



NotaPraxis No.8

# El Iceberg Multi-Cultural

Explorando las Relaciones Internacionales en las Organizaciones de Desarrollo Camboyanas

Jenny Pearson

Febrero 2005

**INTRAC**  
The International  
NGO Training and  
Research Centre



# El Iceberg Multi-Cultural

**Jenny Pearson**

*Esta Nota Praxis se basa en los hallazgos explorados más detalladamente en un documento con el mismo título que será publicado por VBNK (2005). Para información adicional, favor ponerse en contacto con: [office@vbnk.org](mailto:office@vbnk.org).*

## Palabras Claves:

Multi-cultural, Camboya, organizaciones de desarrollo camboyanas, diversidad, trauma, relaciones transculturales, cultura organizacional

## Introducción

En el sector de desarrollo camboyano se oye, de tiempo en tiempo, a camboyanos y extranjeros expresarse en misterio y perplejidad recíprocos. Aunque esto ocurre menos ahora que en el pasado, cuando los camboyanos y extranjeros habían tenido menos contacto entre sí, es un hecho que todavía persiste una profunda y perseverante falta de entendimiento transcultural. El empeño para entenderse entre sí de forma que resulte verdaderamente significativa continúa impertérrito, resaltando el todavía mayor esfuerzo por entender lo que realmente está ocurriendo al interior de las organizaciones en las cuales los camboyanos y expatriados trabajan conjuntamente. Y, claro está, debe reconocerse que los mismos extranjeros provienen de muchas culturas diferentes, están lejos de ser un grupo homogéneo y también se mistifican entre sí con frecuencia.

Las diferencias obvias entre las personas frecuentemente enmascaran o confunden las diversidades más profundas que existen entre el personal multi-cultural de una organización. Las diferencias educativas y de experiencia laboral se notan fácilmente y muchos camboyanos que trabajan en organizaciones internacionales han aprendido con el tiempo a sorprenderse menos con los comportamientos extranjeros, a adaptarse y aceptarse, así

como a conversar bien en otros idiomas. En consecuencia, las relaciones entre el personal multi-cultural de una organización se están conduciendo sobre la base de presentar los comportamientos disímiles. Los problemas surgen porque existe poca comprensión que esos comportamientos, los cuales aparentemente pueden representar similitudes, de hecho ocultan un rango de muy significativas diversidades, sobre las cuales versa este documento. Por ejemplo, ¿para la construcción de capacidad, qué significa que dos partes de un proceso tengan una visión fundamentalmente diferente sobre el propósito del aprendizaje, además de una experiencia y, por tanto, expectativas provenientes de metodologías ampliamente diferentes? ¿Cómo responde un camboyano, que piensa en sí mismo principalmente como miembro de un grupo, frente al análisis individual que se espera de él en un proceso de evaluación del desempeño? ¿Existen procesos analíticos alternativos y más colectivos que resulten más apropiados en el contexto camboyano?

La carencia de comprensión inter-cultural tiene una importancia crítica, porque constituye una causa principal de los problemas cuando existe una inhabilidad de la gente proveniente de diferentes culturas para trabajar conjuntamente de manera efectiva (este término, en sí mismo, frecuentemente se presta a múltiples interpretaciones culturales). La mayoría de las organizaciones multi-culturales tiene una historia de grandes ideas que nunca se

hicieron realidad, de sistemas revisados que con el tiempo se metamorfosearon a su forma anterior, de acciones acordadas que nunca fructificaron. Tales incidentes son comunes y surgen de las diferencias de comprensión que se presentan cuando personas de diferentes culturas trabajan conjuntamente. Ellos son la punta de un iceberg multi-cultural.

