

LOS CONFLICTOS ÉTICOS EN LAS DISTINTAS CULTURAS ¿LO MÍO, LO MEJOR?



CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE

Profesor Ordinario de
Dirección de Personas en
las Organizaciones, IESE

Al cambiar de país, pueden surgir conflictos por una distinta interpretación de lo que se considera ético. De hecho, no es nada fácil valorar objetivamente los comportamientos que nos generan malestar. La autocomplacencia, la falta de perspectiva y los problemas de comunicación son barreras que deben derribarse. Al fin y al cabo, deberíamos fijarnos más en el fondo de los valores, que en cómo se concretan.

ÉTICA EMPRESARIAL • CONFLICTOS ÉTICOS
• DIVERSIDAD CULTURAL • VALORES
UNIVERSALES.

Durante los años ochenta del siglo XX, en España era práctica habitual cuando se presentaba una demanda en un juzgado, abonar bajo mano lo que se conocía entre los abogados como “las costas”, esto es, un importe fijo y no excesivamente elevado que garantizaba que la demanda sería tramitada de acuerdo con el procedimiento establecido.

Se trataba de una práctica ilegal y coercitiva (pues de no abonarse el expediente afectado dejaría de tramitarse), pero que por otro lado no suponía diferencia alguna en el modo en que se resolvería el proceso. A efectos prácticos, funcionaba como una tasa, pero no había sido establecida legalmente, y con ella se remediaban algunas inequidades del sistema de retribución de los funcionarios que trabajaban para la Administración de Justicia.

El conjunto de los abogados y funcionarios judiciales entendía que esta situación no era ideal, pero tampoco hacía de ello un gran problema. La cosa cambiaba de puertas afuera. Recuerdo la indignación de un abogado francés no familiarizado con el sistema la primera vez que le tocó pagar las costas, ante lo que le parecía una manifestación inaceptable de corrupción del sistema de justicia. Visto desde dentro, la cosa realmente no era para tanto.

Estamos muy acostumbrados a que las cosas se vean de distinta manera desde dentro y desde fuera de un determinado sistema. Una práctica como la de las costas, que no era excesivamente extraña en el sistema español de la época, habría resultado impropia en el seno del sistema judi-

cial francés. Con el tiempo, este tipo de prácticas han tendido a desaparecer y ambos sistemas a converger, lo que sin duda tiene un efecto positivo.

SESGOS EN LA EVALUACIÓN DE CONFLICTOS

● Para las personas y las empresas, cruzar los límites nacionales constituye uno de los cambios de sistema más extremos que cabe imaginar. Y enseguida surgen las preguntas de cómo distinguir los comportamientos que, simplemente, son diferentes en distintas culturas (tal vez incluso atractivos e interesantes en su exotismo) de los que empiezan a ser ilegítimos e inmorales (y particularmente irritantes).

Este problema se complicará enseguida por el hecho de que uno tiende a creer, de modo casi inconsciente, que, en caso de duda, lo correcto es lo que uno hace y lo incorrecto es lo que hace el vecino. Sin que medie malicia alguna, por ejemplo, muchos solemos pensar que la tortilla de nuestra madre es mejor que la del resto de las madres. Y es que analizar con objetividad un sistema desde dentro, es especialmente difícil, por falta de perspectiva.

Nuestras madres han ido acostumbrándonos, tortilla a tortilla, a lo que es una tortilla. Y muy malas tienen que ser las suyas para que, al probar una diferente, concluyamos que la diferente es la auténtica tortilla, la que en adelante debe servir como modelo para evaluar las demás. Los estándares de la buena tortilla nacen, inevitablemente, sesgados, y no será fácil modificarlos.

Los problemas se complicarán cuando, en un restaurante, la carta indique “tortilla” para referirse a lo que juraríamos que, en realidad, son huevos revueltos.



Estos son, en resumidas cuentas, los tres obstáculos específicos de la pluralidad cultural con que nos encontraremos cada vez que tengamos que evaluar problemas de actuación ética en distintas culturas (otros problemas, los de discernimiento ético y prudencial, son en buena medida independientes del entorno cultural). En primer lugar, la tendencia a pensar que, como con la tortilla de nuestra madre, nuestra cultura es la mejor. En segundo lugar, la dificultad de evaluar los rasgos de una cultura desde dentro de esa misma cultura (“la tortilla de mi madre determina el estándar de la buena tortilla”). Finalmente, los retos comunicativos y lingüísticos en las relaciones con otras culturas (“¿son tortillas o huevos revueltos?”).

Muchos directivos occidentales, por ejemplo, critican que los chinos sean menos fiables que los occidentales en lo que se refiere al cumplimiento de los plazos de entrega de un producto. Ya se ve, incluso antes de entrar en materia, que una manifestación de este tipo es tan

genérica en sí misma que es difícil que sea estrictamente correcta. Pero en cuanto profundicemos un poco en los modos característicos de comunicación de los chinos veremos una marcada tendencia a manifestarse de forma que se minimice el potencial de conflicto con la otra parte (como respuesta a la pregunta “¿podréis entregarme el producto terminado a fin de mes?” en lugar de decir “no, eso será imposible”, se dirá, posiblemente, algo como “será difícil, pero vamos a intentarlo con todas nuestras fuerzas y creo que lo lograremos”).

