

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

■  
Explicar por qué es importante que todo administrador comprenda el concepto de cultura.

■  
Definir *cultura*.

■  
Entender la forma en que la cultura afecta el comportamiento y las prácticas gerenciales.

■  
Describir el papel que juegan los supuestos fundamentales en las culturas corporativa, regional o nacional.

■  
Representar de manera esquemática los aspectos de la cultura en términos de cuán profundo es su arraigo y cuán ampliamente se comparten.

■  
Describir de cuáles estrategias fundamentales puede valerse el administrador para contribuir con la cultura y modificarla.

■  
Señalar en qué difieren las culturas de alto y bajo contexto y reconocer sus implicaciones.

## GE Medical tiene un paciente enfermo en Francia

**C**on el propósito de extender su posición estratégica global en tecnología médica, los ejecutivos expertos de General Electric (GE) adquirieron la compañía francesa *Companie Générale de Radiologie (CGR)*. CGR había sido una empresa del sector público dedicada a la manufactura de equipo médico, la cual destacaba en especial por sus aparatos de rayos X y sus escáneres CAT. Cuando GE compró CGR, recibió \$800 millones en efectivo de la paraestatal Thomson, S.A., por concepto de su negocio de electrodomésticos RCA. En su momento, la adquisición se consideró un movimiento estratégico brillante. La combinación de la sólida posición alcanzada por GE en Estados Unidos, en cuanto al uso de tecnologías de imagen para aplicaciones médicas, con la adquisición de CGR, favoreció el

Algunas partes de este capítulo fueron adaptadas, con autorización, de un capítulo escrito por J. Stewart Black, publicado en J. S. Black, H. Gregersen, M. Mendenhall y L. Stroh (eds.), *Globalizing people through international assignments* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999).

posicionamiento inmediato y significativo de GE en Europa. Si bien los ejecutivos de GE proyectaron una utilidad de \$25 millones para el primer año completo de operaciones, los resultados no fueron como lo habían estimado los responsables de la planeación estratégica.

Una de las primeras cuestiones que hicieron los gerentes responsables de la integración fue organizar un seminario de capacitación para los administradores franceses. Obsequiaron camisetas a los participantes con el eslogan VAMOS A SER EL NÚMERO UNO. Aunque los gerentes franceses las utilizaron, muchos no estaban contentos con la idea. Uno de ellos expresó su descontento diciendo: "Era como tener a Hitler atrás forzándonos a usar el uniforme. Fue bastante humillante."

Poco después de la integración de las compañías, los directivos de GE en la sede de Medical Systems en Estados Unidos consideraron necesario arreglar el sistema de control financiero de CGR, por lo que enviaron a Francia a varios especialistas estadounidenses. Por desgracia, los especialistas sabían poco sobre los métodos contables o los requerimientos que debían satisfacer los informes financieros en Francia. En consecuencia, intentaron imponer un sistema que era inadecuado para satisfacer los requerimientos de los informes financieros en este país y la forma en que tradicionalmente CGR llevaba los libros de registro. Por ejemplo, los dos sistemas diferían en sus definiciones de costo y gasto. El conflicto cultural (y el logro de un compromiso consensuado) se llevó varios meses y aumentó significativamente los costos directos e indirectos.

Fue entonces que los gerentes de GE ensayaron diversas formas para coordinar e integrar a CGR en su unidad de equipo médico con sede en Milwaukee. Por ejemplo, puesto que la adquisición de CGR generó una pérdida de \$25 millones, en vez de \$25 millones de utilidad proyectada, se envió a Francia a un directivo estadounidense de Milwaukee con la tarea de darle un giro a la situación. El despido masivo de trabajadores y el cierre de casi la mitad de las 12 plantas de CGR, entre otras medidas para reducir costos, alarmó a la fuerza laboral francesa. La cultura de GE en favor

de las utilidades seguía en conflicto con la cultura y la historia no competitivas de CGR, como entidad dirigida por el Estado. Como resultado de esa compleja circunstancia, muchos de los administradores e ingenieros más valorados abandonaron la subsidiaria francesa.

Las campañas de los administradores de GE para integrar a CGR a su cultura, mediante el uso de carteles con lemas motivacionales escritos en inglés y banderines de GE, así como con otros incentivos morales, se enfrentaron a una resistencia notable de parte de los trabajadores franceses. Uno de los líderes sindicales comentó: "Ellos llegaron aquí alardeando:

'Nosotros somos GE, somos los mejores y tenemos nuestros métodos.'" Los directivos de GE estimaron que durante el segundo año la fusión GE-CGR produciría utilidades, pero en esta ocasión perdieron otros \$25 millones.



Cuando General Electric (GE) adquirió la compañía francesa *Companie Générale de Radiologie (CGR)*, buscaba ampliar su posición competitiva en Europa, pero no contó con que surgirían numerosos choques culturales entre ambas. Ciertos directivos de GE consideraban que el choque cultural era una llamada de atención para que GE no sólo pensara en sus empleados en el extranjero, sino también en los consumidores foráneos y en la forma en que éstos difieren de sus contrapartes estadounidenses.

Más allá de los tropiezos culturales iniciales, en la actualidad GE Medical Systems es uno de los competidores más fuertes, tanto en Estados Unidos como a nivel mundial. De hecho, algunos administradores consideraron que los choques culturales producidos en Francia sirvieron para que todos cobraran conciencia del importante papel que juegan las culturas nacionales y organizacionales en la forma en como las personas juzgan los distintos acontecimientos y reaccionan ante ellos. En consecuencia, los gerentes expertos de GE Medical Systems modificaron sus mapas

mentales, pues reconocieron que la percepción del mundo y de la administración no es igual entre individuos de diversas partes del planeta. Con la finalidad de favorecer esta toma de conciencia en los demás, los empleados estadounidenses transferidos a Francia recibieron capacitación intercultural, así como capacitación específica sobre la cultura y el ambiente de negocios prevalecientes en este país. Con una mayor conciencia sobre las culturas organizacional y nacional, ahora los directivos de GE Medical Systems son capaces de influir en el conocimiento y las perspectivas alternativas de los gerentes sobre la adquisición francesa para forjar una empresa sólida y globalmente competitiva.

# panorama estratégico

Como lo ilustra el ejemplo de GE Medical Systems, incluso compañías con buena reputación y muchos años de experiencia podrían zozobrar a consecuencia de peligrosos arrecifes culturales nunca vistos, mientras navegan en las turbulentas aguas de los negocios actuales. La cultura es importante porque es un conocimiento significativo acerca de cómo la gente observa e interpreta los acontecimientos y, por lo tanto, acerca de las acciones que realizarán. Lo anterior es válido tanto si se trata de una fuente cultural nacional, organizacional o a nivel subgrupo. Entonces, para todo administrador es importante entender lo que constituye una cultura y aquello que la vuelve tan influyente en las organizaciones y en su desempeño.

Muchos individuos creen que la cultura es algo que poseen las naciones, las regiones o las organizaciones: algo que es posible observar, escuchar, tocar, oler y probar. Las personas que concuerdan con esta visión suelen dar como ejemplos de cultura la vestimenta, las costumbres, las celebraciones, la música, los acontecimientos históricos, el arte y la comida. Por ejemplo, si usted analiza la asignación de espacios en el estacionamiento de una compañía, pensaría que la cultura de tal compañía pone mucho énfasis en el estatus. Quizás al intercambiar tarjetas de presentación con los asociados de negocios en una cultura específica, usted observe que ellos ponen gran atención al puesto o la preparación académica (como un doctorado) que se escribe en la tarjeta. Con base en esta observación, usted inferiría que las personas de dichos países dan mucho valor a las jerarquías. Sin embargo, tales indicadores culturales son tan sólo los más visibles y, en muchos sentidos, los aspectos menos significativos de la cultura.