A nivel global, el sector de desarrollo es estructuralmente internacional y transcultural, pero hasta ahora aparentemente se ha prestado poca atención seria al impacto que los asuntos transculturales tienen sobre el funcionamiento de las organizaciones del sector. Operando dentro del paradigma del desarrollo prevaleciente, en el cual algunas naciones poseen recursos y experticia que brindan, con y sin condiciones, a otras que no los tienen, las organizaciones de desarrollo generalmente tienden más a reforzar que a cuestionar ese paradigma. Una manifestación del susodicho paradigma es que el poder inherente a la propiedad de los recursos y a la experticia frecuentemente desconoce asuntos que tienen mucho valor en los países que necesitan ayuda y asistencia para el desarrollo. En el polo receptor de esta relación, las naciones en vías de desarrollo han encontrado sus propios caminos, algunas veces muy creativos, algunas veces encubiertos, para resistir la presión concomitante de aceptar y adaptarse a las ideas y prácticas de otras culturas.

Debe tenerse en cuenta, en esta etapa, que este documento proporciona un análisis que proviene de los expatriados sobre los asuntos aquí tratados. Por tanto, las opiniones ofrecidas tienen ventajas y desventajas en términos de sus perspectivas sobre la cultura camboyana, y de que cómo los camboyanos y extranjeros interactúan entre sí. Las ventajas y desventajas principales constituyen dos caras de la misma moneda. Inevitablemente se presentan fallas en la comprensión cuando alguien trata de analizar y entender una

cultura distinta a la suya, porque sus interpretaciones siempre las hace recurriendo a sus propias formas culturales de ver el mundo. Por otra parte, algunas veces el extranjero está mejor posicionado para observar y analizar, ya que alguien ubicado en su propia cultura y carente de experiencia en otras, encuentra difícil hacer observaciones pertinentes sobre la naturaleza de esa cultura.

## Camboya: Cultura e Historia

La cultura camboyana es una mezcla tan rica y diversa como la de cualquier nación. La fuerte y orgullosa historia de la era angkoriana comprendida en Angkor Wat y en las maravillosas tradiciones de danza, música y otras artes, contrasta fuertemente con el brutal e ignominioso régimen Khmer Rouge de tiempos más recientes. Hay dos estudios que ofrecen algunos análisis sobre las creencias fundamentales en que se basa la cosmovisión camboyana tradicional y sobre el impacto de la historia reciente. Primero, sin embargo, es importante anotar que mientras rara vez se describe a Camboya como confuciana, dos de los preceptos básicos del pensamiento confuciano sobre la sociedad resultan muy relevantes y proporcionan una indicación de las influencias históricas y regionales sobre el desarrollo de la cultura camboyana.

- **La estabilidad de la sociedad se basa en relaciones desiguales entre la gente.** Los jóvenes están obligados a respetar y obedecer a sus mayores. Los mayores están obligados a proteger y ser considerados con los jóvenes.
- **La familia es el prototipo de todas las organizaciones sociales.** La persona no es principalmente un individuo: más bien, es miembro de una familia. ... La armonía yace en mantener esta **imagen** o apariencia (énfasis del autor) de cada quien, en

el sentido de su dignidad, auto-respeto y prestigio. (Hofstede, 1980)

Algunas de las características más fuertes de la sociedad camboyana se originan en esas creencias. La conformidad con el orden existente de cosas y el no cuestionamiento del status quo, constituyen guías muy fuertes para el comportamiento de la mayoría de las personas, hasta el punto que formular una simple pregunta a alguien ‘más importante’ que uno mismo se considera por muchas personas como algo imposible o socialmente inaceptable. La familia y las redes familiares extendidas son muy importantes. Todo el mundo sabrá cuál es su lugar en su familia y hará su contribución correspondientemente. La fuerza de estas reglas-guía fue descrita por O’Leary y Meas (2001): ‘El orden social de la sociedad camboyana, reforzado por algunas de las interpretaciones camboyanas del budismo, depende de que todo el mundo respete la jerarquía social y mantenga su lugar en ella. Desde la niñez, a la gente se le enseña a obedecer y respetar a aquellos que tienen autoridad. Retar, cuestionar o tener opiniones diferentes son comportamientos que se desestimulan; el conflicto se visualiza como malo y no desempeñar el papel que corresponde debe evitarse a cualquier costo’.

