

El rol de la cultura corporativa en una empresa multinacional

Berlin, Margalit*

Resumen

Este trabajo muestra como la cultura corporativa de una compañía multinacional afecta la adaptación al ambiente de negocios. Se utilizó el método de observación participante, como empleada en un banco multinacional con una subsidiaria en Caracas. El estudio refleja que en la firma no prevalece la cultura norteamericana a pesar de que la casa matriz está ubicada en Estados Unidos; la cultura de la firma es internacional lo que la permite entre otras cosas ser respetuosa de las costumbres locales. Por otro lado, la manera de hacer negocios en el entorno venezolano es básicamente a través de afiliaciones debido a que la mayoría de las empresas son familiares y también para sobrevivir con un precario sistema de justicia. La firma no cuenta con esas afiliaciones pero sí con una cultura corporativa que la ayuda a funcionar en un ambiente encapsulado, en el cual sus gerentes pueden ignorar el ambiente de negocios local, pueden depender de su prestigio como una fuerza que ha atraído clientes alrededor del mundo y sentirse en un ambiente en el cual no existen preferencias por ninguna nacionalidad.

Palabras clave: Cultura corporativa, entorno de negocios, transnacionales, multinacionales.

Recibido: 98-01-13 . Aceptado: 99-06-21

* B.A. (Economía), M.A. (Sociología) y Ph.D. (Antropología) de Columbia University. Profesor Asociado de la Universidad Simón Bolívar. E-mail: dorisberlin@true.net.

The Role of Corporative Culture in a Multinational Enterprise

Abstract

This work shows how the corporative culture of a multinational company affects its adaptation to the business environment. The method used was observation by a participant, an employee in a multinational bank with a branch in Caracas. The study reflects that within the firm, the Northamerican culture does not prevail even though the parent bank is located in the United States; the culture of the firm is international which allows it, among other things, to be respectful of local customs. On the other hand, the way of doing business in Venezuelan surroundings is basically through connections, since most businesses are family enterprises and connections aid survival in a precarious system of justice. The firm in question does not have those connections, but it does have a corporative culture that helps it to function in an encapsulated environment in which the managers can ignore the local business environment, can depend on their prestige as a force that has attracted clients from around the world, and can feel that they are in an environment in which preferences based on nationality do not exist.

Key words: Corporative culture, business environment, transnationals, multinationals.

Introducción

La mayoría de las grandes empresas del mundo, bien sea especializadas en manufactura, minas, banca u otros servicios, son empresas multinacionales. Ese tipo de empresas se caracterizan por estar constituidas por una casa matriz ubicada en un país y un grupo de subsidiarias ubicadas en un variado número de países. Operan de una manera tal que aunque las filiales están ubicadas en distintos países, comparten las siguientes características:

- pertenecen a los mismos dueños;
- utilizan la misma fuente de recursos, tales como dinero, crédito, informa-

ción y sistemas, marcas de fábrica y patentes; y

- responden a una estrategia común

Presentan algunos problemas por el hecho de ser multinacionales, pero además de los problemas tienen ventajas.

Los gerentes de este tipo de firmas deben organizar sistemas costosos de comando y control, deben exponerse a invertir en monedas extranjeras, y deben arriesgar la posibilidad de ser discriminados como inversionistas extranjeros por los gobiernos de los países en donde invierten. Pero el hecho de que las empresas, multinacionales se han expandido tan rápidamente sugiere que los gerentes

ven razones para desarrollar una estructura multinacional.

De acuerdo a los expertos, las multinacionales deben reunir ciertas ventajas sobre las firmas locales de manera que estas les puedan compensar las desventajas de ser multinacionales (Vernon and Wells, 1992). Las ventajas de una destreza especial o de una marca importante: una firma que ha construido una marca importante 'tiene la ventaja de que puede, siendo multinacional, disfrutar de mercados extranjeros. También puede atenuar las amenazas que se perciben cuando una firma rival establece una filial en una nueva localidad. Una estructura multinacional es muy capaz de establecer y mantener la capacidad de recolectar e interpretar información de todas partes del globo y con esto darle ventaja a la firma sobre otras rivales.

Entre las desventajas se encuentra el hecho de que pueden ser objeto de discriminación por ser extranjeras. Para cuidarse de esto las empresas multinacionales son muy cuidadosas en la manera de hacer negocios y muy respetuosas de las costumbres del país huésped.

1. El método

La herramienta principal utilizada fue la observación participante con el fin de estudiar la corporación. También se realizaron entrevistas abiertas y semi-estructuradas para complementar los datos recolectados mediante la observación directa.

La autora se empleó en el banco (en el año 1989) para realizar la investigación. Este empleo facilitaba la interacción

diaria, conocer a los informantes, así como describir la comunicación, la toma de decisiones, el entrenamiento y la adaptación a la cultura corporativa. Para actualizar los datos se entrevistó en 1999 a gerentes de alto nivel que hablan trabajado o que aún trabajan en la empresa.

