización dichos países no se han desarrollado suficientemente para sobrevivir en el libre mercado, de modo que los países que sí se han desarrollado deben expresarles solidaridad. Aparentemente sin la ayuda de los más fuertes (corporaciones de los países desarrollados) los menos desarrollados no podrían subsistir. En el discurso de los libros de texto “las multinacionales tienen ya un *impacto positivo* en los países menos desarrollados al *proveer* entrenamiento gerencial, *inversión* de capital y nuevas tecnologías, al tiempo que *creando* empleos y mejorando la infraestructura”<sup>10</sup> (Deresky, 2002: 37).

A partir de la lógica del complejo ideológico del poscolonialismo, el conocimiento, la tecnología y las capacidades gerenciales de los civilizados son la única y legítima manera de hacer negocios. Ellos demuestran su superioridad cultural transmitiendo su saber a los *primitivos*, quienes aparentemente carecen de él. Las economías occidentales desarrolladas se presentan como el clímax de la civilización, merecedoras de ser la guía del mercado global dadas sus maneras ejemplares de realizar negocios, y sus culturas, entonces, son representadas como la única opción para el éxito. Sin embargo, la enseñanza de esa cultura superior incorpora en sus estrategias discursivas mecanismos de orientalización mediante los que se representa a la cultura de los otros como *positiva* en formas políticamente correctas.

La cultura del *otro*, en este caso latinoamericano, se encuentra en el otro extremo del continuo evolucionista. El *otro* es construido por narrativas que representan, o más bien distorsionan, su cultura desde la perspectiva y para los intereses del dominador. El *American way* se normaliza como la única forma eficiente para manejar las economías, naciones y organizaciones de negocios. Esta cultura es llamada *universalista* y como tal, puede ser generalizada como el

---

<sup>10</sup> “multinationals already have a *positive impact* on LDCs by *providing* managerial training, investment capital and new technology as well as by *creating* jobs and *improving* the infrastructure”. Dejo en cursivas, en ésta y otras citas, palabras clave en el análisis discursivo y la ilustración de mis argumentos.

punto de referencia para medir las otras culturas, que en contraste son categorizadas como particularistas (Hampden-Turner y Trompenaars, 2000).

Con el fin de mostrar cómo los libros de texto refuerzan estas ideologías, me enfocaré al análisis de las estrategias discursivas, enfatizando cómo ellas reproducen el papel del occidente, de hecho anglo occidente, y a las multinacionales como las herederas del poder colonial contemporáneo. En este contexto, la continuidad de la colonización se manifiesta mediante el control de las economías de los menos desarrollados o en vías de desarrollo como nuevas colonias: como clientes potenciales, socios o proveedores de recursos naturales o trabajo intensivo para las corporaciones globales.

Dentro de esta lógica, se enseña cómo diferentes culturas deben ser manejadas para el éxito de las corporaciones, básicamente tratando la diferencia cultural como un problema y el acercamiento empresarial como su solución. Tal como Nigel Holden (2002: XIII-XIV) ha apuntado, en los escritos tradicionales sobre cultura y manejo de la empresa en el contexto internacional de los negocios “podemos encontrar que la cultura implica diferencias fundamentales que penden como espada de Damocles sobre las compañías internacionales, como obstáculos que afectan las negociaciones y pervierten sus estrategias”.<sup>11</sup>

#### REINVENTANDO A LOS *PRIMITIVOS*

Usando la lógica binaria de los complejos ideológicos incluidos en el discurso gerencial, a continuación discutiré algunas estrategias discursivas utilizadas para representar a los participantes en la escena de los negocios globales. Mediante estas estrategias los libros de texto refuerzan la dicotomía entre los países desarrollados y en vías de desarrollo como si el crecimiento económico estuviera inherentemente ligado a la evolución cultural. Es decir, la sociedad contemporánea se representa tajantemente dividida entre los económicamente más desarrollados (como países más civilizados) y los países menos desarrollados (como los primitivos). En esta imagen discursiva, la voz del autor de los libros de

---

<sup>11</sup> “we can find that culture is about fundamental differences, which hang like swords of Damocles over international companies, poised to undermine their negotiations and pervert their strategies”.

texto representa la perspectiva del discurso dominante, atribuyéndose la autoridad para hablarle en nombre de la comunidad gerencial en su conjunto (gerentes potenciales de corporaciones estadounidenses) al *otro*, quién debe aprender pasivamente cómo hacer negocios adoptando la cultura del civilizado.

En los libros de texto, los discursos acerca de las relaciones interculturales acentúan la perspectiva de las organizaciones de negocios que entran a los mercados de otros países. Su objetivo es, por lo tanto, orientar a empresarios globales sobre cómo relacionarse con esas culturas para tener éxito en su negocio o, como ha dicho Wendy Hall (1995), para prevenir que las diferencias culturales arruinen asociaciones que de otra manera serían económicamente prometedoras. Ilustraré la discusión con algunos ejemplos de los textos sobre negocios globales que son usados en Australia como un acercamiento *cross-cultural* (Deresky, 2002 y Hill, 2004).

Las estrategias discursivas que representan las culturas pueden encontrarse en el nivel macro del libro de texto en su totalidad por la manera en que se estructuran: con una sola voz de autoridad y la forma en la que se dirigen a lo que se asume como una sola audiencia. En estos libros se representa la cultura como estática, esencia homogénea que determina el comportamiento social como si éste fuera inherente a la cultura. La representación de otras culturas se crea mediante afirmaciones ahistóricas y altamente selectivas que supuestamente representan los hechos. Esta estrategia está basada en lo que llamo *estereotipo pseudocientífico*. Cuando se describen discursivamente las características diferentes del *otro*, se da por hecho que los valores implícitos que se asumen como positivos (democracia) son cualidades intrínsecas del *civilizado* y, sutilmente se adscribe la ausencia de dichas cualidades al *otro*. Entre las estrategias discursivas se pueden mencionar también la sobregeneralización, el uso de signos verbales con carga ideológica, las expresiones explícitas de *tolerancia* y el uso de estudios de casos ficticios donde se ilustran convenientemente dichas supuestas verdades.