Esto es muy similar a las observaciones hechas por Harmer (1995): ‘Tradicionalmente la sociedad camboyana ha enfatizado la preservación del status quo, una tolerancia del sufrimiento y de la injusticia y una conformidad hacia la autoridad superior’. Al analizar el impacto de la guerra y del trauma en los individuos y en las familias, Harmer ofrece valiosas observaciones que explican un comportamiento que de otra manera puede resultar inexplicable para quienes no hayan sufrido las experiencias extremas a que han sido sometidos muchos camboyanos. Ella ha enumerado los comportamientos asociados con el desorden del stress post-traumático, los cuales actualmente son comunes en Camboya: ‘... particularmente la desconfianza, el temor y el colapso de las

relaciones sociales. ...Síntomas de problemas de aprendizaje y de concentración, pérdida de memoria, desorientación espacial y cronológica, problemas para dormir, depresión, apatía, agresión y comportamiento violento, son reacciones normales frente a las circunstancias extremadamente anormales del trauma’.

Es importante tener en cuenta que tales síntomas pueden tomarse un largo periodo de tiempo en aparecer, después de que el trauma haya pasado. Varios estudios indican que en Camboya una cantidad anormal de personas está sufriendo algunos de estos síntomas, tales como desordenes para dormir, lo que no significa que estas personas estén enfermas mentalmente – muchas parecen funcionar muy bien. No obstante, no se puede saber cuánto impacto tienen tales síntomas sobre la capacidad individual y es probable que muchas personas estén funcionando a un nivel menor al óptimo.

Harmer observa que una vez que alguien ha desarrollado ‘comportamientos de supervivencia’ en tiempos de peligro y represión extremos, puede resultar imposible des-aprenderlos. La auto-protección y la seguridad de la familia de cada quien se convierten, por consiguiente, en motivadores predominantes del comportamiento, los cuales continúan mucho después de que el peligro ha pasado. La teoría de la inteligencia emocional ha procurado una comprensión de que las respuestas humanas son motivadas por la memoria emocional más que por el pensamiento racional y discursivo, lo que ofrece un mayor entendimiento sobre las respuestas y comportamientos de las personas que han padecido un trauma extremo. Para resumir, como anota Hauff en el documento ‘Las consecuencias psicológicas de la destrucción masiva de una sociedad: Camboya después del Khmer

Rouge<sup>1</sup>, 'Por tanto, la era de Pol Pot aún no es un "capítulo cerrado" en la historia camboyana.'

Aunque ninguno de los estudios mencionados se refiere específicamente a organizaciones multi-culturales, sus hallazgos son relevantes para el propósito de este documento. Tales autores tuvieron en cuenta tanto las creencias tradicionales como los comportamientos de post-guerra que los camboyanos observan repetidamente como individuos y en sus relaciones intra-familiares e intra-comunales. Por tanto, es obvio que dichos comportamientos y creencias son introducidos en las organizaciones y afectan el comportamiento de la gente como empleados y también a las relaciones organizacionales. Es posible que algunos camboyanos consideren la influencia de los expatriados como otra invasión o fuerza ocupante frente a las cuales hay que sobrevivir y, si esto es así, es posible que los expatriados estén provocando inconscientemente los mismos comportamientos que encuentran frustrantes. En consecuencia, los retos para que los expatriados entiendan la cultura de sus colegas camboyanos se multiplican varias veces por la necesidad de tratar de reconocer y entender el legado de la guerra y del trauma.

## Diversidad y Estructuras Cognitivas

Cualquier organización ubicada en cualquier parte del sector de desarrollo contiene muchas dimensiones de diversidad en su grupo de personal: edad, género, raza y etnicidad, administración – profesional/programa– y personal de apoyo, para sólo mencionar algunas de las más obvias. Dependiendo de su estructura, también puede surgir diversidad a partir de

la ubicación geográfica, como una oficina principal y oficinas provinciales. En el contexto que estamos considerando, debe agregarse asimismo la dimensión camboyanos–expatriados. Cuando se amalgaman mezclas ricas y diversas, pueden surgir todo tipo de cosas positivas. Como Hursey<sup>2</sup> cita en un documento sobre creatividad e innovación: '...ideas creativas, que fueron producidas por grupos culturalmente heterogéneos, tenían mejor calidad y eran más factibles que aquéllas producidas por grupos culturalmente homogéneos (McLeod, 1996)'. Por otro lado, desde el punto de vista negativo, Hofstede (1980) documentó los: '*...conflictos no intencionales* (énfasis del autor) que frecuentemente surgen durante encuentros interculturales y que ocurren aunque nadie los quiera y todos sufran a causa de ellos'.