La cultura podría jugar un papel muy importante en las organizaciones y generar efectos directos en las acciones estratégicas que eligen los administradores, así como en el funcionamiento de las estrategias seleccionadas. Por ejemplo, en la actualidad la mayoría de las organizaciones grandes y algunas pequeñas comercializan sus productos y servicios en mercados fuera de su país de origen. A menudo también invierten y administran operaciones en otras naciones. Para vender productos en los mercados extranjeros, así como para establecer y operar instalaciones en otros países, los administradores necesitan entender las culturas de tales lugares.

De acuerdo con ciertas investigaciones, la mayoría de los administradores que utilizan estrategias para vender sus productos en mercados extranjeros primero los comercializaron en países

cuyos mercados tienen ambientes y culturas más semejantes a los propios. Es más fácil que los administradores ingresen en un mercado con una cultura similar a la propia, que a un mercado con una cultura muy diferente.<sup>1</sup> Entenderían mejor una cultura semejante donde se necesiten menos esfuerzos para adaptarse a los clientes y a los empleados de esa cultura. Por ejemplo, las organizaciones canadienses que buscan penetrar en mercados internacionales quizá primero comercialicen sus productos en Estados Unidos o Inglaterra. Si estas organizaciones son de la provincia de Québec, con fuerte influencia francesa, tal vez también los comercialicen en Francia. Así, en la medida en que los administradores adquieran mayor experiencia al trabajar en diferentes culturas, es más probable que amplíen sus operaciones a naciones con culturas menos parecidas y, luego, que lleguen a muchos países. Por ejemplo, Siemens vende productos en 190 países, y ha establecido 31 sitios web usando 38 lenguajes diferentes.<sup>2</sup>

Con el propósito de facilitar el movimiento hacia nuevos mercados internacionales, a menudo las organizaciones extranjeras desarrollan relaciones estratégicas con organizaciones locales. Las organizaciones de negocios locales conocen la cultura de sus mercados, lo cual ayuda a que los gerentes de la compañía extranjera se adapten a una nueva cultura.<sup>3</sup> Asimismo, las organizaciones locales tienen contactos con proveedores e instituciones gubernamentales, por lo que también ayudarían a que los administradores de su socio extranjero entiendan el nuevo contexto. Cuando los gerentes conocen mejor la cultura del otro país, pueden vender mejor sus productos en los mercados internacionales, así como contratar y dirigir a las personas que van a emplear en dichos mercados. Por lo tanto, en la medida en que la organización entra a más mercados internacionales, los administradores deben aprender a manejar una diversidad cultural cada vez mayor. Es decir, tiene que entender los distintos valores culturales tanto de sus clientes como de sus empleados, así como adaptar sus productos y su estilo gerencial para que se adapten a las diferentes culturas.

La incapacidad para entender y adaptarse a las culturas locales producirá, en última instancia, el fracaso de las operaciones internacionales. Por consiguiente, el éxito en los negocios internacionales depende del conocimiento de los administradores acerca de las diferencias culturales, antes de ingresar a los mercados extranjeros y de adaptar sus prácticas administrativas en concordancia. Asimismo, requiere que integren y utilicen la diversidad cultural en su beneficio. ■

## DEFINICIÓN DE CULTURA

Para comprender efectivamente la importancia y la influencia de la cultura, es necesario adquirir una visión más amplia y compleja de ella.<sup>4</sup> Aun cuando un equipo de antropólogos identificó más de 160 definiciones de cultura,<sup>5</sup> nosotros la definimos como sigue: **cultura** es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones. Tal definición ofrece una imagen completa de la cultura y de la manera en que se forma.

Como lo sugiere la propia definición, una cultura empieza cuando un grupo de seres humanos enfrenta una serie de retos. En una organización, la cultura podría

**cultura** conjunto de creencias, valores y conductas aprendidos que se consideran lo suficientemente exitosos como para transferirse a las nuevas generaciones

comenzar a formarse cuando los primeros miembros enfrentan los retos iniciales de asegurar la fundación de aquella, de crear el producto, de distribuirlo a los clientes, etcétera. Los pioneros (o primeros líderes) casi siempre tienen un conjunto de creencias que guían sus conductas y sus elecciones. Por ejemplo, un líder tendría la creencia de que la supervisión estricta de los empleados es mejor. En general, las decisiones y las prácticas iniciales se conservan mientras funcionan. Éste es el motivo por el cual los pioneros tienen una influencia tan significativa en la justa naturaleza de la cultura de una compañía.<sup>6</sup>

Las creencias, los valores y las conductas que son exitosas se enseñan a los nuevos participantes. En una organización, los nuevos integrantes son las contrataciones recientes. En una cultura nacional, los nuevos participantes son básicamente los bebés que nacen o los grupos de inmigrantes que llegan al país. Por lo tanto, para los nuevos miembros la cultura es algo que se aprende, no algo que se hereda. La cultura se enseña a los nuevos integrantes principalmente mediante símbolos y comunicación, transmitiendo cuentos, discursos, debates, manuales, novelas, poemas y arte, entre otros. Con el paso del tiempo, valores, creencias y conductas determinados empiezan a compartirse entre los miembros del grupo. No obstante, como las circunstancias cambian, lo que en un momento específico se consideraban respuestas convenientes también llegan a evolucionar y cambiar. En consecuencia, la cultura se va adaptando al entorno.

Con tal definición de cultura, usted notará que es posible aplicar el concepto a un grupo casi de cualquier tamaño. Por ejemplo, uno grande de seres humanos que comparte límites geográficos, como un país, tiene una cultura. De hecho, muchos estudios sobre la cultura utilizan las naciones como la unidad para comparar las semejanzas y las diferencias culturales. Dentro de un país, los miembros de una misma organización podrían compartir una cultura organizacional. Como es de esperarse, y como lo ha confirmado la investigación, siempre que un grupo pequeño reside dentro de uno más grande (como una compañía dentro un país o un equipo de trabajo dentro de una empresa), la cultura del grupo pequeño recibe o refleja la influencia de la cultura del grupo más grande. Por ejemplo, las compañías japonesas suelen tomar decisiones por consenso, como reflejo del valor cultural de una sociedad más grande en los grupos más pequeños. Cada vez que en este capítulo hablemos de una característica cultural específica de un país, una región o una empresa, es importante recordar que tal característica siempre estará rodeada por una distribución de individuos. Por ejemplo, aunque en Japón la tendencia se orienta con más fuerza hacia lo colectivo que hacia lo individual, en este país algunas personas estarán más o menos orientadas hacia el grupo que el promedio. En el mismo sentido, en comparación con la cultura nacional, algunas compañías japonesas podrían tener más o menos una cultura orientada hacia la toma de decisiones por consenso.

## RELEVANCIA ADMINISTRATIVA DE LA CULTURA

Antes de adentrarnos más en el conocimiento de la naturaleza de la cultura, quizá primero resulte útil destacar la importancia que tiene la cultura para usted como administrador. Básicamente, la cultura es trascendental, porque es un condicionante significativo de la conducta. Por lo tanto, entender la cultura sería útil para saber por qué los seres humanos se comportan como lo hacen y para ayudar a cumplir metas, así como para lograr los objetivos estratégicos de cualquier organización.