#### *El estereotipo científico o la cultura como esencia*

Los libros empresariales en el área *cross-cultural* (*cross-cultural management*) han estado fuertemente influidos por el trabajo de Hofstede, quien condujo un estudio con el fin de evaluar el impacto de las culturas en el comportamiento laboral aplicando un acercamiento psicologista y esencialista basado en una definición determinista de cultura: “la programación colectiva de la mente que

distingue los diferentes miembros de un grupo humano de otro grupo”<sup>12</sup> (2001: 21). Su estudio se basó en la elicitación de actitudes mediante un cuestionario aplicado entre 1968 y 1972 a 100 000 empleados en sucursales de la empresa IBM en 72 países. El autor de esta investigación y la versión simplificada de sus resultados se encuentran reproducidos en casi todos los textos que he revisado en el área de cultura y manejo de negocios internacionales, salvo en el texto de Holden (2002), que lo cita sólo con el fin de cuestionar su posición influyente en los estudios de manejo *cross-cultural* de las empresas.<sup>13</sup>

La caracterización de las culturas nacionales en la comunidad de los negocios se basa principalmente en este clásico, cuyas interpretaciones son reproducidas como verdades incuestionables. Su *verdad* está legitimada por su aplicación *científica*, rigurosa y de un exhaustivo método positivista en una muestra monumental, aunque selectiva, produciendo generalizaciones acerca de las culturas que en la práctica son estereotipos. Se trata de visiones externas simplistas con respecto al comportamiento de otros que provienen de interpretaciones producidas a través de los lentes occidentales, es decir, de sus ideologías. Sus estereotipos de las culturas nacionales son repetidos y expandidos por otros autores en cada nueva edición o reedición de los libros de texto. En todos ellos el modelo es explicado y complementado con otros conceptos basados en investigaciones similares o en la aplicación del mismo modelo para la obtención de nuevos datos (Fernández *et al.*, 1997). Aparecen incluso ejemplos similares repetidos en diferentes textos con el fin de ilustrar las características atribuidas a las diferentes culturas nacionales.

Como si se asumiera que las culturas no pueden cambiar, los libros de texto construyen las interacciones entre negocios en diferentes países como una negociación entre culturas homogéneas separadas por fronteras impenetrables. Siguiendo este esquema, esta concepción de cultura reproduce las relaciones de poder que prevalecían en la etapa colonial con una continuidad sostenida por el complejo ideológico poscolonialista. El nuevo poder colonial es la multi-

---

<sup>12</sup> “the collective programming of the mind which distinguished different members of one human group from another”.

<sup>13</sup> El estatus de Hofstede como autoridad en cultura para los estudios gerenciales es evidente en el extenso uso de su modelo. Por ejemplo, en el prefacio de la segunda edición de *Culture's Consequences* se proclama que “el libro se ha convertido en un clásico y es una de las fuentes más citadas en el total del Índice de citas de las Ciencias Sociales” (Hofstede, 2001: 21).

nacional estadounidense, representada por el gerente expatriado o el administrador local de los intereses neocoloniales. Éstos manejan al *otro* en los mismos términos de la dicotomía poscolonialista y se asume que aquellos que son *administrados* se comportarán como en el estereotipo.

Hofstede ofrece una solución a la complejidad de los negocios que operan en múltiples países. Su modelo simplifica dicha complejidad como si la comprensión de las diferencias, consideradas problemáticas, pudiera resolverse con una simple herramienta: su modelo de clasificación de los comportamientos culturales elicados mediante cuestionarios de actitudes. Aun cuando su estudio alerta explícitamente sobre la existencia de diversidad dentro de los conjuntos culturales, el manejo cuantitativo de sus datos borra la diversidad por medio de herramientas estadísticas creando representaciones culturales cercanas a otros estereotipos. La similitud de los resultados *científicos* con estereotipos comunes parece no preocupar a sus seguidores, tal como se aprecia en la siguiente cita tomada de uno de los libros de texto:

Muchos de los resultados de Hofstede son consistentes con los estereotipos occidentales estándar acerca de las diferencias culturales. Por ejemplo “muchas personas creen que los norteamericanos son más individualistas e igualitarios (ellos tienen reducida distancia de poder) que los japoneses, quienes a su vez son más individualistas e igualitarios que los mexicanos. De modo similar, muchos estarán de acuerdo en que los países latinoamericanos, tales como México, dan un mayor énfasis a los valores de masculinidad —ellos son culturas machistas— que los países nórdicos de Dinamarca y Suecia”.<sup>14</sup> (Hill, 2004: 120).

La similitud es interpretada como un reforzamiento de la validez de la generalización, lo que en mi opinión resulta preocupante considerando que dichas percepciones han podido ser introducidas inadvertidamente en el diseño

---

<sup>14</sup> “Many of Hofstede’s findings are consistent with standard Western stereotypes about cultural differences. For example ‘many people believe Americans are more individualistic and egalitarian (they have a lower power distance) than the Japanese, who in turn are more individualistic and egalitarian than the Mexicans. Similarly, many might agree that Latin American countries such as Mexico place a higher emphasis on masculine value —they are machismo cultures— than the Nordic countries of Denmark and Sweden”.

mismo de la investigación. Respecto a este caso es posible argumentar que la investigación pudiera haber sido influida por la *veracidad* de estereotipos occidentales poscoloniales.