Thomas, uno de los principales expertos mundiales sobre diversidad, propuso la siguiente definición de diversidad: 'cualquier combinación de individuos que son diferentes en algunas formas y similares en otras.' (Thomas, 1999) Todos los individuos pueden ubicarse dentro de las dimensiones amplias de la diversidad como masculino/femenino, joven / viejo, etc. –y la mezcla de diversidad de una organización puede definirse agrupando a la gente en cualquier combinación particular de tales dimensiones. Thomas se refiere a lo anterior como a una 'diversidad atribuida'. Anota que una dinámica clave de la diversidad en acción es que 'Diferentes componentes de una mezcla de diversidad tienen diferentes perspectivas.' Es menos fácil definir las diferentes perspectivas y, por tanto, lo que Thomas denomina 'diversidad comportamental', debido al hecho ineludible de que la serie de experiencias vitales de cada individuo han moldeado de manera única su percepción de la realidad y, en consecuencia, cómo se comportan en cualquier situación dada, lo

<sup>1</sup> Hauff, E.: Documento presentado en el Congreso de la Sociedad Europea para Estudios de Stress Traumático, Estambul, junio 1999.

<sup>2</sup> Hursey, C.: Borrador. 'Creatividad e Innovación: Rompecabezas para la Construcción de Capacidad', INTRAC, próximo a publicarse.

que nos conduce al campo de la psicología. Todo individuo construye su serie de estructuras cognitivas basándose en la socialización y las enseñanzas que ha experimentado desde el día que nació (muchas de las cuales son específicas culturalmente). Constituye parte de la naturaleza humana que cuando alguien se enfrenta a una situación nueva que requiere innovación, se remonte a esquemas conocidos de respuesta y reaccione con comportamientos acordes a situaciones conocidas.

Debe continuar abierto al debate si alguna vez una persona puede o no tener esperanzas de entender profundamente qué yace tras las reacciones, respuestas y comportamientos de alguien que provenga de una cultura enteramente diferente. La cultura organizacional es un asunto profundo y complejo, incluso cuando todos los miembros de la organización provienen de la misma sociedad o del mismo grupo étnico. Cuando personas de culturas múltiples están trabajando lado a lado, esas complejidades se multiplican significativamente.

## Organizaciones Multi-Culturales en Camboya

La historia del sector de desarrollo en Camboya tiene muchas características delimitantes, una de las cuales es el tipo de relaciones que han surgido entre los camboyanos y los expatriados con quienes trabajan. No es raro encontrar que:

- Los expatriados ocupen las posiciones de liderazgo más significativas, otorgándoseles el control de recursos que inevitablemente también les conceden la inmensa mayoría del poder en la organización. Estas estructuras de poder reflejan la estructura social predominante de

relaciones patrono–cliente, con las cuales muchos camboyanos se sienten cómodos en razón de que les resultan familiares.

- En el marco de este posicionamiento estructural relativo, muchos camboyanos demuestran lo que aparenta ser una dependencia en los expatriados para la toma de decisiones y otros aspectos administrativos esenciales, algunas veces hasta niveles disfuncionales. Particularmente, se presenta ansiedad sobre tener que tratar con otros expatriados, especialmente donantes. Esta dependencia puede entorpecer seriamente el proceso de construcción de la confianza y la capacidad necesarias para asumir papeles y funciones organizacionales importantes.
- La experticia de los expatriados es considerada, tanto por los camboyanos como por los expatriados, como superior a la de los camboyanos en la mayoría de los asuntos. Aunque puede haber razones válidas de por qué los expatriados son desplazados hacia asuntos técnicos, también es un hecho que frecuentemente ambos grupos atribuyen insuficiente valor al conocimiento indígena. Los camboyanos importantes frecuentemente se sienten dolidos y frustrados por la poca inclinación de sus compatriotas a oírlos, cuando hay disponible una fuente de consejos proveniente de expatriados.
- Los expatriados frecuentemente son ambivalentes sobre qué significa verdaderamente la transferencia de poder y responsabilidad hacia el personal nacional. Esto se manifiesta en un lento progreso hacia efectuar la transferencia. Aunque se reconoce que los camboyanos han