### Efecto de la cultura en el comportamiento

Como lo mencionamos, resulta primordial entender la cultura, porque ésta influye de manera notable en las conductas significativas. Por ejemplo, en la forma en que los individuos observan e interpretan el mundo de los negocios que los rodea.<sup>7</sup> Incluso viendo situaciones idénticas, la cultura de dos personas distintas influiría para que percibieran en ellas oportunidades o amenazas.<sup>8</sup> La cultura podría originar creencias distintas sobre lo que se considera un comportamiento gerencial "correcto".

to", en cuanto a situaciones administrativas muy específicas. Observe los hallazgos de la investigación que se presentan en la figura 4.1.

Como se muestra en esta figura, en un extremo tan sólo el 10 por ciento de los administradores suecos creen que deberían tener respuestas precisas para la mayoría de las preguntas que les formulen sus subordinados, mientras que en el otro, el 78 por ciento de los administradores japoneses piensan que deben tenerlas. Como lo ilustra este ejemplo específico, la cultura contribuye con las formas de interpretar los acontecimientos, de evaluarlos y de determinar el curso de acción correspondiente.<sup>9</sup>

Puesto que la cultura no es un rasgo individual, sino un conjunto de creencias y valores compartidos por un grupo, la gente puede, y de hecho lo hace, identificarse a sí misma con una cultura y con un grupo. Hasta cierto punto, en la mente de las personas la cultura y el grupo son sinónimos. De acuerdo con la investigación, la identificación con la cultura haría que los individuos realicen esfuerzos adicionales, y hasta sacrificios, para apoyar a la cultura y a los individuos que pertenecen a ella.<sup>10</sup> Lo anterior significa que en la medida en que sus subordinados se identifiquen con la cultura de su unidad o de su compañía, es muy probable que se esfuercen más para que logren sus objetivos. Si la cultura influye de manera tan significativa en las conductas, y éstas tienen efecto sobre el desempeño individual, del grupo o la organización, entonces resulta primordial entender la cultura, cómo se forma, y la manera en que podría cambiarse o utilizarse.

## Diversidad cultural en el lugar de trabajo

Es probable que el efecto de la cultura en las percepciones y en las conductas sea más importante que nunca, a causa del incremento sustancial en la diversidad cultural que usted, como administrador, tendrá que enfrentar. La globalización es uno de los factores importantes en la diversidad cultural. Aun cuando la diversidad cultural ha existido entre los grupos nacionales, étnicos y regionales, entre otros, la globalización de los negocios está incrementando cada vez más tal diversidad. Por lo tanto, en la medida en que las compañías se globalicen y extiendan sus operaciones alrededor del mundo, crearán una oportunidad creciente para que las personas de diferentes culturas interactúen entre sí de manera eficaz y también una creciente demanda de éstas. Una de las consecuencias fundamentales de la globalización es que hace que sea mucho más probable que usted trabaje con individuos con anteceden-

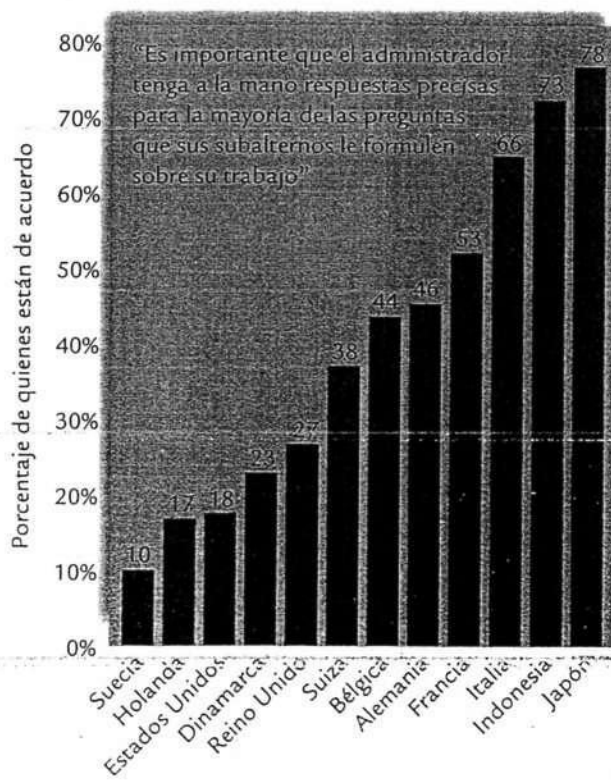


figura 4.1

Diferencias culturales entre los administradores

Fuente: R. Steers y J. S. Black, *Organization behavior*, Nueva York: HarperCollins, 1994.

tes culturales muy variados. Por ende, el verdadero entendimiento de la cultura (de su naturaleza y de su influencia) es un componente crítico de la administración efectiva en estos escenarios interculturales.

Sin embargo, el valor de comprender la cultura no se limita a los administradores que colaboran en organizaciones multinacionales: para encontrar la diversidad cultural no es necesario ir al extranjero. Aun cuando planea trabajar para una organización marcadamente nacional, usted hallará una fuerza de trabajo cada vez más diversa culturalmente, por lo que necesitará la capacidad para entender a gente con creencias y conductas distintas. Para tener una idea de la creciente diversidad cultural que deberá enfrentar, simplemente reflexione acerca de los datos estadísticos en Estados Unidos,<sup>11</sup> que presentamos a continuación:

- Más de la mitad de la fuerza laboral estadounidense se compone actualmente de mujeres, minorías e inmigrantes.
- En 1970 había 9.6 millones de trabajadores nacidos fuera de Estados Unidos; en 2000, la cifra de trabajadores nacidos fuera de Estados Unidos llegó a 28.4 millones, es decir, casi se triplicó.
- En el 2015, los hombres blancos tan sólo representarán el 15 por ciento de las personas que ingresen a la fuerza laboral.
- En la actualidad, la gran mayoría de los inmigrantes en Estados Unidos provienen de países asiáticos o latinoamericanos, no de europeos.

Estas y otras estadísticas indican que en Estados Unidos los administradores encontrarán una fuerza laboral cada vez más diversa en términos culturales. Para los administradores, las diferencias culturales significan tanto retos como oportunidades, retos que si se ignoran traerían consecuencias negativas para los individuos y sus organizaciones; y oportunidades que, de aprovecharse, traerían como resultado mayor competitividad organizacional.

## La cultura como herramienta administrativa

Queda claro que ser un administrador efectivo no se limita al entendimiento de los demás. Como destacamos en el capítulo 1, a los administradores se les paga para que cumplan las metas trabajando con otras personas. Como gerente, usted necesita entender cabalmente la cultura, puesto que le servirá para cumplir sus responsabilidades administrativas. ¿Entonces, cómo logra hacerlo la cultura? Ya que la cultura se arraiga en creencias y valores, una vez establecida guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante. Por ejemplo, como novato en una

Estados Unidos y su fuerza de trabajo son cada vez más diversos, lo cual significa para sus administradores tanto retos como oportunidades. En la próxima década, por ejemplo, se estima que tan sólo el 15 por ciento de los nuevos integrantes de la fuerza laboral estadounidense serán hombres caucásicos.



organización, una vez que usted haya aprendido, mediante las palabras y las acciones de los demás, que la toma de decisiones por consenso es la forma "correcta" en su compañía, tomará las decisiones de esa manera, aun cuando no lo vigile su supervisor. Como se verá más adelante en este capítulo, incluso cuando no resulta sencillo establecer un valor cultural específico, una vez que éste se establece con regularidad suficiente será útil para guiar el comportamiento e influir en él. La cultura de una organización podría guiar lo que los individuos hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subalternos de manera constante. Se trata de un elemento en particular importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días. En muchas ocasiones, los administradores no pueden estar presentes para supervisar y dirigir a su personal en todo momento. En la misma medida en que la cultura sea capaz de guiar el comportamiento, será una poderosa herramienta administrativa para las organizaciones cada vez más dispersas geográficamente.