Como estrategia discursiva los estereotipos científicos se encuentran legitimados por el modelo científico como un régimen de verdad en términos de Foucault (1972). Por virtud de dicha legitimidad son introducidos en el libro de texto como hechos aparentemente incuestionables. El modelo, con su perspectiva ideológica implícita, conlleva una narrativa proveniente de la hegemonía del discurso gerencial estadounidense. De esa manera un esquema clasificatorio de valores que se identifican como comportamientos en las diferentes culturas, se transforma en un medio para juzgar positiva o negativamente otras culturas a partir de valores estadounidenses. La cultura del poder global-colonial —la cultura anglo— es trasladada implícitamente en lo que se asume como las buenas prácticas de negocios, es decir *buenas* para el éxito en el contexto del capitalismo global, en donde las corporaciones estadounidenses operan bajo la ideología que representan: la *ley del más fuerte*. Su preocupación parece ser sólo evitar comportamientos que pudieran llegar a perturbar el éxito en negociaciones con socios potenciales, o afectar la eficiencia operativa de las compañías asociadas, en este caso latinoamericanas.

Aunque estos libros de texto tienen lectores de otras nacionalidades, la audiencia meta parece ser principalmente estadounidense o aquellos que quisieran ser como tales. El hecho de que los libros que he considerado sean dirigidos a estudiantes australianos no parece ser problemático. Con base en la misma estrategia homogeneizadora los australianos son presentados como indistinguibles de los estadounidenses, son simplemente anglos, de la misma manera que los mexicanos, brasileños o argentinos son simplemente latinoamericanos. En dichos agrupamientos regionales o lingüísticos se borran las diferencias internas existentes. Lo anterior es evidente en la versión adaptada del libro de Hill (2004) al contexto del pacífico asiático para uso en Australia en donde simplemente se sustituye la palabra *American* por *Australian* cuando se hacen referencias a la cultura anglo. La cita antes mencionada aparece en este caso como “Por ejemplo muchas personas creen que los *australianos* son más individualistas e igualitarios”<sup>15</sup> (Hill *et al.*, 2008: 150).

---

<sup>15</sup> For example “many people believe *Americans* are more individualistic and egalitarian”.

Los textos explícitamente instruyen a los lectores acerca de cómo comportarse de manera políticamente correcta, que de hecho es un rasgo común en el complejo ideológico del poscolonialismo (Hodge y O'Carroll, 2006). El interlocutor que se representa como autoridad, paradójicamente expresa su superioridad mediante la negación de ésta. En el discurso gerencial esto aparece especialmente cuando se ilustran los problemas que *we* (nosotros),<sup>16</sup> la gente de negocios, encontrará al hacer negocios en otros países. Por ejemplo, después de invitar a los lectores a considerar los cambios positivos en Latinoamérica como una oportunidad, Hill cambia su posición y advierte “Al mismo tiempo, dada la larga historia del *mal manejo* económico en Latinoamérica, no hay garantía de que esas tendencias *favorables* continuarán”<sup>17</sup> (Hill, 2004: 26).

La simultaneidad de posiciones opuestas construye una ambivalencia acerca de las culturas latinoamericanas por medio de diferentes estrategias discursivas en diferentes niveles de textualidad, más o menos explícitamente marcando los contrastes con la cultura anglo. Los anglos son generalizados como poseedores de valores atemporales como por ejemplo la honestidad, mientras que en los textos se enfatiza que la corrupción es común en los *países anfitriones*, nunca mencionando cuál es el papel que desempeñan las multinacionales *huéspedes* en dichos sistemas. El uso del término *huésped* para referirse a las empresas entrantes y anfitrión para los países en donde las empresas se expanden, resulta útil para construir relaciones asimétricas que parecen ser recíprocas y amistosas. Es otra manera de disfrazar una situación de dominación de modo que no parezca tal. ¿Cómo podría un huésped actuar equivocadamente si se comporta como su anfitrión? Aparentemente es aceptable juzgar el comportamiento del *anfitrión*, pero no mientras se es su *huésped*: La siguiente cita muestra dicha contradicción.

Hay pagos de negocios que generan cuestionamientos significativos sobre el comportamiento moral correcto en las naciones anfitrionas o en otros países [...] Ellos son llamados con diferentes nombres en los diferentes países, pagos de gratitud, la mordida (en México), *bastarella*

---

<sup>16</sup> Véase más adelante la discusión sobre el uso de *nosotros*.

<sup>17</sup> “At the same time, given the long history of economic *mismanagement* in Latin America, there is no warranty that those *favourable* trends will continue”.

(sobrecito en Italia) *pot-de-vin* (jarra de vino en Francia). Con el fin de simplificar, *nosotros* categorizamos estos tipos de pago cuestionables como un tipo de soborno. En México, por ejemplo, las compañías hacen mensualmente pagos a las empresas de mensajería, o sus correos se *pierden*.<sup>18</sup> (Deresky, 2002: 48)

Es importante notar la estrategia discursiva que da autoridad moral al hablante: un *nosotros* que tiene la capacidad y el derecho de juzgar las culturas (anfitrionas y otras). En sus propios términos, *nosotros* somos más confiables y *nuestro* estilo de hacer negocios está más allá de cualquier cuestionamiento. *Nosotros* tenemos la autoridad moral para juzgar a esos *otros*. Implícitamente *nosotros* nos atribuimos el ser dignos de confianza, lúcidos, individualistas y eficientes con el manejo del tiempo. Estas características contrastan con las de las otras culturas, las de los latinoamericanos, quienes causan problemas a la buena gente de negocios. El contraste implícito entre el estadounidense *confiable* y el *sospechoso* latinoamericano puede verse en la siguiente cita:

En Latinoamérica, por ejemplo, una actitud común hacia el tiempo es mañana, una palabra que literalmente significa *tomorrow*. Sin embargo, una persona latinoamericana usando esta palabra, generalmente significa un tiempo indefinido en el futuro próximo.<sup>19</sup> (Deresky, 2002: 101)

En la cita es evidente que la gente *civilizada* no afirma algo que significa algo diferente, además son precisos y claros acerca de sus comportamientos. Usando una estrategia común de orientalización, la sobre generalización

---

<sup>18</sup> There are business payments that rise significant questions of appropriate moral behaviour either in the host nation or in other nations [...] They are called different names in different countries: tokens of appreciation, *la mordida* (the bite, in Mexico), *bastarella* ("little envelope" in Italy), *pot-de-vin* (jug of wine in France). For the sake of simplicity, *we* will categorize all these types of questionable payments as some form of bribery. In Mexico, for example, companies make monthly payments to the mail carriers, or their mail gets "lost".