Se escogió la empresa multinacional tomando en cuenta los objetivos de la investigación, es decir, estudiar la interacción entre el entorno, local de negocios y la cultura corporativa (criterios similares fueron utilizados por Elsbach y Sutton, 1992; Dutton y Dukerich, 1992), así como la accesibilidad para el investigador, porque conocía personas dentro de la firma.

El método de observación participante consiste en observar el día a día en la organización y también los eventos especiales. Escribí anotaciones acerca de los sujetos tal como ocurrían. Esas notas contienen información específica sobre los individuos y las actividades que realizan, la hora en la que ocurren, su duración y el resultado de ellas. Las notas incluyen un análisis preliminar y algunas hipótesis que se chequearon de nuevo con observaciones adicionales. Las notas se leyeron una y otra vez y se probó su veracidad en situaciones distintas.

Ese método es esencial porque provee información acerca de lo que las personas hacen en un contexto específico más que sobre lo que dicen que hacen; permite al trabajador de campo documentar la conducta de la cual los informantes, muchas veces, no están conscientes o la que ellos distorsionan al describir.

Observación de eventos especiales: Se observó una auditoría llevada

a cabo anualmente por dos gerentes internacionales que venían periódicamente para tal tarea. La conducta de los gerentes y el personal en esas ocasiones revelaba algunos de los valores más importantes compartidos por la empresa, tales como el valor que se le daba al trabajo en equipo.

Entrevistas semiestructuradas:

No todos los datos se pueden recolectar a través de la observación participante. Para saber sobre sucesos ocurridos en el pasado o considerar las diversas opiniones de los datos observados, es necesario entrevistar a los sujetos. Las opiniones varían de acuerdo a la edad, sexo y el status dentro de una comunidad u organización.

Las entrevistas utilizadas fueron abiertas y semiestructuradas, más que todo conversaciones acerca de tópicos específicos que se planificaron de antemano.

Es preferible seleccionar una muestra representativa de individuos en una comunidad de manera de conocer los acuerdos y desacuerdos entre los miembros de la comunidad. Los acuerdos hablan sobre valores compartidos, mientras que los desacuerdos, revelan las diferencias en ideas y conductas. En este estudio no se tomó una muestra representativa de los informantes, éstos fueron seleccionados porque trabajé directamente con ellos y, por lo tanto, fueron accesibles. Esto quiere decir que los resultados no son de ninguna manera típicos o representativos de los empleados de la compañía.

Se comenzó a entrevistar a seis gerentes de manera más organizada en re-

lación con sus temas específicos a través de entrevistas estructuradas. Hice indagaciones acerca de los valores de la corporación, es decir, las características de conducta más valorizadas y/o condenadas por la empresa en cuanto a su orientación hacia los clientes, estilo de comunicación, toma de decisiones, desarrollo de carreras, así como el grado de compromiso con la firma.

Los datos recopilados mediante las entrevistas complementan los datos obtenidos a través de la observación, permitiendo una consciencia en cuanto a las perspectivas de los informantes. Estas respuestas luego fueron clasificadas según edad, sexo, estado civil, responsabilidades familiares, preparando un perfil personal para cada uno de los gerentes.

2. Rasgos de la cultura de la transnacional

Uno de los rasgos más visibles de la cultura corporativa de la empresa estudiada es su carácter internacional: en ella los ejecutivos de alto nivel suelen ser de distintas nacionalidades: de India, Australia, Puerto Rico, Estados Unidos. Esto les permite entre otras cosas ser respetuosos de las costumbres del país huésped, principalmente mostrando muy poca o ninguna preferencia por alguna nacionalidad.

Este hecho contribuye a crear un ambiente de respeto por todas las culturas, un ambiente en el que no hay preferencias por alguna nacionalidad, lo que facilita la adaptación de la firma a los distintos países en los que se hospedan sus filiales.

Al mismo tiempo el que la empresa tenga una cultura internacional afecta las posibilidades de ascenso de los gerentes locales a quienes no se les da preferencia a la hora de promoverlos por el sólo hecho de ser oriundos del país huésped.

Como consecuencia de esto y de las oportunidades que existen para los gerentes de esta transnacional fuera de la firma, estos desarrollan ciertas resistencias a la cultura de la empresa cuando ven truncadas sus carreras dentro de la firma.

2.1. Entrenamiento

La firma ofrece una capacitación continua para sus gerentes, tanto del exterior como localmente, a través de cursos dictados por miembros del personal internacional quienes viajan desde la sede o de otros países donde han adquirido la experiencia necesaria para manejar a las distintas filiales.