Por ejemplo, sabemos que el gerente de ventas de combustible para reactores en la región Asia-Pacífico de ExxonMobil tiene su base de operaciones en Singapur. No obstante, cuenta con subalternos que residen en Japón, Singapur y Australia. Entre sus diez subalternos hay cinco nacionalidades distintas. En tales condiciones, es simplemente imposible que este gerente de ventas supervise el desempeño de sus subordinados de manera directa y cercana todos los días, o incluso una vez por semana. Sin un compromiso sólido con la cultura de la compañía respecto de un servicio superior al cliente que guíe la conducta cotidiana de la fuerza de ventas, el gerente de ventas tendría poca esperanza de alcanzar los resultados deseados. Entonces, tal gerente relegaría su actividad a intentar constantemente corregir el desempeño de los demás una vez que los pobres resultados y las acciones equivocadas se hicieran evidentes.<sup>12</sup>

Como se observa en este ejemplo breve, la cultura es un medio poderoso para dirigir la conducta de los individuos, así como para cumplir objetivos organizacionales como el de superar el desempeño de los competidores. Un estudio reciente del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) reveló que las empresas con cultura fuerte poseen un mejor y más confiable desempeño financiero que las empresas con culturas débiles. De acuerdo con otro estudio, que implicó a 160 compañías durante un lapso de 10 años, las compañías que superaron el desempeño de sus contrapartes en la industria destacaron en lo que se conoce como las cuatro prácticas administrativas fundamentales: 1. estrategia, 2. ejecución, 3. cultura y 4. estructura.<sup>13</sup> No obstante, cabe mencionar que como administrador usted debe ser cuidadoso respecto de lo que fomenta como valores culturales. La cultura es una fuerza tan poderosa sobre la conducta que una cultura equivocada llevaría a que la gente "buena haga cosas malas". El recuadro "Un reto para el administrador: Una cultura demasiado agresiva descarrila a Enron", ayudará a ilustrar este problema. En el ejemplo, la cultura de Enron destacó el valor de alcanzar el crecimiento utilizando cualquier medio y a casi cualquier precio. En consecuencia, con la finalidad de mantener en crecimiento a la compañía, o de que al menos pareciera que estaba creciendo, muchos individuos incurrieron en acciones ilegales y carentes de ética

# ética

*un reto para el administrador*

## Una cultura demasiado agresiva descarrila a Enron

**S**i bien el crecimiento es el motor que impulsa el valor para los accionistas, si el motor se fuerza demasiado, la maquinaria podría sobrecalentarse y luego quizás hasta derretirse. Esto fue justamente lo que hizo el liderazgo de Enron: fomentó una cultura demasiado costosa donde algunos administradores rebasaron los límites de lo ético y

lo legal para satisfacer la demanda sin fin de siempre informar de mayores ganancias. Sin embargo, finalmente el escándalo resultante llevó a Enron a la quiebra, dejó a miles de empleados sin fuente de trabajo e impidió la actividad de una de las empresas más importantes.

*(continúa)*

Con el liderazgo del director general Kenneth Lay, la compañía, con sede en Houston, cambió la producción inicial de gas natural y petróleo por una estrategia de crecimiento rápido, cuyo objetivo era hacer de Enron "la compañía de energía más grande del mundo". Lay anunció públicamente objetivos financieros muy ambiciosos y prometió a la fuerza laboral acciones con un valor cada vez mayor, en la medida en que aumentara el precio de los títulos de la compañía. El mensaje y el valor quedaron claros: los fines importaban más que los medios; lo que se lograra importaba más que el cómo se lograra. "Tenemos alguien de hasta arriba diciendo que el precio de las acciones es lo más importante, lo cual se logra con ganancias", comentó un empleado de la firma. "Cualquiera que genere utilidades será rápidamente promovido". Las metas de los administradores, las medidas del desempeño, la remuneración y los ascensos en la carrera estaban encaminados a robustecer una cultura del crecimiento a cualquier precio.

Esta cultura se reforzó todavía más al reclutar gente externa que se ajustara a los valores fundamentales de la compañía. Uno de los ejemplos más visibles de ello fue Jeffrey Skilling, quien se unió a Enron como una estrella naciente con un sólido espíritu emprendedor. Sabiendo que los clientes del servicio querían estabilizar los costos del gas, mientras los productores del hidrocarburo deseaban aumentar sus precios cada vez más, la división que él encabezaba realizó contratos a largo plazo para vender gas a las empresas del sector público de entre un conjunto de proveedores. No obstante, en vez de emplear el método contable tradicional para registrar los ingresos conforme se recibieran, Skilling insistió en que Enron registrara todos los ingresos esperados al firmar cada contrato. Gracias a este controversial enfoque, las ganancias de la compañía parecían sustancialmente mejores; pronto Skilling fue promovido a la presidencia de Enron.

De manera irónica, el hecho de obtener mayores utilidades hizo que la administración de Enron presionara para realizar más y más contratos, de manera que la compañía siguiera informando mejores números cada trimestre. Más allá de algunas dudas expresadas por Arthur Andersen, quien auditó los estados financieros de Enron, los gerentes expertos desarrollaron esquemas muy elaborados para que las ganancias se vieran mejor, al mismo tiempo que se hacía parecer que el endeudamiento disminuía.

Los gerentes promovieron una cultura que desalentaba cualquier objeción interna a actividades tan cuestionables. De hecho, comenta un directivo de la entonces Enron, "toda la cultura, del nivel de la vicepresidencia para arriba, se convirtió en una cultura del *sí, vamos*". Las prácticas del personal la reforzaron. Por ejemplo, los empleados de administración del riesgo, quienes debían firmar los acuerdos potenciales de Enron, eran, a la vez, desafiados por los gerentes cuyos acuerdos estaban examinando. Por consiguiente, los empleados de administración del riesgo tenían integrado un incentivo para aprobar los acuerdos, puesto que la evaluación del desempeño afectaba ampliamente la remuneración y la seguridad de empleo. Dos veces al año, la administración calificaba a cada empleado como "A",



¿La cultura de una corporación puede ser demasiado fuerte? Muchos consideraron que éste fue el caso de Enron. La alta gerencia, como la que ejerció el director general Ken Lay, presionaba a los empleados de Enron y los recompensaba por lograr resultados económicos, incluso si ello significaba realizar acciones poco éticas e ilegales. "Uno lo hace, funciona y uno lo vuelve a hacer." Comentó uno de los ex empleados de Enron respecto de ciertas actividades ilícitas que ocurrieron en la compañía: "Las líneas que separan lo legal de lo ilegal no tardan en desdibujarse."