Evidentemente, tomadas estas palabras en su literalidad (y así es como, por lo general, los occidentales estamos acostumbrados a interpretar las manifestaciones de los demás en Occidente), alguien podría concluir que decir “será difícil, pero vamos a intentarlo con todas nuestras fuerzas y creo que lo lograremos” cuando realmente se piensa “no, eso será imposible” es, sencillamente, mentir. Y esa sería una conclusión acertada “de puertas adentro” si la conversación hubiera tenido lugar entre occidentales. Pero “de puertas afuera” el manejo de los códigos comunicativos es más complejo. Prueba de ello es que, si esa conversación hubiera tenido lugar entre dos chinos, no habría habido confusión alguna, y el que preguntaba habría entendido que el producto no iba a poder entregarse a fin de mes.

No caigamos en la trampa de decir que un modo comunicativo es, simplemente, mejor que el otro; ambos son igual de buenos cuando se comprende cómo deben utilizarse. Al fin y al cabo, será normalmente una imprudencia tratar con personas de otra cultura sin preocuparse de entender previamente qué diferencias cabe esperar en el modo de comunicarse.

VALORES COMUNES, MANIFESTACIONES DIVERSAS

● Más allá de las dificultades comunicativas, que pueden dar lugar a malentendidos que se lean, erróneamente, en clave de comportamiento más o menos ético, es necesario clarificar algunas ideas básicas.

UNO
TIENDE A
CREER QUE
LO CORRECTO
ES LO QUE UNO
HACE Y LO
INCORRECTO ES
LO QUE HACE
EL VECINO



¿Podemos, pese a las diferencias culturales, apoyarnos en principios o valores de carácter universal, de validez transcultural? Lo primero que tenemos que aclarar es qué está en juego cuando hablamos de conflictos culturales. Es muy común oír que la causa de estos conflictos es el choque que se produce por la confrontación de unos valores propios de una cultura con los de otra. Según este planteamiento, la solución parece muy difícil. Si se trata de valores opuestos, la negociación y el compromiso resultan inviables, pues los valores son, precisamente, aquello en lo que podría fundarse un hipotético acuerdo.

Sin embargo, la realidad es que, tras muchos de estos conflictos, no encontramos realmente valores incompatibles, sino distintas concreciones y realizaciones de un valor determinado.

En el pasado, por ejemplo, los ritos funerarios han sido motivo de choque y conflicto entre pueblos que veían como afrentosas las costumbres de otros pueblos relacionadas con el tratamiento de los difuntos y de su preparación para el viaje final. Sin embargo, numerosos estudios antropológicos explican que, si se observa detenidamente, lo que a un nivel superficial son conflictos entre prácticas mortuorias opuestas (el enterramiento frente a la cremación, por ejemplo), a un nivel más profundo muestran una coincidencia en valores de fondo, como el común y compartido respeto debido a los difuntos y las obligaciones de piedad filial.

Una cuestión distinta, y sobre la que suele insistirse poco, es que los valores no se descubren y definen de una sola vez de modo completo y perfecto. Pensemos, por ejemplo, en un valor compartido por todos, como el de la dignidad de la persona. A lo largo de la historia vemos cómo la comprensión de este valor ha ido evolucionando y enriqueciéndose. En un primer momento, por ejemplo, esto se concretó en la lucha contra la esclavitud. Éste es un avance considerable, y hoy vemos que todas las culturas han evolucionado en este aspecto.

Otra concreción del valor de la dignidad humana se refleja en la lucha por la igualdad entre las personas y, concretamente, por la igual dignidad del hombre y la mujer. Distintas culturas están hoy en distintos estadios de avance en la consecución de este valor, y por mucho que se prospere, nadie es tan ingenuo como para concluir que este valor está plenamente conseguido.

Hay, pues, valores comunes y universales, pero su desarrollo pleno se va produciendo a lo largo del tiempo y del espacio, a velocidades diversas, con avances y, a veces, retrocesos. El signo del progreso, al final, consiste en comprobar que, pese a las dificultades efectivamente se produce un avance y una convergencia en la definición y el respeto de esos valores.

Un test muy sencillo para descubrir si este avance se está produciendo realmente consistiría en preguntar a las personas de una época determinada si preferirían vivir con los valores y prácticas de una época pasada o si, por el contrario, preferirían los de una época futura. La realidad es que, pese a nostalgias diversas, tendemos a proyectarnos hacia el futuro, no hacia el pasado. Lo cual no impide que, en distintos tiempos y lugares, unas prácticas concretas y no otras materialicen ese progreso, de diferentes modos.

Al final, siempre que, el valor de fondo quede salvaguardado, el problema es, más bien, si se respetan o no sus distintas manifestaciones culturales e históricas. Lo que no tiene sentido es hacer de esto un motivo de conflicto y confrontación. Más bien al contrario, comprobar que los valores pueden concretarse de distintos modos culturales puede facilitar una profundización de su contenido y posibilitar, por tanto, una mayor comprensión de la naturaleza y alcance de los conflictos interculturales.

PARA MÁS INFORMACIÓN

- Sánchez-Runde, C., L. Nardony y R.M. Steers: "The Cultural Roots of Ethical Conflicts in Global Business", *Journal of Business Ethics*, 116, pp. 689-701, 2013.
- Steers, R.M., L. Nardony y C. Sánchez-Runde: *Management across Cultures: Developing Global Competencies*, Cambridge, Cambridge University Press, 2013.

COMPROBAR
QUE LOS
VALORES
PUEDEN
CONCRETARSE
DE DISTINTOS
MODOS
CULTURALES
PUEDE
FACILITAR UNA
MAYOR
COMPRENSIÓN
DE LA
NATURALEZA
Y ALCANCE DE
LOS CONFLICTOS
INTERCULTURALES