<sup>19</sup> "In Latin America, for example, a common attitude toward time is *manana* [*sic*], a word that literally means 'tomorrow'. A Latin American person using this word, however, usually means an indefinite time in the near future".



homogeneizadora confirma que cientos de millones de personas no saben cuándo es mañana.

Otros ejemplos explican cuán problemáticas son para los estadounidenses las culturas de los otros. Por ejemplo, Hellen Deresky (2002: 103) lamenta cómo la cultura mexicana “afecta a las organizaciones de negocios”. En su interpretación los mexicanos son “rígidos”, “no son leales”, “priorizan el entretenimiento”, “son imprecisos”, “confían en la intuición y las emociones”, “sus rutinas de disciplina [son] innaturales” y “están moralmente confundidos con una mezcla del mal y el bien”.<sup>20</sup> Puesto que los mexicanos no siguen el modo esperado de hacer negocios, como en la ética de trabajo protestante, sus prácticas, consideradas universales dentro de dichas naciones, son vistas como obstáculos para el éxito (Fougere y Moulettes, 2007).

Otros países latinoamericanos y otros *primitivos* comparten la supuesta inherente cultura corrupta y autoritaria y la misma actitud laxa hacia el trabajo:

Italianos, Mexicanos, y Chinos, por ejemplo, expresarían abiertamente sus emociones *incluso* en una situación de negocios, mientras que los ingleses y japoneses considerarían tales despliegues como no profesionales. (Deresky, 2002: 98)

Orientados hacia la familia y *policrónicos*:

Gente policrónica —Latinoamericanos [...] y aquellos de otras culturas colectivistas— pueden enfocarse a varias cosas a la vez, ser *altamente* distraídos y cambian planes frecuentemente.<sup>21</sup> (Deresky, 2002: 136)

Estas características culturales están representadas como inconvenientes, ignorando su posible valor como formas alternativas de comportamiento. En

---

<sup>20</sup> “affects Business Organizations”: they are “rigid”, “don’t transfer loyalty”, “prioritize leisure”, “are imprecise”, “rely on intuition and emotion”, “their discipline routine [is] unnatural” and “they are morally confused by a mixture of good and evil”.

<sup>21</sup> “Italians, Mexicans, and Chinese, for example, would openly express emotions even in a business situation, whereas the British and Japanese would consider such display unprofessional”.

[...] family oriented and Polychronic. “Polychronic people —Latin Americans [...] and those from other collectivist cultures— may focus on several things at once, be highly distractible and change plans often”.

lugar de ver sus beneficios potenciales, por ejemplo en la habilidad de expresar emociones, o en la ventaja de observar múltiples focos de atención, o en la capacidad de adaptación siendo flexibles, el texto los califica negativamente como poco profesionales, distraídos e inestables. También relevante en la cita es la inserción de la palabra *incluso*. Su introducción magnifica el efecto transformando el valor neutral en cuestión, *expresar emociones*, en un valor negativo. La palabra *incluso* resignifica el significado de la frase, generando la implicación de que es suficientemente inadecuado poseer dichas características fuera del ambiente de los negocios, *dentro es*, por tanto, escandaloso.

La mayoría de estos juicios culturales no están asociados con estudios específicos, pero es posible que algunos provengan de investigaciones que siguen la misma perspectiva de autores como Hofstede (2001) y Trompenaars (1993), quienes aplican una lógica simplista en la cual la respuesta a un cuestionario de actitudes sobre la dinámica laboral se convierte en la representación verdadera de lo que es y será la cultura del *otro*. Puesto que la diferencia cultural es considerada problemática, la mejor manera de manejar la relación intercultural es consecuentemente mediante la enseñanza de las *mejores* prácticas y actitudes sobre la *mejor* cultura. Por ello, estos estudiantes de administración (y la gente de negocios en general) tiene que ser entrenada para saber lidiar con esos problemas en la relación cara a cara con los *otros*. Para esta tarea los libros proporcionan otra estrategia discursiva: el discurso de la tolerancia.

#### *El discurso de la tolerancia*

La necesidad de sortear la relación con los *primitivos* demanda una actitud que es característica de las relaciones neocoloniales: el paternalista *civilizado* muestra su superioridad mediante su autoubicación como el que entiende la *inferioridad* del otro y hace el esfuerzo de comportarse consecuentemente. Esta estrategia discursiva emplea maneras de actuar con tolerancia, una tolerancia que funciona en una sola dirección: el interlocutor superior es el que tolera y el inferior subalterno es el tolerado. Al ser tolerantes, los *superiores* refuerzan su predominio mostrando generosidad y comprensión mientras que simultáneamente indican lo inadecuado del comportamiento del *otro*. Si se considerara verdaderamente adecuado, la tolerancia no sería necesaria.

La estrategia de la tolerancia aparece cuando se recomienda cómo las corporaciones deben comportarse al entrar a países *anfitriones*, es decir, siendo cuidadosos de no ofender; explícitamente recomendando ejercer paciencia y

tolerancia para lidiar de manera exitosa con su inconveniente, pero indispensable, socio o empleado:

1. Los americanos requieren acercarse a las negociaciones con mexicanos con *paciencia y tolerancia*. (Deresky, 2002: 17)
2. En México, a un ejecutivo visitante internacional o vendedor se le recomienda *tomarse su tiempo*, antes de las negociaciones, *mostrar apreciación* por los alrededores arquitectónicos, de los que están tan orgullosos los mexicanos. (Deresky, 2002: 35)
3. En muchos países tales como México y China, los compromisos personales, *más que los sistemas legales*, forman la base de obligatoriedad de los contratos. Negociaciones efectivas son las que permiten amplio tiempo en su planeación con el fin de construir relaciones con los socios negociadores. Este proceso generalmente toma la forma de eventos sociales, paseos y ceremonias junto con *mucha conversación ligera o tareas no sustantivas*, mientras que ambos lados se conocen uno al otro. En tales culturas, uno *pacientemente espera* para que la otra parte empiece lo que serían las negociaciones reales, conciente de que la construcción de la relación es de hecho el primer espacio de negociación. (Deresky, 2002: 162. Énfasis mío)<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> 1. "Americans need to approach negotiations with Mexicans with *patience and tolerance*".  
2. "In Mexico, a visiting international executive or salesperson is *advised* to take time out, before negotiating business, to *show appreciation* for the surrounding architecture, which is prized by Mexicans".  
3. "In many countries such as Mexico and China, *personal* commitments to individuals, rather than legal systems, form the basis for the enforcement of contracts. Effective negotiators allow plenty of time in their schedule for such relationship building with bargaining partners. This process usually takes the form of social events, tours, and ceremonies, along *with much light conversation, or non task sounding*, while both sides get to know one another. In such cultures, *one patiently waits* for the other party to start actual business negotiations, aware that relationship building is, in fact, the first place of negotiations".

Los usos de algunas palabras claves, haciendo énfasis en la cita, enfatizan la diferencia por medio del contraste con el esperado buen comportamiento. También indican un cierto nivel de irritación hacia las conductas del *otro*, irritación que debe ser ocultada y en su lugar *mostrar* apreciación, respeto, paciencia y tolerancia. Lo que se recomienda no es *ser* sino *mostrar*. No hay necesidad real de ser positivo hacia el *otro*, pretenderlo parece ser suficiente. La sola idea de tener que *soportar* las visitas a los sitios arquitectónicos mexicanos es claramente condescendiente. Es posible, incluso, argumentar que no refleja la respuesta de la audiencia estadounidense, quien con frecuencia considera un paseo personalizado como algo muy gratificante (con los costos cubiertos por el potencial socio mexicano),<sup>23</sup> disfrutando de las atracciones turísticas no sólo apreciadas por los mexicanos, sino reconocidas mundialmente.

#### *El estudio de caso y la influencia de los complejos ideológicos*

Como parte de la estrategia de homogenización y sobre generalización de los comportamientos culturales, los libros de texto utilizan estudios de casos como ilustración. En la educación empresarial es común el uso de los llamados estudios de caso: breves historias en las que se representan situaciones concretas como una manera de aterrizar los modelos teóricos enseñados. Aun cuando muchos de ellos están basados en investigaciones, son adaptados e incluso convertidos en ficción con el fin de adecuarlos a los modelos. Esta clase de práctica mediante la cual se crea un vínculo entre la teoría empresarial y la realidad de los negocios, ha sido llamada *ciencia ficción aplicada* (*Applied Science Fiction*) por quienes cuestionan su valor como pedagogía (Nicolai, 2004).

En el área de las relaciones interculturales los estudios de caso utilizan situaciones que representan la *realidad* de una manera muy vívida. Sin embargo, este instrumento didáctico es coloreado con ideología. El sentido de realidad es logrado mediante ficciones construidas como realidades convincentes. Para un análisis más detallado he seleccionado un caso que fue reimpresso en el libro de texto de Deresky (2002: 416) tomado de la revista *Time* (Booth, 2001). Al parecer la ciencia ficción aplicada como estrategia ideológica rebasa los espacios de la educación.

---

<sup>23</sup> Información personal de un gerente mexicano en una empresa internacional.

Este caso llamado *El surgimiento del gerente NAFTA*<sup>24</sup> muestra la interrelación exitosa de las relaciones de poder y solidaridad constitutivas de los dos complejos ideológicos, globalización y poscolonialismo mostrando cómo un gerente debe comportarse para manejar las relaciones neocoloniales.

Las fronteras y los acuerdos comerciales crean nuevas situaciones de interculturalidad, y este caso sugiere una *solución* a la prolongada y difícil situación que ha existido entre mexicanos y estadounidenses. El tratado de Libre Comercio de América del Norte ha abierto un espacio en donde las relaciones históricamente definidas por la dominación de Estados Unidos sobre el país subalterno que es México, se convierten en aparentemente equitativas, permitiendo así que la interacción sea manejada en términos políticamente correctos, mostrando paciencia y tolerancia, manejando el control y el poder mientras que se mantiene un comportamiento solidario como si la relación fuera entre iguales, con reciprocidad. *El Hombre NAFTA*<sup>25</sup> es capaz de manejar las contradicciones de los complejos ideológicos, lidiando eficientemente con las paradojas del poder y la solidaridad. Puede comportarse, al mismo tiempo, como civilizado y primitivo con el fin de administrar de manera efectiva la emergente región fronteriza.

#### ESTUDIO DE CASO

##### El surgimiento del gerente NAFTA

La economía de la frontera ha engendrado una nueva y dinámica estirpe de patrones biculturales.

[...] La razón por la que Laredo y la cercana McAllen, Texas, están entre las 10 áreas metropolitanas con más rápido crecimiento en los EUA es principalmente gracias a nafta y a su progeñie: el hombre NAFTA.

El hombre NAFTA no es sólo bilingüe, es también bicultural. Habla español en la fábrica en México pero arenga en inglés en los partidos de pelota de sus hijos. Sabe cuándo ofrecer una mordida en México (a un policía de tránsito) y cuándo no (durante una inspección ambiental). Prefiere chiles rellenos que una olla de asado,

<sup>24</sup> “*The rise of the NAFTA Manager*”. En este caso mantengo las siglas NAFTA que corresponden en inglés al Tratado de Libre Comercio de América del Norte con el fin de simplificar su uso, tal como aparece en el original en inglés.

<sup>25</sup> “*NAFTA Man*”

obtiene su medicina para las alergias en México pero su MRI en EUA tiene una cartera con dos lados para pesos y dólares y mataría por un teléfono celular que funcionara en ambos países. “No sabemos ni quiénes somos” comenta riendo Jon Castany, presidente de la Asociación Maquiladora de Reynosa, que tiene 110 miembros en su mayoría gringos. “Somos esquizos. La cultura fronteriza es sólo, bueno diferente”.