Los nuevos empleados son entrenados rotándolos durante los seis primeros meses por los distintos departamentos de la firma. El entrenamiento no termina después de los primeros meses, sino que es un proceso continuo. Este tipo de entrenamiento internacional y permanente constituye una de las ventajas importantes que tiene la empresa para promover un alto grado de compromiso organizacional y también se convierte en el mayor atractivo que tienen los gerentes de esta firma en el mercado laboral.

El saber inglés es un requisito. Es común escuchar a los gerentes hablar ese idioma en los pasillos. Se ofrecen cursos de inglés por instructores durante la hora de almuerzo para aquellos empleados que necesitan aprenderlo.

2.2. Control desde la casa matriz

Este banco tiene en principio una cultura descentralizada: las decisiones sobre créditos e inversiones se toman en cada país en donde la compañía tiene una filial pero dentro de ciertas reglas o políticas diseñadas (políticas crediticias y de contratación de personal). Son estas reglas las que contribuyen a que se genere en los gerentes la percepción de que se está en una empresa poco participativa, percepción que por otra parte es muy frecuente en los gerentes venezolanos, según Elena Granell (1998) lo observa en su estudio sobre cultura gerencial.

El proceso de evaluación del personal se basa en evaluaciones hechas de los equipos, en la cual auditores extranjeros examinan su desempeño, así como las contribuciones de los individuos. Están diseñadas así porque potencian la identificación con el equipo de trabajo y con la empresa como un todo. Una evaluación positiva tiene influencia sobre los aumentos de sueldos y, eventualmente, ascensos profesionales para los miembros de los equipos.

Los departamentos y sus gerentes se evalúan según su capacidad de trabajar en equipo, y según siguen o no lo estipulado por la casa matriz, principalmente el que para cerrar un trato comercial éste debe llevar dos firmas autorizadas.

A fin de proteger el código de ética de la empresa, los gerentes deben registrarse por ciertos criterios ya establecidos para seleccionar a los clientes que buscan los servicios de la compañía, en lugar de utilizar sus propios criterios y, eventualmente, favorecer sus intereses personales.

Los gerentes que sistemáticamente cierran tratos sin seguir los lineamientos

tos que vienen de la casa matriz son sancionados indirectamente pues no ascienden rápidamente.

2.3. Comunicación

Las relaciones de trabajo entre los empleados tendían a ser fluidas, con poca o ninguna formalidad. No era necesario concertar una cita para hablar con los ejecutivos medios y de alto nivel, solamente con el presidente. Los empleados se comunican a través del correo electrónico. Cada mañana el personal gerencial de la empresa se comunica a través de su computadora con New York, Hong Kong o España.

Las noticias acerca de las expansiones de la firma se transmiten diariamente a través del correo electrónico, contribuyendo a reforzar el sentido de pertenencia a la empresa.

2.4. Cómo se manifiesta la cultura corporativa

La cultura corporativa se manifiesta en gran parte a través de los rumores que corren en la firma. La conversación diaria gira en torno de asuntos comunes como la inflación, el alto costo de la vida, las películas en cartelera,; pero sobre todo, trata acerca de la situación global de la compañía en el mercado.

Mientras la investigadora trabajó allí escuchaba con frecuencia comentarios entre los compañeros de trabajo sobre los éxitos o fracasos recientes de la empresa. Por ejemplo, en una ocasión los gerentes expresaron su preocupación por el hecho de que un par de directivos valiosos para la firma aceptaron ofertas de trabajo en la competencia.

Esos dos discursos opuestos acerca de los éxitos de la firma y los terrenos que va ganando la competencia, accesibles a los empleados dentro de una organización son lo que Tony Watson describe como, un discurso sobre facultar, destrezas y crecimiento” y otro sobre “control, trabajos y costos”: si bien el trabajador valora el hecho de que el trabajo desempeñado enriquece su carrera, también es consciente de que en otra empresa podría obtener una remuneración mayor en menos tiempo que el largo período que debe esperar en la corporación.

Al analizar el proceso de contratación del personal, se observó que los funcionarios del departamento de personal expresan claramente que no debe existir conflicto alguno de intereses entre las metas de la corporación y las del candidato. Se espera que los empleados no favorezcan a clientes con quienes se tienen lazos de amistad si el provecho de éstos puede no ser beneficioso para la compañía. Los gerentes demuestran que son de confianza al probar a la organización que ésta les importa más que cualquier otra cosa. Esto nos recuerda el estudio clásico de Kanter (1977: 53) sobre el personal de las corporaciones, quien explica que los gerentes que aparentan tener lealtades compartidas eran considerados algo sospechosos. En ese estudio, una mala señal constituía, por ejemplo, que alguien del departamento de ventas se convirtiera en un “customer’s man” (hombre de los clientes) —es decir, que complaciera a los clientes y se interesara por sus intereses antes que por los de la firma— aun cuando esto daba como resultado un incremento en las ventas.