desarrollado muchas destrezas, en muchas organizaciones todavía subsisten cuestionamientos sustantivos sobre la capacidad de los camboyanos para asumir papeles de liderazgo.

- Aparentemente se han realizado esfuerzos extensivos y de largo plazo para construir la capacidad de los camboyanos, pero esto pocas veces ha resultado en que los camboyanos adquieran el nivel esperado de conocimiento y destrezas. Los expatriados tienden a ser empleados por su habilidad técnica, más que por su habilidad de transferir destrezas y construir capacidad. Como resultado, hay muchas situaciones en las cuales los expatriados continúan realizando las tareas que pueden y deben realizar los camboyanos, frecuentemente sin una contraparte que trabaje y aprenda a su lado.

Otra complicación es que, incluso cuando una organización asigna tiempo para estos asuntos, se presentan cambios constantes en razón del pago reconocido al personal de expatriados. Es significativo el impacto general de las diferencias que aparecen a medida que el personal de expatriados viene y va.

### **Percepciones de Cambio**

Muchos de los retos son exacerbados por la actitud de los camboyanos hacia el cambio, que en sí misma constituye una creencia cultural profundamente enraizada. Hofstede (1987) anotó que en las sociedades del Sudeste Asiático la tradición constituye una fuente de sabiduría que conduce a un desagrado inherente por el cambio y a tratar de evitarlo. Los numerosos y rápidos cambios que ahora ocurren en Camboya y en su cultura no han impactado significativamente las creencias tradicionales sobre el cambio. A este autor se le ha explicado que los camboyanos visualizan el

cambio como necesario sólo cuando algo está fallando. Por lo tanto, admitir la necesidad del cambio efectivamente equivale a admitir que usted estaba haciendo algo ‘mal’ en el pasado –algo que nadie está dispuesto a hacer, porque lo desprestigiaría. En consecuencia, existe una marcada predisposición a considerar el cambio como negativo, dado que trae consecuencias negativas.

Las organizaciones de desarrollo buscan ser efectivas como agentes del cambio en pro del pueblo camboyano. Empero, mucho de su propio funcionamiento contribuye a mantener el status quo. Que este problema no es único a Camboya, lo confirma Eade (1997): ‘...las estructuras y el comportamiento incluso de las OCB y ONG ‘progresistas’, frecuentemente reflejan y reproducen las inequidades existentes en las sociedades de las que forman parte – incluso cuando conscientemente buscan erradicarlas. ...Las agencias de desarrollo asimismo deberían visualizar críticamente su propia estructura y sus culturas institucionales, y evitar las inequidades que pueden estar implícitas en éstas’.

### **Asumiendo la Responsabilidad**

En la cultura camboyana existe poca expectativa de que los líderes asuman la responsabilidad, porque la responsabilidad, la posición y el poder no se consideran que estén ligados, como sí ocurre en algunas culturas occidentales. En la vida pública camboyana puede observarse que dejar asumir la culpabilidad a otra persona en tiempos de problemas constituye un mecanismo para que una persona poderosa evite la experiencia de desprestigiarse. A su vez, el personal entenderá que éste es uno de los papeles que le corresponde desempeñar en la relación patrono–cliente. Después de que ha transcurrido un tiempo prudencial, él o ella serán reinstalados en su posición anterior, si de hecho alguna vez la abandonaron.