Estos hombres NAFTA —y algunas mujeres— están genéticamente contruidos por la economía de la frontera. Los gerentes son instruidos en que deben tomar una ruta diferente para su trabajo cada día para evitar posibles secuestros. Crecen acostumbrados a entrenar —y perder— el piso entero de los trabajadores de la fábrica cada año. Y han descubierto que un viernes casual en McAllen es por lo común un atuendo elegante en un día de trabajo en el otro lado. Por estos rumbos el recurso más valioso es la flexibilidad. “Uno tiene que cambiar la palanca de velocidades en México —y no sólo el idioma—. Uno tiene también que cambiar su comportamiento” dice Charles Taliaferro 49, quien administra las operaciones de maquila para los productos AmMex, en donde producen todo desde motores para Siemens hasta fólderes de archivo de Smead. Los trabajadores causan menos problemas, pero sus jefes tienen que ser más considerados “En México uno es más amable, más formal” él dice.<sup>26</sup> (Deresky, 2002: 416)

<sup>26</sup> The Rise of the NAFTA Manager

The border economy has bred a dynamic new strain of bicultural bosses [...] The reason that Laredo and nearby McAllen, Texas, are two of the top 10 fastest-growing metro areas in the U.S. is mainly owing to NAFTA and its progeny: NAFTA Man. NAFTA man is not only bilingual, he's also bicultural. He speaks Spanish on the factory floor in Mexico but yells in English at his kid's T-ball games. He knows when to offer a bribe in Mexico (to a traffic cop) and when not (during an environmental inspection). He prefers chile rellenos to pot roast, gets his allergy medicine in Mexico but his MRI in the U.S. He has a two-sided wallet for pesos and dollars and would practically kill for a cell phone that works in both countries. “We don't know who we are” laugh Jon Castany, president of the Reynosa Maquiladora Association, which has 110 mostly gringo members. “We are schizo. Border culture is just, well different”. These NAFTA Men —and a few women— are genetically engineered by the border economy. Managers are taught to take a different route to work every day to fail potential kidnapers. They grow accustomed to training —and losing— an entire factory floor of workers every year. And they have discovered that “casual Friday” in McAllen is often a dress-up workday on the other side. Around here, the most valuable asset is their flexibility. “You have to switch gears in Mexico —and not just languages—. You have a behaviour shift too” says Charles Taliaferro 49, who runs maquila operations for

De acuerdo con este estudio de caso, la solución es el gerente bicultural. Castany es estadounidense y ha aprendido bien cómo apoderarse de la Asociación de Maquiladoras de Reynosa<sup>27</sup> para poder controlar las compañías que maquilan. Según este patrón bicultural, *la cultura fronteriza es sólo, bueno, diferente*. De hecho, el significado del titubeo en dicha frase implica que es más que diferente, es inferior pero indispensable para que los negocios estadounidenses tengan éxito. Las ideologías detrás de dicha diferencia pueden detectarse en una serie de oposiciones, contrastando la realidad representada para los dos lados de la frontera, en un modo que pareciera ser una situación neutral. De hecho crea una dicotomía entre valores positivos y negativos claramente ligados a las dos culturas, siendo los negativos asociados a la *cultura* mexicana. Esta representación binaria ha sido usada como estrategia también en otros textos de carácter político en donde los estadounidenses orientalizan al *otro* y dividen al mundo entre los países desarrollados y los que no se han desarrollado.<sup>28</sup>

En el cuadro 1 se muestra el contraste explícito e implícito que diferencia a los dos grupos culturales y a los dos países, resaltando de esta manera los mecanismos con los que se construyen las representaciones de las dos culturas en los términos del complejo ideológico poscolonialista.

Las oposiciones creadas en el estudio de caso implican diferentes niveles de eficiencia en el contraste entre habilidades, honestidad, criminalidad, confiabilidad, flexibilidad y conflicto. Se contrastan las realidades de los dos países y sus culturas, enfatizando la superioridad de la cultura estadounidense con respecto a la mexicana. El contraste funciona al agrupar los valores positivos como atribuibles a los estadounidenses, quienes son capaces de aprender, están acostumbrados a lidiar con problemas que emergen de la oportunidad de hacer negocios con socios difíciles, quienes aunque inadecuados, pueden producir *todo* para el beneficio de los negocios estadounidenses, por supuesto, bajo la eficiente administración del Hombre NAFTA.

La mezcla de ficción con información existente funciona bien para la interiorización del complejo ideológico, de modo que para los estudiantes la

AmMex Products, which makes everything from Siemens electric motors to Smead file folders. Workers cause less trouble, but their bosses have to be more considerate. 'In Mexico you are more polite, more formal', he says.

<sup>27</sup> Un nombre políticamente más correcto para las llamadas fábricas del sudor, aunque básicamente operen con las mismas condiciones bajo diferente nombre.

<sup>28</sup> Véase Said (1978: 46-47), en su comentario sobre los discursos de Henry Kissinger.