Es muy importante que los gerentes estén de acuerdo con la cláusula de no tener un conflicto de intereses, ya que de no estarlo resultaría fácil culpar a la compañía por los posibles fracasos que puedan sentir por no ganar tanto como esperan. Se ha observado como un rasgo común en el venezolano el locus de control externo" que Rial (1997) entre otros autores define como la tendencia a buscar fuera de uno al responsable por los éxitos o fracasos personales. Si el gerente tiende a culpar a la compañía no se identificará con sus políticas diseñadas en la casa matriz ni le dará importancia al prestigio que la compañía tiene a nivel mundial.

En este aspecto, la corporación que se discute aquí es algo inflexible, aunque signifique ser impráctico. Este banco multinacional frecuentemente arriesga la pérdida de ejecutivos de alto nivel porque reciben ofertas mejores afuera, momento en el cual dejan de identificarse con las políticas de la empresa y con su ética de negocios.

La firma cuenta con una especie de sistema de inteligencia que usa para revisar cuidadosamente las credenciales de los clientes, y se basa en este para excluir a algunos de ellos, a quienes consideran sospechosos de haber obtenido ganancias por medios ilícitos y sobre todo de ser "mala paga". Este sistema es sobre todo muy importante para una transnacional que no cuenta con lazos familiares con los cuales se podría solventar un problema de una deuda como si sucede en una firma local.

El departamento de personal cumple una función importante en mantener la cultura corporativa, pues el perfil perso-

nal es un factor determinante en la adaptación a los valores y metas de la firma. Los antecedentes, la edad, el estado civil y las cargas familiares influyen la capacidad de moldearse a las normas de la firma y sobre todo a su carácter internacional.

Así, los gerentes venezolanos de origen extranjero, con estudios de postgrado y numerosos contactos personales y familiares con el exterior, permanecen en la firma durante muchos años, hasta alcanzar altos niveles dentro de la organización. Cuando ya no pueden avanzar, se retiran para hacer sus propios negocios. Se adaptaban a la cultura porque, desde una edad temprana, aprendieron a admirar la cultura extranjera, en especial la norteamericana.

Los gerentes que no tenían un nivel tan alto de educación o tantos contactos sociales, se adaptaban a la firma debido al hecho de que valoraban trabajar para una firma internacional prestigiosa. En la época en que se realizó este estudio tenían unos 35 años de edad y sus ambiciones estaban dirigidas hacia el nivel gerencial más alto. No tenían la intención de abandonar la firma, ya que, no tenían tantos contactos sociales o eran mujeres con grandes responsabilidades familiares, lo que restringía sus capacidades para asumir riesgos y, sus oportunidades de emprender un negocio propio. Se dio el caso de un gerente venezolano que se graduó en una de las mejores universidades del país, además de contar con una maestría en administración en la más renombrada escuela de postgrado de administración que no se adaptó a las exigencias de la firma en términos de horario porque le daba más importancia al cultivo de sus re-

laciones sociales pues conocía su importancia en el medio venezolano. Se retiró después de seis meses (lapso que duró el entrenamiento que todos los gerentes deben recibir cuando ingresan a la firma) y empezó a trabajar en otra empresa multinacional, donde gozaba de mayor autonomía y mas tiempo para cultivar aquellos vínculos que tanto apreciaba y que son tan útiles en Venezuela.

También otro gerente venezolano, con una educación promedio que se desempeñaba muy bien renunció cuando encontró una posición en una firma local que le ofrecía mejor sueldo y la oportunidad de construir y utilizar vínculos sociales para hacer negocios.

3. El entorno de los negocios

Muchos estudiosos han señalado la influencia que el entorno de negocios ejerce sobre el desempeño de las empresas. Bums y Stalker (1961) fueron los primeros en sistematizar una teoría acerca de los efectos del entorno sobre el desempeño corporativo. Examinaron cerca de 20 firmas industriales en el Reino Unido, concentrándose en como el patrón de las prácticas gerenciales en estas empresas estaba relacionado con ciertas facetas de su entorno externo. Las características externas particulares examinadas fueron las tasas de cambio en las técnicas científicas y los mercados de las industrias seleccionadas. Luego, exploraron las relaciones entre las prácticas gerenciales internas y estas condiciones externas para descubrir su efecto sobre el desempeño. Lawrence y Lorch (1985), haciendo un seguimiento de ese estudio clásico, entrevistaron a un grupo de ge-

rentes americanos sobre cómo la creciente tasa de cambio tecnológico y la diversificación de las condiciones geográficas que surgían de la globalización de la firma afectaban su organización. Luego, explicaron cómo estas circunstancias externas determinaban el tipo de organización que tendría éxito.