Más profundamente, hay quienes visualizan el asunto de asumir la responsabilidad como algo fuertemente vinculado con las creencias budistas sobre el karma. Algunos camboyanos le han explicado a este autor que asumir la responsabilidad lo coloca a uno en peligro de tener que rendir cuentas por algo malo o negativo. Esto debe evitarse porque podría acarrear un impacto que repercutiría en detrimento del karma propio en la próxima vida. Las personas que no comparten estas creencias y sus comportamientos relacionados, no las entienden o lo hacen pobremente. Los expatriados frecuentemente expresan gran frustración porque los camboyanos a quienes juzgan muy capaces, de alguna manera evitan cruzar la línea invisible hacia asumir responsabilidades administrativas. Cuando los camboyanos deciden asumir la responsabilidad, el estilo con que lo hacen frecuentemente choca con lo que los expatriados esperan o juzgan que es aceptable, lo que a su vez conduce nuevamente a frustraciones de ambas partes.

## El Iceberg: Bajo la Superficie

Los patrones de relaciones y de interacciones son la punta del iceberg dentro de las organizaciones multi-culturales. Lo que yace bajo la superficie es una vasta y complicada serie de diferentes estructuras cognitivas y sistemas de creencias. Estos sistemas y estructuras son mucho más poderosas que cualquier cosa visible y, por tanto, no sólo influyen sino que, en última instancia, controlan todo lo que ocurre dentro de la organización. Taylor<sup>3</sup> describe su existencia como ‘...muchas fuerzas que moldean las organizaciones y que operan más allá de la conciencia de los involucrados.’ Y Senge (2004) dice que ‘...este territorio invisible es el más importante cuando se trata de crear las

condiciones para un mejor desempeño en los equipos, las organizaciones y las ecologías institucionales más grandes.’

El cambio transformacional verdadero sólo puede ocurrir a este nivel –no al nivel superficial hacia el cual se apunta en la mayoría de las intervenciones. No entenderlo constituye una causa raizal de mucha de la incompreensión existente en las organizaciones de desarrollo, lo que en últimas resulta en fracasar en lograr los impactos deseados en los programas. Nuevamente, estos problemas no se presentan únicamente en Camboya. Como Hursey (ibid.) comentó: ‘Aunque el encuentro de culturas diferentes parece estar en el corazón del desarrollo, de hecho las oportunidades de beneficiarse de este intercambio aparentemente se mencionan rara vez.’

Un punto final en la exploración de por qué muchas frustraciones problemáticas ocurren entre los camboyanos y los expatriados (y entre los expatriados de diferentes culturas) es que se gasta poco o ningún tiempo en explorar lo que todo el mundo realmente entiende por las diferentes palabras y frases que constituyen la comunicación diaria dentro de las organizaciones. La equidad puede significar una cosa para un expatriado y algo diferente para alguien de una sociedad colectivista, en la cual el grupo siempre tiene primacía sobre el individuo. ¿Qué tan confuso resulta para el personal trabajar en una organización donde los administradores expatriados hablan de equidad y, sin embargo, replican todas las estructuras jerárquicas tradicionales de la sociedad camboyana? ¿Qué significa el empoderamiento para quienes han experimentado muy poco poder personal en comparación con aquellos a quienes sus vidas les proporcionan el lujo de una total auto-determinación? ¿Qué tan empoderados pueden sentirse los camboyanos al trabajar en una organización donde los expatriados detentan el poder de la posición, la

---

<sup>3</sup> Taylor: ‘Organisations and Development: Towards Building a Practice’ (‘Organizaciones y Desarrollo: Hacia la Construcción de una Práctica’), CDRA – sin fecha.

experticia y los recursos como algo dado por supuesto?

Un documento reciente de Malunga y James (2004) sobre las prácticas de las organizaciones de desarrollo en África dice: 'El fracaso de tantas intervenciones de desarrollo...puede atribuirse parcialmente a su carencia de enraizamiento en la sociedad para cuyo cambio fueron diseñadas...Para que las intervenciones de desarrollo catalicen un cambio fundamental, tienen que involucrarse con la identidad y valores de la gente...?'