"B" o "C". Los empleados "A" recibían bonos mucho más grandes que los "B", en tanto que los empleados "C" no recibían bono alguno y a veces se les obligaba a que abandonaran la empresa. Por ello, no era extraño que pocos quisieran causarse problemas por criticar los métodos utilizados. Como lo dijo un empleado: "¿Cuestionarías algo para perder tu trabajo?"

No obstante, las pérdidas comenzaron a incrementarse en las entidades corporativas especiales, por lo que las preocupaciones sobre la contabilidad de Enron originaron que el precio de las acciones disminuyera en picada. Sin la posibilidad de arreglar algún tipo de fusión, finalmente, en diciembre de 2001, la compañía solicitó ser declarada en quiebra. En cuestión de meses, Arthur Andersen perdió su licencia para auditar empresas públicas y despidió a miles de trabajadores. A la mayoría de los altos directivos de Enron se les obligó a renunciar y enfrentaron cargos federales.

Desde entonces, los expertos indican que la cultura de Enron fue uno de los principales factores de la debacle. Incluso los empleados y los gerentes que se mostraban preocupados por las actividades de la compañía quisieron evitar el conflicto. "Es fácil entrarle. 'Bueno, todos los demás lo hacen, entonces quizá no esté tan mal'", recuerda un ex empleado de Enron. Otro manifiesta: "Lo haces una vez, y si funciona lo haces otra vez. La línea que separa lo legal de lo ilícito no tarda en desdibujarse."



(un tema que analizaremos con mayor detalle en el capítulo 5). Cuando lea este caso, tal vez se pregunte si en algún momento ha formado parte de alguna organización cuya cultura lo presionara a tomar decisiones y a comportarse de formas que considera incorrectas. También podría ponerse en los zapatos de alguno de los empleados de Enron y preguntarse si en su caso, "la cultura de Enron habría influido en sus decisiones y su ética"

## NIVELES DE LA CULTURA

Hasta el momento hemos hablado de la cultura como si se tratara de una entidad independiente; sin embargo, esta idea no es correcta. La cultura consiste en tres niveles distintos, pero muy relacionados.<sup>14</sup> La estructura que sostiene tales elementos es parecida a un árbol (véase la figura 4.2). Algunos de los elementos son visibles. A éstos se les denomina **artefactos**, o manifestaciones visibles de una cultura como su arte, vestimenta, comida, arquitectura y costumbres. Al comienzo de este capítulo se mencionó el ejemplo de la asignación de los lugares de estacionamiento como la manifestación visible de una cultura organizacional que hace hincapié en el estatus. La base de una cultura, como el tronco de un árbol, son sus valores. Los **valores** son, en esencia, creencias perdurables acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras. No obstante, lo que sostiene el árbol es invisible. La mayoría de los componentes de una cultura yacen debajo de la superficie, por lo que son difíciles de observar, a menos que se realice un esfuerzo considerable por descubrirlos. Se trata de las **creencias** de la cultura, es decir, los supuestos acerca de los aspectos fundamentales de la vida.

## Creencias

Si bien las creencias parecerían un tema aburrido o muy filosófico, entenderlas es, de hecho, muy conveniente y práctico para los administradores. Piense en las creencias como si fueran la tierra sobre la cual crece el árbol completo de la cultura. La naturaleza de la tierra determina muchas de las características del árbol. Por ejemplo, las palmeras necesitan un suelo arenoso, no de barro. Por el contrario, un árbol aspen no crecería en la arena de una playa. De manera similar, ciertos valores y conductas culturales sólo son posibles con determinadas creencias subyacentes. Una de las implicaciones clave para los administradores es que si ellos entienden las creencias fundamentales de un grupo, entonces serían capaces de comenzar a entender, o incluso anticipar, los valores y las conductas del grupo. Por ejemplo, si sabe que en la empresa a la que acaba de unirse son importantes las jerarquías o los niveles de estatus entre los niveles de la organización, podría anticipar hechos y no sorprenderse al notar que en las reuniones los administradores novatos (como usted) esperan a que hablen los administradores expertos y de mayor antigüedad, antes de expresar sus opiniones.

No obstante, tampoco queremos dar la impresión de que las creencias son siempre determinantes. Incluso en el mundo natural, es posible que distintas variedades de árboles crezcan en un mismo tipo de suelo. Entonces, es posible que dos grupos que compartan la misma creencia acerca de la jerarquía manifiesten conductas distintas. En un grupo, los administradores novatos sólo hablan después de los administradores de mayor antigüedad. En el otro grupo, los administradores de menor nivel nunca hablan frente a los administradores del nivel superior.

Usted comenzaría a notar que aun cuando parezca que las creencias forman el nivel más abstracto de la cultura, son, de hecho, uno de los niveles más prácticos, puesto que los valores y las conductas surgen a partir de las creencias. Si comprende las creencias subyacentes, comenzaría a entender los tipos de valores y conductas que sostienen tales supuestos. Sin el entendimiento de las creencias, quizá cometa varios errores al intentar comprender, modificar o incluso crear una nueva cultura. Tal vez se equivoque al intentar cambiar la cultura de maneras en las cuales no es posible hacerlo, debido a que entran en conflicto con las creencias subyacen-

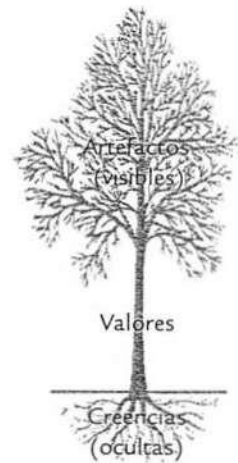


figura 4.2

### Niveles de la cultura

**artefactos** manifestaciones visibles de una cultura como su arte, vestimenta, comida, arquitectura y costumbres

**valores** creencias duraderas acerca de que una conducta o una consecuencia específicas sean personal o socialmente preferibles que otras