Austin (1990) examinó específicamente el entorno de los negocios en los países en desarrollo y su efecto sobre las empresas extranjeras. Entre los factores que considera típicos del entorno de negocios de estos países se encuentran: bajo nivel de tecnología, falta de información, enorme brecha entre los ingresos de los más pobres y los más ricos y gran centralización política. Los primeros dos factores dan como resultado una lenta tasa de cambio en las técnicas científicas locales, el tercero, un mercado pequeño (debido a la injusta distribución de los ingresos). El cuarto factor significa que el gobierno regula la mayor parte de la actividad económica: control de precios, de importaciones y, a veces, de divisas.

Las grandes desigualdades económicas pueden generar descontento social e inestabilidad política; ésta es una amenaza constante, lo que afecta la planificación a mediano y largo plazo y obliga a los empresarios a cultivar relaciones con personas influyentes dentro del gobierno, quienes pueden ayudarles a sacar el mayor beneficio en muy corto plazo.

Por otro lado, la debilidad del sistema financiero determina que los grupos empresariales locales a menudo deben crear sus propias instituciones financieras para compensar esa carencia. Los obstáculos para la obtención de crédito o

recursos financieros obligan también a establecer contactos con personas del mundo financiero (Austin, 1990).

Frente a ese conjunto de factores ambientales hay posibilidades solamente de un pequeño número de relaciones de intercambio y un alto grado de incertidumbre. En esas circunstancias una firma puede decidir pasar por alto al mercado y depender del uso de influencias. En un entorno protegido las firmas, tratan de aprovecharse del mismo y de incrementar en la medida de lo posible el oportunismo (Williamson, 1975).

3.1. El entorno de negocios venezolano

Estos estudios y en especial el de Williamson (1975) sirven para entender como las firmas se comportan en un ambiente protegido y como la evolución de las firmas venezolanas se ve influenciada por los factores ambientales descritos por dichos autores.

Las firmas familiares prevalecen porque han invertido una gran suma de dinero para sobreponerse a una infraestructura deficiente y a la falta de información (Austin, 1990). Han confiado en entablar contactos con personas influyentes del gobierno para ganar una mayor participación en el mercado tomando parte en el diseño de las políticas gubernamentales; como en las famosas políticas proteccionistas orientadas hacia la promoción de la industria local que impidieron la competencia extranjera a lo largo de tres décadas (Naím, 1989; Pirela; 1996).

El entorno de negocios venezolano se caracteriza por la falta de criterios sobre imparcialidad y justicia. Venezuela es un país pequeño donde cierto medio es

muy reducido; "todos se conocen". Quienes ocupan cargos gerenciales frecuentemente están vinculados por relaciones de parentesco con personas que tienen influencia en el gobierno. Por lo tanto, es común la existencia de una multiplicidad de roles; las personas desempeñan varios roles a la vez lo que a veces implica exigencias encontradas y lealtades conflictivas. Como resultado, a menudo hay un conflicto de intereses, lo que dificulta ser imparcial y tener criterios claros sobre justicia y pureza administrativa (Naím, 1989).

En los primeros años de la década de los ochenta, la fuga de capital en los países en desarrollo, particularmente en Venezuela, superaba por un tercio todo el capital que entraba, causando un serio deterioro en la posición del capital del país. El resultado fue controles de cambio y rigidez en la concesión de créditos (Austin, 1990). Las políticas gubernamentales obligaron al empresario a recurrir a conexiones personales con ciertos funcionarios del gobierno que les podían dar un trato especial para la adquisición de divisas y la obtención de apoyo financiero.

Los vínculos familiares son, con frecuencia, el elemento principal en la creación y determinación de los "grupos empresariales" que son tan importantes como tipo de organización y como fuerza competitiva en los países en desarrollo. Estas redes crean una ventaja competitiva promoviendo la lealtad entre los miembros y un mejor acceso a la Información.

En Venezuela la gran mayoría de empresas son familiares y están dirigidas por miembros de la familia propietaria o por personas muy vinculadas a

ellos, Se diversificaron, primero, para obtener provecho de la escasa competencia que tuvieron por casi treinta años y, segundo, para acceder a recursos financieros. Esta forma es más flexible para afrontar las rigideces del entorno local de los negocios.

Entonces, la falta de información disponible en relación a los competidores y la inestabilidad de las políticas públicas dificultan la planificación y la administración del crédito; esto, unido al deficiente sistema legal, ha llevado a los empresarios a confiar en que las relaciones personales faciliten su accionar.

4. Resistencias a la cultura de la empresa multinacional

Aunque la cultura del banco sea descentralizada cuando los gerentes se sienten frustrados dentro de la firma o tentados de aceptar ofertas mejores, comienzan a ver las políticas crediticias y de contratación de personal como poco apropiadas para el ambiente de negocios venezolano, en el cual el contar con vínculos personales puede ser suficiente para otorgar un crédito o contratar personal de confianza.