Aunque muchas organizaciones prestan atención a la identificación y articulación de sus valores organizacionales, en la comunidad de ONG generalmente y durante largo tiempo se ha enfocado la transferencia de destrezas y la construcción de capacidad principalmente como mecanismos para conseguir el cambio. Lograr un cambio sostenible por medio de empoderar a los camboyanos para liderar el proceso de desarrollo social en Camboya, es –usando la analogía del iceberg– similar a tratar de deshacerse de un iceberg cortando lo que es visible sobre el nivel marítimo, sin caer en cuenta que hay una masa sumergida y que ésta surgirá constantemente a la superficie, posiblemente con diferentes apariencias, pero de todas maneras surgirá y nada lo evitará. En últimas, el cambio sostenible sólo puede lograrse abocando la cultura organizacional a su nivel más profundo. Las implicaciones de lo anterior para las organizaciones internacionales que trabajan en el desarrollo son profundas, porque si no entienden lo que debe hacerse con el cambio sostenible dentro de su propio funcionamiento y estructuras, probablemente serán incluso menos capaces de lograr un cambio duradero en los grupos externos y en las comunidades con quienes trabajan.

## Preguntas Adicionales

El análisis aquí ofrecido motiva formular preguntas más importantes:

- En las organizaciones internacionales de desarrollo, ¿ las creencias y presunciones de quién prevalecerán en las diferentes etapas y niveles de formación cultural? Si un grupo impone sus creencias y presunciones sobre los demás, ¿cuáles son las consecuencias para la integración y armonía organizacionales?
- ¿Cuál es el impacto sobre la cultura y sobre el funcionamiento organizacional, si los camboyanos ostensiblemente se someten y siguen las creencias de los expatriados y los valores establecidos, mientras que todo el tiempo mantienen intactas sus propias creencias y presunciones? ¿Y qué sucede cuando un camboyanos alcanza una posición de liderazgo y se encuentra a sí mismo manejando expatriados?
- ¿Cuál es el verdadero impacto de estas diferencias culturales sobre el funcionamiento organizacional?

## Conclusiones

Muchos factores contribuyen al desarrollo de la cultura de una organización y en un medio multi-cultural son extensas las complejidades. Los practicantes del desarrollo, tanto los camboyanos como los expatriados, están buscando ser agentes de cambio –sin embargo, debido a las complejidades de los sistemas en los que trabajan, pocos realmente entienden la base fundamental para su práctica, o las creencias y presunciones subconscientes que gobiernan las actitudes y el comportamiento. Tampoco se entienden completamente las creencias y presunciones de los sistemas en los cuales deben intervenir. Esto, por sí mismo, plantea asuntos éticos sobre la propia naturaleza de las prácticas de desarrollo, asuntos que raramente son objeto de un debate abierto y honesto. La formación de la cultura organizacional es inconsciente, desarrollándose en el tiempo a

partir de las experiencias compartidas del grupo de personal sin un examen abierto de qué es o qué significa. La mayoría de los practicantes del desarrollo están pobremente equipados para saber cuáles serán los mecanismos de cambio más efectivos en cualquier contexto particular, porque no se han tomado el tiempo de explorar y entender ni su propia cultura y valores ni los de las organizaciones o grupos en los que intervienen.

Lo que resulta más retador es que todo el mundo, tanto los camboyanos como los expatriados, está trabajando a partir de sus propias presunciones profundamente sostenidas sobre la naturaleza de la realidad, del mundo, y sobre cómo funcionan o deberían funcionar. Muy pocos concedemos suficiente atención a reconocer que otros piensan, creen y sienten de manera diferente a la nuestra, algunas veces tan diferente que nada de lo que albergamos en nuestra experiencia nos equipa en absoluto para entendernos recíprocamente.

Trabajar para lograr una profunda comprensión cultural consume tiempo en cualquier parte, especialmente en las organizaciones multi-culturales. Los retos y complejidades de abocar estos asuntos no pueden subestimarse (ni la importancia de hacerlo y los peligros de no hacerlo). Desafortunadamente, pocas personas u organizaciones reconocen que la naturaleza y la calidad de su cultura organizacional son fundamentales para su integridad y éxito.