**creencias** suposiciones sobre aspectos fundamentales de la vida

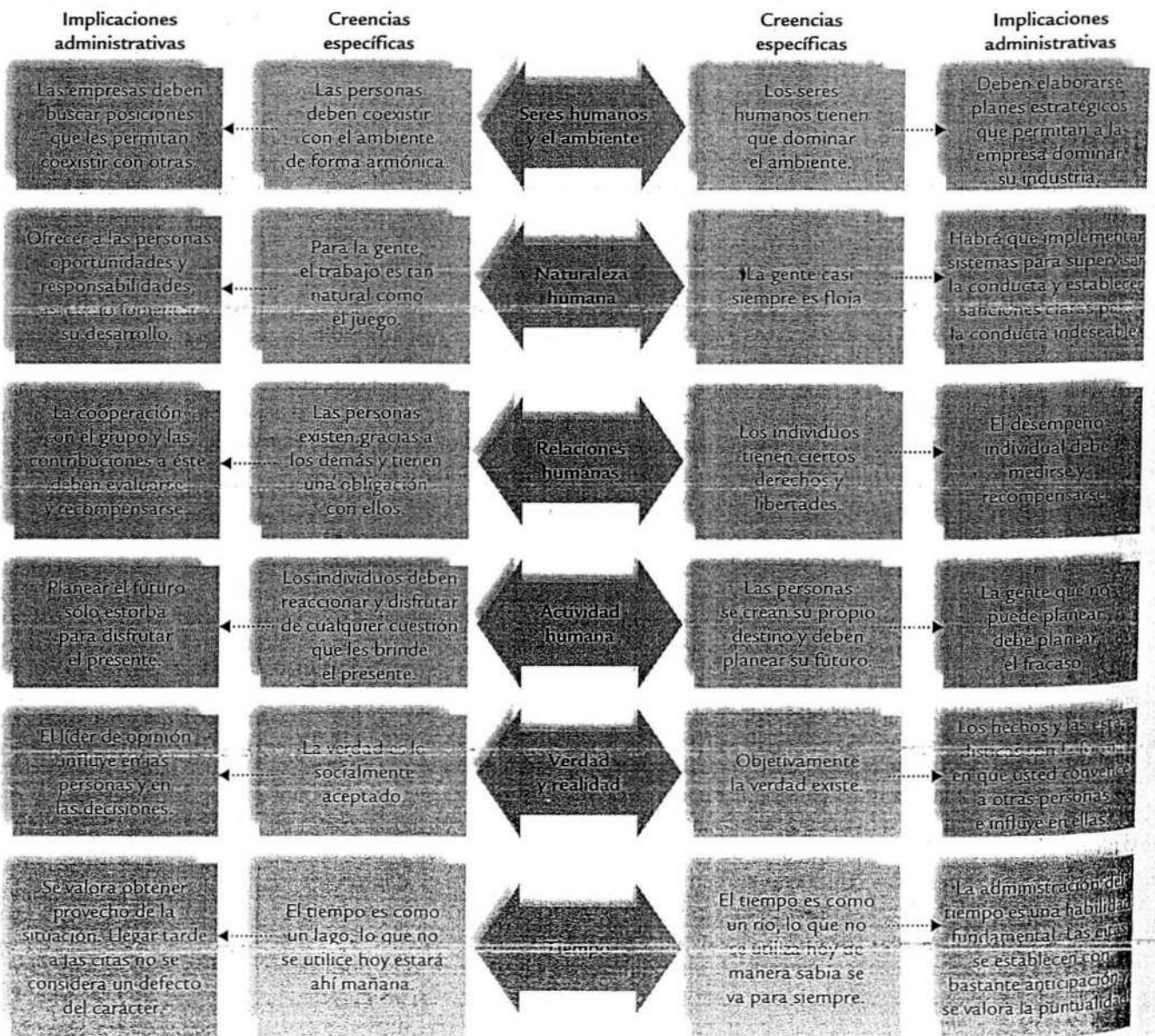
tes. Por ejemplo, si un gerente australiano fuera a Vietnam intentaría recompensar el desempeño individual, creyendo que así mejorará los resultados. Sin embargo, mientras que en Australia prevalecen las creencias subyacentes sobre la importancia del individuo, en Vietnam no es así. Sus supuestos culturales se enfocan en la importancia del grupo. De hecho, enfocarse en la recompensa por el desempeño individual generaría resultados negativos en Vietnam, porque la gente desea encajar con el grupo en vez de sobresalir. Sin entender las creencias, quizá no se dé cuenta de que "para cambiar el fruto necesita cambiar las raíces". No obstante, el análisis amplio del cambio cultural se dejará para más adelante en este capítulo.

La mayoría de los expertos coinciden en que hay una categoría de creencias universales que representan a todos los grupos.<sup>15</sup> En la figura 4.3 se resumen tales supuestos y se dan ejemplos de las formas específicas que podrían adoptar, así como de sus implicaciones administrativas.

**Relación del hombre con el ambiente** El primer conjunto de supuestos son los que surgen respecto de la relación del hombre con la naturaleza. Por ejemplo, en algunos grupos la creencia es que los seres humanos deben dominar a la naturaleza para utilizarla en el bienestar de la humanidad. En otros grupos, la creencia es que los seres humanos y la naturaleza deben coexistir de forma armónica. Las implica-

figura 4.3

Creencias y sus implicaciones administrativas



ciones de que los supuestos difieran serían muy significativas. En Estados Unidos, a nivel nacional, prevalece la creencia de que el ser humano debe dominar la naturaleza, lo cual se refleja en su infraestructura y su industria: contener el agua de los ríos en presas para generar electricidad, extraer el mineral ferroso para producir acero para los automóviles, o talar árboles para construir casas. No obstante, las implicaciones de esta creencia podrían rebasar esas actividades básicas y llegar incluso a la planeación estratégica o, también, a las prácticas administrativas de negocios. Considere la forma en que la mayoría de las empresas estadounidenses perciben su ambiente de negocios y cómo se enfrentan a éste de manera estratégica. ¿El ambiente de negocios se concibe como algo que las personas tienen que aceptar y con el cual deben tratar de armonizar? ¿O se ve como algo que debe dominarse? La creencia de los estadounidenses acerca de que el ambiente del negocio es algo que tiene que dominarse se evidencia en las leyes antimonopolio. En Estados Unidos, las leyes y los reglamentos antimonopolio están fuera de lugar, puesto que los estadounidenses piensan que deben someterse al ambiente, pero tan sólo para contrarrestar el dominio abrumador del mercado por parte de una sola empresa. Por ejemplo, las recientes dificultades que ha enfrentado Microsoft con el Departamento de Justicia estadounidense surgió del supuesto cultural y la acción determinante de la compañía para dominar su ambiente.<sup>16</sup> A los grupos que suponen que el hombre debe someterse a sí mismo a la naturaleza, a menudo se les caracteriza con nociones fuertes de destino. En consecuencia, la idea de contar con un departamento de planeación estratégica es ridícula porque no es posible que los seres humanos dominen algo tan poderoso como el ambiente o la voluntad de Dios.

**Naturaleza humana** Las creencias sobre la naturaleza del hombre que tienen distintos grupos también son diferentes. Para algunas culturas el ser humano es esencialmente bueno, mientras que para otras es inherentemente malo. Desde luego, la influencia directa de tales categorías de creencias se observa en las distintas organizaciones. Douglas McGregor captó muy bien tal noción en su libro clásico *The Human Side of Enterprise (El lado humano de las organizaciones)*.<sup>17</sup> En su texto, McGregor sostiene que cada administrador responde a una teoría, o conjunto de supuestos, acerca de la gente. La **Teoría X** considera que al individuo promedio le disgusta el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible. Por lo tanto, los administradores que aceptan este enfoque creen que las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones, con la finalidad de que se esfuercen por lograr los objetivos organizacionales. Si en una organización hay suficientes administradores que compartan dichos supuestos, la organización tendrá, en consecuencia, sistemas de monitoreo y manuales detallados que describan de manera exacta los trabajos que deben realizar los empleados y la forma en que deben efectuarlos. Por el contrario, la **Teoría Y** supone que para el hombre el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso. Por ende, los administradores que consideran la validez de este enfoque piensan que los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos con los cuales se comprometen. El compromiso con los objetivos es una función de la recompensa que se asocia con el logro de los mismos. Las organizaciones en las cuales predominan los supuestos de la teoría Y suelen hacer participar más a los trabajadores en la toma de decisiones o, incluso, son proclives a darles cierta autonomía y libertad para que dirijan la forma en que realizan sus trabajos. Las investigaciones efectuadas por Project Global confirmaron esta dimensión cultural y demostraron que influye en la manera en la que los líderes dirigen las organizaciones.<sup>18</sup> Por ejemplo, a Hewlett-Packard (HP) se le reconoce como una organización que basa su cultura sobre todo en los supuestos de la teoría Y sobre la naturaleza humana.<sup>19</sup>

**Relaciones humanas** Los supuestos sobre las relaciones humanas en verdad plantean diversas preguntas:

- ¿Cuál es la forma correcta en que la gente interactúa entre sí?
- ¿Cuánto poder y cuánta autoridad debe ejercer un individuo sobre otro?
- ¿En qué medida alguien debe preocuparse por sí mismo? ¿Y en qué medida debe preocuparse por los demás?