Cuadro 1: Representaciones binarias de las culturas mexicana y estadounidense en el caso *Hombre NAFTA*

Contraste	En EUA/Estadounidenses	En México/Mexicanos
Habilidades	<p>Director de empresa —altas habilidades para el manejo de los negocios y competencia amplia cultural y lingüística.</p> <p>“El hombre NAFTA no es sólo bilingüe, es también bicultural. Habla español en la fábrica en México pero arenga en inglés en los partidos de pelota de sus hijos”.</p>	<p>“el piso de la fábrica”. Trabajadores no capacitados. Monolingües.</p>
Honestidad	<p>Sabe cómo comportarse como <i>húésped</i> sin por ello perder su calidad ética.</p> <p>“Sabe cuándo ofrecer una mordida en México —a un policía de tránsito— y cuándo no —durante una inspección ambiental—” (parte de los acuerdos bilaterales en NAFTA).</p>	<p>Comportamiento deshonesto del anfitrión.</p> <p>“una mordida en México”</p>
Criminalidad	<p>Receptivo para solucionar los riesgos de la cultura del <i>otro</i>,</p> <p>“Los gerentes son instruidos que deben tomar una ruta diferente para su trabajo cada día para evitar posibles secuestros”.</p>	<p>Criminalidad en México como parte de los riesgos que son en detrimento del “atractivo del país”.</p> <p>“cada día [...] potencial secuestro”.</p>
Confiabilidad	<p>Tolerancia hacia la cultura del <i>otro</i> (sin ética protestante)</p> <p>“Crecen acostumbrados a entrenar —y perder”.</p>	<p>No confiable, sin compromiso, no interesados en trabajar.</p> <p>“[...] y perder —el piso entero de los trabajadores de la fábrica cada año”.</p>
Flexibilidad	<p>“su más valioso recurso es su flexibilidad [...]”.</p> <p>“Tienes que cambiar la palanca de velocidades en México —y no sólo el idioma. Uno tiene también que cambiar su comportamiento”.</p>	<p>No flexibles; los que se adaptan son los patrones norteamericanos.</p>
Conflicto	<p>Ejercicio de poder mediante la solidaridad.</p> <p>“Sus jefes tienen que ser más considerados [...] En México uno es más amable, más formal”.</p>	<p>Pasivo, manipulable.</p> <p>“Los trabajadores causan menos problemas, pero sus patrones tienen que ser más considerados”.</p>



diferencia entre ficción y veracidad pasa casi desapercibida. La autoridad de la palabra escrita y la legitimidad del hablante, con una pequeña ayuda de los complejos ideológicos, crean en conjunto un régimen discursivo hegemónico gerencial que es diseminado sin cuestionamiento por el libro de texto y en la educación para el manejo de los negocios.

## CONCLUSIÓN

Globalización y poscolonialismo, los dos esquemas del complejo ideológico empresarial interactúan para representar al mundo y sus varios sectores en términos lineales y evolucionistas. El régimen discursivo empresarial es legitimado por la posición de poder de la comunidad de los negocios, reproduciendo la dicotomía de dominación-subordinación, mientras que simultáneamente se establece la relación entre socios como basada en principios *democráticos*, bajo condiciones políticamente correctas. Es decir, la relación entre las diferentes culturas y sus portadores se representa como *alianza entre iguales, libres acuerdos, relaciones solidarias*. Expresando esta lógica, el libro de texto representa las culturas latinoamericanas como insuficientemente aptas para sobrevivir al libre mercado sin la ayuda de los más fuertes, en su mayoría corporaciones estadounidenses.

Para manejar la problemática relación con esos socios *incómodos*, pero indispensables en tanto representan a los mercados y economías potenciales para la expansión de las multinacionales, se recomienda a las empresas el manejo de la relación mediante la comprensión y *tolerancia* de las ineficiencias inherentes producidas por las culturas *menos evolucionadas*. Mediante esta estrategia la cultura del *civilizado* puede manejarlas (o ¿manipularlas?) de modo que inadvertidamente se alineen, adapten y juntos puedan triunfar. Esta representación hace legítimas las prácticas de los negocios del capitalismo global, dando a las multinacionales, manejadas al estilo angloestadounidense, el derecho de hablar por la comunidad empresarial mediante su discurso gerencial, transmitiendo la *verdad* a las futuras generaciones de gerentes.

El discurso gerencial de los libros de texto reafirma la posición de los anglo-occidentales como los herederos del poder y la cultura colonial, continuando la relación colonizadora con los menos desarrollados o en proceso de desarrollo como el *otro*, el *primitivo*. En esos términos el discurso se convierte en una

herramienta útil para que la corporación global se relacione adecuadamente con los países que son potenciales socios o clientes, incrementando así su ventaja competitiva. Ello requiere administrar la interacción en un balance cuidadoso de la relación de poder y de solidaridad.

El clímax de este proceso es la graduación de gerentes expatriados con actitud colonial o administradores nativos aliados con las elites locales, ambos formados para operar como gerentes convencidos de su papel como agentes de las nuevas colonias, subordinados a los intereses de las poderosas corporaciones globales e ignorando los impactos en los países llamados *huéspedes*, en su población y su cultura.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Bairoch, Paul (2000), "The constituent economic principles of globalization in historical perspective. Myths and realities", *International Sociology*, vol. 15, núm. 2, pp. 197-214.
- Bartelson, Jens (2000), "Three concepts of globalization", *International Sociology*, vol. 15, núm. 2, pp. 180-196.
- Bell, Stephen (1992), "Business-government relations: The ideological context", en Stephen Bell y John Wanna (eds.), *Business-Government Relations in Australia*, Sídney, Australia, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, pp. 37-45.
- Birch, Kean (2007), "The totalitarian corporation?", *Totalitarian Movements and Political Religions*, vol. 8, núm. 1, pp. 153-161.
- Booth Thomas, Cathy (2001), "A nasty turn for Ford", *Time*, vol. 3, núm. 24, junio, pp. 11-17.
- Carbó, Teresa (2001), "Regarding reading: On a methodological approach", *Discourse and Society*, vol. 12, núm. 1, pp. 59-89.
- Carbó, Teresa (1984), *Discurso político. Lectura y análisis*, México, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup> Century*, Londres, Inglaterra, Harper Collins Business.
- Cohen, Robin y Paul Kennedy (2000), *Global Sociology*, Hampshire/Nueva York, Inglaterra/Estados Unidos, Palgrave.