Para lograr un cambio sostenible en Camboya, debe reconocerse que los retos no solamente se refieren a lograr nuevos recursos y destrezas técnicas sino también a lograr que todo el mundo entienda la cultura de los camboyanos y qué sucede al interior de las organizaciones multi-culturales. El punto de partida es trabajar para entender las creencias diferentes y fuertemente enraizadas de los camboyanos y los expatriados que vienen a trabajar con ellos. Sin esta comprensión, cualquier cambio que

se logre probablemente será superficial, insostenible y posiblemente constituirá una pérdida de tiempo y de recursos –lo que redundará en la profunda frustración de todos los involucrados y en detrimento de los pobres de Camboya.

Probablemente, el papel más útil que los expatriados podrían asumir sería ayudar a los camboyanos a examinar su propia cultura y a analizar si contiene elementos y atributos que estén contribuyendo a resolver los problemas del país. La intervención de desarrollo más efectiva de todas podría ser equipar a los camboyanos para facilitar un proceso por medio del cual decidan por sí mismos qué es bueno y qué debe protegerse en su cultura, qué aspectos no resultan de ayuda y cómo pueden cambiar.

Por tanto, los líderes de las organizaciones multi-culturales tienen una responsabilidad grande, pero casi siempre no reconocida, de abocar los profundos asuntos que surgen de la misma naturaleza de sus organizaciones. La meta ideal sería que cada organización tuviera una serie de creencias que honraran el contexto camboyano en el cual trabajan y, simultáneamente, tuvieran en cuenta lo que otras culturas pueden ofrecer para ayudar a resolver los muchos problemas del país. Tal ideal es muy ambicioso, pero si no creemos que en última instancia es factible, todos debemos cuestionarnos qué estamos haciendo.

En vez de cortar la parte visible del iceberg multi-cultural, ha llegado el momento de que los líderes de las organizaciones de desarrollo presten seria atención a qué yace verdaderamente bajo la superficie. Sólo si esto se hace, el sector tendrá una posibilidad de lograr un impacto positivo en el proceso de desarrollo camboyano, fraguando el poder de las múltiples culturas, en vez de ser repetidamente ahogado por ellas.

## Referencias

- Eade, D. (1997) *Capacity Building: An Approach to People-Centred Development (Construcción de Capacidad: Un Acercamiento al Desarrollo Centrado en la Gente)*, Oxford: Oxfam.
- Harmer, A. (1995) 'Rebuilding War-Torn Societies: Psycho-Social Vulnerability and Coping Mechanisms in Cambodia', A Social Research Feasibility Study. ('Reconstruyendo Sociedades Devastadas por la Guerra: Vulnerabilidad Psico-Social y Mecanismos de defensa en Camboya', Un Estudio de Factibilidad sobre la Investigación Social).
- Hofstede, G. (1980) *Cultures and Organisations: Software of the Mind (Culturas y Organizaciones: Software de la Mente)*, primera edición, Nueva York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1987) 'The Applicability of McGregor's Theories in South East Asia' (La Aplicabilidad de las Teorías de Mc Gregor en el Sudeste Asiático'), *Journal of Management Development* 6(3): 9–18.
- Malunga, C. y James, R. (2004) 'Using African Proverbs in Organisational Capacity Building' ('Usando los Proverbios Africanos para la Construcción de Capacidad Organizacional'), *PraxisNote* 6, Oxford: INTRAC.
- O'Leary, M. y Nee, M. (2001) 'Learning for Transformation: a study of the relationship between culture, values, experience and development practice in Cambodia' ('Aprendiendo para la Transformación: un estudio de la relación entre cultura, valores, experiencia y prácticas de desarrollo en Camboya'), Phnom Penh: VBNK.
- Senge, P., Jaworski, J., Otto Scharmer, C. y Betty Sue Flowers (2004) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future (Presencia: El Propósito Humano y el Campo del Futuro)*, Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Thomas, R. Jr. (1999) *Building a House for Diversity (Construyendo una Casa para la Diversidad)*, Nueva York: AMACOM.