**Teoría X** considera que al individuo promedio le disgusta el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible

**Teoría Y** considera que para el ser humano el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso

**distancia del poder** medida en la cual los individuos aceptan que haya diferencias de poder y autoridad entre la gente

**Distancia del poder por Stewart Black**

 **CourseCompass™**  
www.pearsoneducacion.net/hitt

**individualismo** medida en la cual el individuo basa su identidad en sí mismo y se espera que cuide de sí mismo y de su familia cercana

**colectivismo** medida en la cual la identidad del individuo es una función del grupo al cual pertenece

**Sociedades masculinas-femeninas por Stewart Black**

 **CourseCompass™**  
www.pearsoneducacion.net/hitt

**sociedades masculinas** aquellas que valoran las actividades que se enfocan en el éxito, el dinero y las posesiones

**sociedades femeninas** las que valoran las actividades que se enfocan en el altruismo y en mejorar la calidad de vida de la gente

Con el propósito de examinar estas y otras preguntas afines, Geert Hofstede estudió a más de 100 mil empleados de una sola empresa (IBM) en más de 40 países.<sup>20</sup> Encontró que los individuos que residían en esos países diferían en cuatro dimensiones respecto de las relaciones humanas. Una de estas cuatro dimensiones era la distancia del poder. La **distancia del poder** es la medida en la cual las personas aceptan que haya diferencias de poder y autoridad entre la gente. La distancia del poder no es una medida de las diferencias de poder y estatus que hay en un grupo. La mayoría de las organizaciones y de las sociedades tienen miembros más ricos y más pobres, y más o menos poderosos. El concepto distancia del poder no se refiere a las diferencias en los niveles de poder y estatus que hay en una sociedad, sino a la medida en la cual se *aceptan* tales diferencias. De acuerdo con el estudio de Hofstede, los habitantes de Filipinas, Venezuela y México poseen los niveles más altos de aceptación de las diferencias de poder. En contraste, los habitantes de Australia, Israel y Dinamarca tienen los niveles más bajos de dicha aceptación.

Aun cuando la población estadounidense suele estar en el extremo bajo del continuo de la distancia del poder, el grado en el cual se presentan tales supuestos varía entre las organizaciones. Por ejemplo, Southwest Airlines estaría en el extremo inferior del continuo de la distancia del poder, en tanto que American Airlines estaría en el extremo superior. La actitud pro igualitaria que se observa en Southwest Airlines parece emanar de su fundador y presidente Herb Kelleher (o "Tío Herb", como lo conocen todos los empleados de la aerolínea). En Southwest, no hay diferencias de estatus como enormes oficinas privadas para los altos directivos ni lugares de estacionamiento reservados para los gerentes del nivel superior.<sup>21</sup> Sin embargo, estos y otros símbolos de estatus son mucho más comunes y aceptados en American Airlines.

Una segunda dimensión mencionada por Hofstede en su trabajo se refiere al grado en el que una cultura valora el individualismo o el colectivismo. Se considera que el **individualismo** es la medida en la que las personas basan sus identidades en sí mismas y en la que se espera que cuiden de sí mismas y de su familia cercana. El estudio de Hofstede encontró que la gente de Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña tenía la orientación más alta hacia el individuo. La tendencia de los habitantes de esos países era una conciencia "individual" y manifestar mayor independencia emocional respecto de las organizaciones o instituciones; mostraron también una tendencia a destacar y recompensar los logros individuales, así como a valorar la toma de decisiones individual. Por el contrario, pensaríamos en el **colectivismo** como el grado en el cual el individuo adquiere identidad en función del grupo al que pertenece (por ejemplo, la familia, la membresía a una empresa o a una comunidad, etcétera), y la medida en que se espera que los miembros del grupo cuiden de sí mutuamente. La gente de Venezuela, Colombia y Pakistán mostró la orientación más alta hacia lo colectivo. En estos países la tendencia de las personas era a tener una conciencia de "nosotros", pues mostraron una mayor dependencia emocional hacia las organizaciones o instituciones de las cuales formaban parte; asimismo, suelen enfatizar su pertenencia al colectivo, y a valorar las decisiones conjuntas o de grupo.

Mencionamos, una vez más, que incluso dentro de una sociedad varía el grado en el cual la gente dentro de las organizaciones comparte el supuesto de que los individuos son más importantes que el grupo, o de que el grupo es más importante que el individuo. Por ejemplo, los supuestos individualistas son más sólidos en empresas como Goldman Sachs que en Motorola. En la primera las recompensas tienen como base el desempeño individual, mientras que la segunda basa sus recompensas en el desempeño tanto individual y grupal como de la organización en su conjunto.

**Actividad humana** Las creencias sobre la actividad humana se refieren a aquello que se considera correcto que la gente haga, y si ésta debería ser activa, pasiva o fatalista en tales actividades. Hofstede también analiza este tema. Su argumento fue que hay sociedades masculinas y sociedades femeninas. Las **sociedades masculinas** valoran las actividades que se enfocan en el éxito, el dinero y las posesiones, tanto que las **sociedades femeninas** valoran las actividades que se enfocan en el cuidado de los demás y en mejorar la calidad de vida.

Naciones como Estados Unidos se ubicaron al extremo masculino de este continuo. En este país los individuos se jactan de trabajar 80 horas a la semana, de no tener tiempo para vacacionar ni para sentarse a ver televisión, y de hacer varias cosas en su computadora al mismo tiempo. Creen en frases como “la gente que no puede planear debería fracasar” y “planea el trabajo y trabaja el plan”. En otras culturas, no obstante, no se valora tal énfasis en el trabajo e, incluso, se vería como una pérdida de tiempo y energía. Otros grupos sostienen la creencia de que tal preocupación por planear tan sólo obstruye la posibilidad de disfrutar el presente.

**Verdad y realidad** Los distintos grupos también formulan distintos supuestos culturales sobre la naturaleza de la realidad y de la verdad, así como sobre la forma de verificarlos y establecerlos. El fallecido Harold Meneen, el célebre fundador de ITT, siempre hablaba de “los hechos irrefutables”, o aquellos que se sostienen aun después de someterse a un escrutinio profundo.<sup>22</sup> Se consideró la existencia de la verdad y la posibilidad de descubrirla a través del análisis riguroso. Sin embargo, para otros grupos la realidad es algo mucho más subjetivo que depende de lo que la persona cree que es. Por lo tanto, para influir en los individuos y en las decisiones de negocios es más preferible servirse de líderes de opinión o de historias convincentes que de hechos irrefutables.

La célebre analogía de los tres *umpires* (árbitros) de béisbol nos permitirá ilustrar los supuestos básicos que los individuos se formularían sobre la realidad y la verdad. El primer *umpire* afirmó: “Hay bolas y hay *strikes*, y yo los llamo por lo que son”. El segundo indicó: “Hay bolas y hay *strikes*, y yo los llamo según los veo”. El tercero declaró: “Ahí no hay nada hasta que yo lo llamo”. Es evidente que la naturaleza del juego cambiaría notablemente dependiendo de cuál de los tres *umpires* cantara el lanzamiento. ¿Ha pertenecido usted a alguna organización donde el supuesto del primer *umpire* dominara al grupo? Aunque no sea así, no es difícil imaginar como sería tal organización. De hecho, con la dirección del señor Geneen, ITT mantuvo los supuestos culturales que formuló el “primer *umpire*” sobre la realidad y la verdad.