- Connelly, Mathew y Paul Kennedy (1994), "Most it be the rest against the West?", *The Atlantic Monthly*, diciembre, vol. 274, núm. 6, pp. 61-81.
- Coronado, Gabriela (2008), "Discourses of anti-corruption in Mexico: Culture of corruption or corruption of culture?", *Portal Journal of Multidisciplinary International Studies*, vol. 5, núm. 1 [<http://epress.lib.uts.edu.au/ojs/index.php/portal>] consultado el 20 de noviembre de 2009.
- Deresky, Helen (2002), *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Nueva Jersey, Estados Unidos, Pearson Education.
- Dicken, Peter (2003), *Global Shift. Reshaping the Global Economy Map in the 21<sup>st</sup> Century*, Londres, Inglaterra, Sage.
- During, Simon (2000), "Postcolonialism and globalization: Towards a historicization of their inter-relation", *Cultural Studies*, vol. 14, núms. 3-4, pp. 385-404.
- Fairclough, Norman (2001), *Language and Power*, Londres, Inglaterra, Longman.
- Fernández, Denise R., Dawn S. Carlson, Lee P. Stepina y Joel D. Nicholson (1997), "Hofstede's country classification 25 years later", *The Journal of Social Psychology*, vol. 137, núm. 1, pp. 43-54.
- Foucault, Michel (1972), *The Archaeology of Knowledge*, Londres, Inglaterra, Tavistock.
- Foucault, Michel (1971), "Orders of discourse", *Social Science Information*, vol. 10, núm. 2, pp. 7-30.
- Fougere, Martin y Agneta Moulettes (2007), "The construction of the modern west and the backward rest: Studying the discourse of Hofstede's culture's Consequences", *Journal of Multicultural Discourses*, vol. 2, núm. 1, pp. 1-19.
- Giddens, Anthony (1990), *Consequences of Modernity*, Stanford, Estados Unidos, Stanford University Press.
- Hall, Wendy (1995), *Managing Cultures. Making Strategic Relationships Work*, Chichester/Nueva York, Inglaterra/Estados Unidos, John Willey & Sons.
- Hampden-Turner Charles M. y Fons Trompenaars (2000), *Building Cross Cultural Competence*, New Heaven/Londres, Estados Unidos/Inglaterra, Yale University Press.
- Heilbroner, Robert L. (1985), *The Nature and Logic of Capitalism*, Nueva York, Estados Unidos, W.W. Norton Publishers.
- Hill, Charles (2004), *Global Business Today*, Nueva York, Estados Unidos, Irvin Mc-Graw Hill.

- Hill, Charles, Thomas Cronk y Rumina Wrihramasekera (2008), *Global Business Today: An Asia-Pacific Perspective*, Sídney, Australia, McGraw Hill.
- Hodge, Bob y Gabriela Coronado (2006), "Mexico Inc.? Discourse analysis and the triumph of managerialism", *Organization*, vol. 16, núm. 4, pp. 529-547.
- Hodge, Bob y John O'Carroll (2006), *Borderwork in Multicultural Australia*, Sídney, Australia, Allen & Unwin.
- Hodge, Bob y Vijay Mishra (1991), *The Dark Side of the Dream. Australian Literature and the Postcolonial Mind*, Sídney, Australia, Allen & Unwin.
- Hodge, Robert y Gunther Kress (1993), *Language as Ideology*, Londres, Inglaterra, Routledge.
- Hodge, Robert y Gunther Kress (1988), *Social Semiotics*, Cambridge, Inglaterra, Polity Press.
- Hofstede, Geert (2001 [c. 1980]), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, Estados Unidos, Sage Publications.
- Hofstede, Geert y Gert Jan Hofstede (2005), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, Nueva York, Estados Unidos, McGraw Hill.
- Holden, Nigel (2002), *Cross Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Londres, Inglaterra, Financial Times/Prentice Hall.
- Kluckhohn, Clyde (1967), *Navajo Witchcraft*, Boston, Estados Unidos, Beacon Press.
- Kroeber, Alfred L. y Clyde Kluckhohn (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, Estados Unidos, Harvard University Press.
- Marx, Karl y Friedrich Engels (1971), *Selected Works*, Londres, Inglaterra, Lawrence and Wishart.
- Mead, Margaret (1928), *Coming of Age in Samoa*, Harmondsworth, Inglaterra, Penguin Books.
- Mishra, Vijay y Bob Hodge (2005), "What was postcolonialism?", *New Literary History*, vol. 36, pp. 373-402.
- Mishra, Vijay y Bob Hodge (1991), "What is post(-)colonialism?", *Textual Practice*, vol. 5, núm. 3, pp. 399-414.
- Morgan, Lewis (1976 [c. 1877]), *Ancient Society. Researches in the Lines of Human Progress from Savagery Through Barbarism to Civilization*, Chicago, Estados Unidos, Charles H. Kerr.

- Nicolai, Alexander (2004), "The bridge to the 'Real World': Applied science or a schizophrenic tour de force?", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 6, pp. 951-976.
- Porter, Michael (2001), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Estados Unidos, Free Press.
- Said, Edward (1978), *Orientalism*, Harmondsworth, Inglaterra, Penguin Books.
- Schneider, Susan y Jean-Louis Barsoux (2003), *Managing Across Cultures*, Nueva York, Estados Unidos, Prentice Hall.
- Spich, Robert (1995), "Globalization folklore: Problems of myth and ideology in the discourse on globalization", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 8, núm. 4, pp. 6-29.
- Trompenaars, Fons (1993), *Riding the Waves of Culture*, Londres, Inglaterra, Nicholas Brealey.
- Tylor, Edward (1871), *Primitive Culture*, Londres, Inglaterra, John Murray.
- van Dijk, Theo (1993), "Principles of critical discourse analysis", *Discourse & Society*, vol. 4, núm. 2, pp. 249-283.
- Wallerstein, Immanuel (2000), "Globalization or the age of transition? A long term view of the trajectory of the world system", *International Sociology*, vol. 15, núm. 2, pp. 249-265.
- Westwood, Robert (2006), "International business and management studies as an orientalist discourse: A postcolonial critique", *Critical Perspectives on International Business*, vol. 2, núm. 2, pp. 91-113.
- Williams, Raymond (1977), *Marxism and Literature*, Oxford/Nueva York, Inglaterra/Estados Unidos, Oxford University Press.