Al encontrar diferencias entre su propia visión ética del contexto local y los valores de la empresa, los gerentes venezolanos desarrollan un sentimiento ambivalente. Por una parte, aceptan la cultura corporativa porque la empresa les ofrece un empleo estable y relativamente bien remunerado; por otra parte, no se identifican con la cultura corporativa porque observan lo que pasa fuera de la firma y entienden que los negocios no pueden regirse por reglas fijadas en un contexto

económico y político tan diferente como los Estados Unidos.

El entendimiento del entorno de negocios venezolano por parte de la firma fallaba a menudo. Esto se debe a dos razones: el personal que enviaba la casa matriz a Venezuela no era idóneo y también, el personal local podía conseguir fácilmente trabajo en otra empresa lo que dificultaba que se sintiese identificado con el banco.

Al no identificarse con la transnacional, los gerentes comienza a ver la importancia que tienen los lazos en otras empresas, se preocupan por desarrollarlos: se sienten apoyados y comienzan a fijarse en el hecho de que el banco no cuenta con estos lazos. Esto no quiere decir que la firma necesita estos lazos, lo que implica es que para ella hacer negocios con otras compañías multinacionales tales como por ejemplo Procter & Gamble, BAF, etc. es más fácil que, por ejemplo, con una firma importante venezolana como lo es la Cervecería Polar, porque no cuenta con nexos personales con ejecutivos de esa firma local. Los ejecutivos de Polar suelen jugar golf, compartir en piñatas, bautizos y otros eventos con ejecutivos venezolanos.

La ambigüedad entre la aceptación y la poca identificación con los valores de la casa matriz por los miembros de las subsidiarias lleva a pensar en la cultura corporativa como algo fragmentado, que incorpora tensión y conflicto.

Estudios recientes sobre cultura corporativa ponen énfasis en las relaciones de poder al interior de la organización y en las formas de resistencia de los individuos, quienes en lugar de ser sujetos pasivos de la sociedad, cultura y sociali-

zación, reaccionan ante ella. Estos estudios ayudan a entender lo descrito hasta aquí, específicamente, las dos reacciones ambivalentes: la aceptación de los valores corporativos y la insatisfacción por el poco poder de decisión, como cultura y contra-cultura corporativas.

Para Smircich y Calas (1987) la cultura de una empresa no es estática ni uniforme, se teoriza como una expresión creativa de los habitantes de un escenario en particular, un proceso de simbolización que es amorfo, transitorio y sensual. El análisis organizacional intenta dar cuenta de las distintas estrategias que tienen sentido en el centro de trabajo.

Según Martin y Siehl (1983), la cultura está bajo la custodia de la gerencia, es una expresión de autoridad y privilegio, es la goma simbólica a través de la cual se controlan las fuerzas desintegrativas y disfuncionales. Para Frost y otros (1991), la cultura organizacional consiste en múltiples interpretaciones que no llegan a formar una imagen clara. Para Alvesson (1984), la cultura organizacional expresa las desigualdades entre intereses, exponiendo los productos inevitables de la desarmonía. Alvesson y Willmott (1992) sostienen que los gerentes a cargo de organizaciones tienen interés en mantener las relaciones jerárquicas vigentes, y usan distintas formas de discurso, tales como la cultura corporativa, para comunicar la legitimidad de sus propios intereses.

Los estudios etnográficos de Collinson (1993) y Kunda (1992) contribuyeron a clarificar si la cultura era aceptada o no en la planta. Estudiaron la resistencia a campañas que se realizaron para promover la cultura corporativa. Collinson

(1993) sostiene que la resistencia permanece como una característica persistente, significativa y notable de las organizaciones contemporáneas, la cual requiere un mayor estudio detallado por parte de los escritores críticos. Este autor identifica dos estrategias contrarias, influenciadas por distintas orientaciones subjetivas hacia el poder: el conocimiento y la información. La resistencia a través de la distancia es la manera en que los subordinados intentan escapar o evitar las exigencias de la autoridad y se alejan o bien físicamente y/o simbólicamente, de la organización y su estructura de poder prevaleciente. En contraste, en la resistencia a través de la persistencia, los subordinados buscan exigir una mayor participación en la organización y hacer que la gerencia esté más sujeta a rendir cuentas mediante la extracción de información, prácticas de monitoreo y desafiando procesos de toma de decisiones.

Para Kunda (1992), las culturas deben ser estudiadas en contexto, considerando simultáneamente las concepciones gerenciales de la cultura, su aplicación y las respuestas de los miembros. A través de un estudio de observación participante, Kunda (1992) notó que mientras los gerentes tratan de "ligar los corazones y las mentes de los empleados" al interés corporativo, la respuesta más común del empleado es la de ironía - aceptación y distanciamiento al mismo tiempo.

De manera muy parecida al caso de Kunda (1992), los gerentes de la empresa que aquí se analiza mostraron señales de aceptación y rechazo hacia la cultura corporativa. La aceptación se manifestaba en la identificación que la mayoría de los gerentes y empleados sentían

hacia los fracasos y éxitos de la empresa, transmitidos a través de toda la organización vía correo electrónico, así como la gran importancia que daban al estar trabajando en una empresa con una cultura internacional y con lo que esto conlleva, un alto prestigio. El rechazo se manifestaba principalmente cuando los gerentes dejaban de ver oportunidades de avanzar dentro de la firma, en esos momentos los gerentes expresaban su preocupación por el hecho de que la empresa ignoraba su propio entendimiento del entorno de negocios venezolano.

Los gerentes encontraban apoyo para sus desacuerdos con la cultura corporativa en su conocimiento del entorno de negocios local. Cuando se sentían presionados para luchar por las metas de la empresa, aun cuando sentían que la empresa no les ofrecía posibilidades de mejora, los gerentes comentaban que la empresa no entendía la manera de hacer negocios en Venezuela tan bien como ellos; es decir, se separaban de la compañía manteniendo sus propias opiniones sobre cómo debían hacerse los negocios.

De cierta manera, los datos contenidos en este estudio también tienen una semejanza con la tesis de Adler (1992) de que la cultura organizacional no disminuye la importancia de la cultura nacional. La cultura nacional justificó cerca del 50 por ciento de las diferencias en las actitudes y conducta de los empleados estudiados por Hofstede (1980). Adler (1992) explica que la presión a conformarse a la cultura organizacional de una compañía extranjera provoca la resistencia del empleado, causándole aferrarse más firmemente a su identidad nacional. Las pre-

siones son mayores cuando los gerentes tienen que seguir luchando por las metas corporativas aun cuando la organización no puede satisfacer sus metas personales. En el caso descrito aquí, este es el momento cuando los gerentes empiezan a separarse de la cultura corporativa y subrayan su identificación con la cultura y las prácticas locales de negocios.

Aun cuando los gerentes descontentos manifestaban que la compañía tenía desventajas en el entorno de negocios venezolano, esto no quiere decir que esta debe estar de acuerdo con la corrupción o someterse a las prácticas locales de negocios, muchas veces, turbias. Todo lo contrario, su cultura corporativa y en particular su código de ética le sirve a la firma para mantener su prestigio internacional aun cuando opera en un entorno de negocios en el cual la corrupción es generalizada y una parte de la vida cotidiana (Pérez-Perdomo, 1991).

En Venezuela, una gran porción de la actividad económica depende del gobierno porque éste recibe la mayor parte del ingreso que entra al país a través de la venta de petróleo y, a su vez, lo redistribuye. Las empresas y personas que contratan con el gobierno generalmente cobran precios y honorarios más altos que los normales, ya sea por la venta de maquinaria o materia prima, o por el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura. Este proceder, según la firma, es un medio ilegítimo de ganar dinero y por ello rechaza a determinados clientes, aunque a corto plazo obtenga menos ganancias.

El prestigio es un rasgo importante de la cultura corporativa de las transnacionales. Ellas creen en lo que se conoce como el "return in reputation" o sea en los

beneficios que resultan de tener una excelente reputación a nivel mundial. Es por ello que instituyen "comités de ética" que se ocupan de declarar cualquier irregularidad en el trato comercial entre gerentes y clientes o bien enfatizan en lo importante que es no tener un "conflicto de intereses" entre lo que un gerente quiera de la organización y para esta.

En efecto, la subsidiaria del banco estudiado en Venezuela, vio con creces los beneficios de gozar de una buena reputación. En 1989, año en que se realizó el estudio de observación participante, el banco vivía una gran crisis por malos préstamos hechos al sector norteamericano de construcción y al Tercer Mundo. En Venezuela no se sintió ese duro golpe sino todo lo contrario. Desde el año 1994 ha crecido, principalmente porque se convirtió en un "banco refugio" debido a la crisis bancaria de ese año. En 1999 este banco se encuentra entre los diez primeros del país.

5. Conclusiones

Los gerentes insatisfechos de la multinacional estudiada, se apoyan en los siguientes argumentos: El entendimiento del entorno de negocios que tiene la firma no es siempre el mejor. Primero porque hay una gran rotación de su personal ejecutivo nacional y porque los ejecutivos extranjeros que manda la casa matriz no son necesariamente los más idóneos.

Además la firma no necesariamente tiene las afiliaciones con las cuales se resuelven problemas de clientes morosos, nexos con los cuales sí cuentan las firmas locales.

Por otra parte la firma debe adaptarse a condiciones, muchas veces hostiles, del entorno de negocios. Políticas económicas cambiantes, el intervencionismo estatal y sobre todo, la creciente desigualdad social que surge como consecuencia de la distribución desigual del ingreso, hace que la corporación dependa cada vez más de su cultura corporativa.

Las compañías que deciden invertir de todas maneras trataran de mantenerse lo más aisladas de un entorno poco predecible a través de sus normas y valores de manera de no tener que recurrir a la justicia local. Al mismo tiempo a través de la adaptación que los gerentes desarrollen hacia la cultura corporativa la firma se asegura que sus gerentes se mantengan comprometidos con la empresa aunque las políticas crediticias y de contratación de personal son diseñadas en la casa matriz.

En circunstancias normales y aún más en las hostiles, la cultura corporativa genera un mecanismo integrador entre el personal que le da fuerza a los que se identifican con ella. Esto es lógico porque la cultura corporativa está constituida por valores y creencias acerca de lo que es importante y "cómo se hacen las cosas dentro de la firma". Los gerentes comienzan a pensar en dejar la firma sólo cuando ésta deja de satisfacer sus ambiciones, mientras tanto pueden obviar el entorno de negocios y trabajar en lo que se podría describir como un ambiente encapsulado.

Este banco multinacional ha diseñado un instrumento que le permite protegerse de las influencias del entorno nacional de negocios debido a las insuficiencias señaladas anteriormente.

Bibliografía citada

- Adler, Nancy (1992). **International dimensions of organizational behavior**. Wardsworth Inc., Boston, Mass., USA.
- Alvesson, Matts (1984). "On the idea of organizational structure". Ensayo presentado en el First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Universidad de Lund, Suecia.
- Alvesson, Matts y Wilmott, Hugh (1992). **Critical management Studies**. Sage Publications, London, England.
- Austin, James (1990). **Managing in developing- countries: Strategic analysis and operating techniques**. The Free Press, New York, USA.
- Bums, Tom y Stalker, G.M. (1961). **The management of innovation**. Tavistock Publications, London, England.
- Collinson, David (1993). "Knowledge, resistance and power". Ensayo presentado en el 11º Colloquium del Grupo Europeo de Estudios de Organización (EGOS), París, Francia.
- Dutton, Jane y Dukerich, Jane (1992). Keeping an eye on the mirror: image of identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, Vol. 34 Nº 3; pp. 517-554.
- Elsbach, Kimberly y Sutton, Robert (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management. **Academy of Management Journal**, Vol. 35, Nº 4; pp. 699-738.
- Francés, Antonio (1992). El entorno de las corporaciones en Venezuela. En Francés, A. **La corporación en cuatro dimensiones** (pp. 69-97). Ediciones IESA, Caracas, Venezuela.
- Frost, Peter; Moore, Larry; Meryl R., Louis; Lundberg, Craig and Martin, Joanne (Eds.), (1991). **Reframing organizational culture**. Sage Publications, London, England.
- Granel, Elena (1998). **Exito gerencial y cultura**. Ediciones IESA, Caracas, Venezuela.
- Hofstede, Geert (1980). **Culture's consequences: International differences in work related values**. Sage Publications, Beverly Hills, California, USA.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). **Men and Women and the Corporation**. Basic Books, Newyork, USA.
- Kunda, Gideon (1992). **Engineering culture: Control commitments in a high tech corporation**. Temple University Press Philadelphia, United States.
- Lawrence, Paul y Jay W. Lorch (1985). **Organizational environment: Managing differentiation and integration**. Harvard University Press, Boston, Mass., United States.
- Martin Joanne and Caren Siehl (1983). Organizational culture and counter culture. **Organizational dynamics**, Vol. 12 Nº2; pp.52-64
- Naim, Moisés (1989). Viejas Costumbres y Nuevas Realidades en la Gerencia Venezolana. En: Naim, M. (editor) **Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia**. pp. 493-520. Ediciones IESA, Caracas, Venezuela.
- Pérez-Perdomo, Rogelio (1991). Corrupción y Entorno de negocios en Venezuela. En R. Pérez-Perdomo y Capriles, R. (editores) **Corrupción y Control en Venezuela: Una Perspectiva Comparada**. pp. 3-26 Ediciones IESA, Caracas, Venezuela.
- Pirela, Arnaldo (1996). **Cultura Empresarial en Venezuela: industria química y petroquímica**, Cendes (UCV)/Fundación Polar, Caracas, Venezuela.

- Rial, Alberto (1997). **La variable independiente: El rol de la idiosincracia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela.** Editorial Galac, Caracas, Venezuela.
- Smircich, Linda y Martha Calas (1987). Organizational culture: a critical assessment. En F. Jablin, L. Pantam, K. Roberts y L. Porter (Eds.), **Handbook of organizational communication: interdisciplinary approach** (pp. 228-263). Newbury Park: Sage Publications.
- Vernon, Raymond and Louis Wells, Jr. 1992 **The manager in the international economy.** Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Watson, Tony (1994). **In search of management.** Routledge Books, London, England.
- Williamson, Oliver (1975). **Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications,** The Free Press, New York, USA.