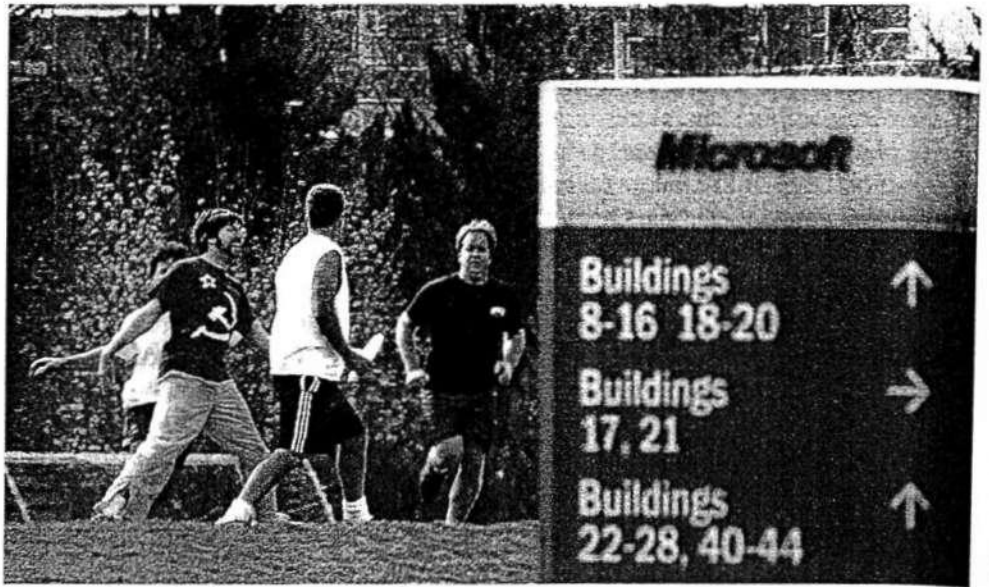
Hofstede encontró que las culturas difieren en el grado en que necesitan que las cosas sean claras o ambiguas. Se refirió a esto como **evasión de la incertidumbre**. Para distinguir a los grupos que muestran niveles altos de evasión de la incertidumbre, pensemos en grupos que se sienten más cómodos en un tipo de cultura del primer *umpire* y menos cómodos en un tipo de cultura del tercer *umpire*. Los grupos que evaden consistentemente la incertidumbre crean estructuras e instituciones para reducirla. Para distinguir a los grupos con niveles bajos de evasión de la incertidumbre considere aquellos que se sienten más cómodos en tipo de cultura del segundo y el tercer *umpires*, a quienes les desagrada el tipo de cultura del tipo primer *umpire*. Si observamos de nuevo la figura 4.1, notaremos que la respuesta a esta pregunta depende en gran medida de qué tan cómodos o incómodos nos sentimos al experimentar la incertidumbre. En condiciones de incertidumbre, los gerentes de Suecia, Holanda y Estados Unidos se sintieron más cómodos, en tanto que los de Indonesia y Japón fueron los menos cómodos. Lo que parece interesante acerca del estudio que resume la figura 4.1 es que, no obstante haberse fundamentado en una muestra completamente distinta, sus resultados son muy semejantes a los hallazgos de Hofstede. Los países con niveles altos de evasión de la incertidumbre (es decir, aquellos que prefieren que las cuestiones sean claras) fueron, por mucho, los que los administradores consideraron que deberían tener las respuestas precisas para la mayoría de las preguntas de sus subordinados.

**Tiempo** Los distintos grupos se forman diferentes creencias sobre la naturaleza del tiempo. ¿El tiempo se concibe como un río o como un lago? En general, aquellos que lo perciben como un río formulan supuestos lineales acerca del tiempo. Al igual que el río, el tiempo se mueve en forma lineal. Lo que hoy no se aproveche mañana se habrá ido. Este concepto destaca significativamente la administración del tiempo, la puntualidad en las citas y el registro de entrevistas y compromisos, etcétera. Como evidencia de esta orientación en Estados Unidos, mencionaremos el gran éxito de Franklin Quest (ahora Franklin Covey) en la década de 1990 como productor de agendas (planeadores diarios) relativamente costosas(os). Hasta la llegada de las agendas

**evasión de la incertidumbre** necesidad de que las cuestiones sean claras en vez de ambiguas

**Evasión de la incertidumbre por Stewart Black**

 **CourseCompass**  
www.pearsoneducacion.net/hilt



La cultura de una compañía podría ser la fuente de fortalezas, debilidades y retos. Lo que constituye una rutina en Microsoft, como tomarse algo de tiempo para jugar con un *frisbee*, sería todo un tabú en IBM. La tendencia a juzgar como negativos ciertos valores específicos quizá resulte especialmente problemática dentro de una organización que opere en distintos países, cada uno con su propio conjunto de valores. Las diferencias culturales existentes entre un país y otro también representarían dificultades para aquellas compañías que buscan hacer negocios a nivel internacional. Las de la Unión Europea y otras naciones, por ejemplo, han intentado sancionar a Microsoft, con el argumento de que algunas de sus prácticas son anticompetitivas.

electrónicas como la Palm Pilot, Franklin creció a una tasa varias veces superior a la de la economía general. También Franklin tuvo éxito al expandir sus operaciones a Japón y Corea, dos culturas que suponen el tiempo de manera lineal. En aquellas culturas que conciben el tiempo como un lago, casi por lo general aceptan las creencias no lineales acerca del tiempo: al igual que un lago, si usted no se baña en él hoy, seguirá ahí para que lo utilice mañana. Este concepto tiene un efecto casi opuesto en las conductas administrativas; llegar tarde a una cita no se ve como una falla del carácter, mientras que la programación específica por día, hora y minuto se considera innecesaria.

El estudio de Hofstede también analiza este supuesto fundamental. Sostiene que las sociedades podrían dividirse por segmentos con base en si responden a una **orientación a corto plazo o a largo plazo**. Las sociedades que se orientan a corto plazo suelen concebir el tiempo como un río, y se enfocan en los resultados inmediatos y en maximizar la administración del tiempo. En cambio, las sociedades que se orientan a largo plazo tienden a concebir el tiempo como un lago, y se enfocan en establecer relaciones sin esperar resultados o beneficios inmediatos por los esfuerzos actuales.

A pesar de su amplia aceptación, la investigación de Hofstede sobre la cultura nacional ha originado controversias desde su aparición. Sin embargo, recientemente<sup>23</sup> tanto los supuestos subyacentes de "cultura" como la metodología empleada para la recolección de datos y la generalización de resultados, se han sometido a un escrutinio riguroso. Sus críticos argumentan que el estudio de Hofstede erróneamente ignora los efectos de la cultura organizacional y laboral. Sin tomar en cuenta la crítica ni la controversia, continúan el amplio uso de las dimensiones de la cultura nacional propuestas por Hofstede y su frecuente cita en los estudios sobre la organización.

Todo grupo confronta las consideraciones implicadas en estas seis categorías de creencias. Desde luego, distintas organizaciones podrían tener supuestos diferentes; sociedades distintas apreciarían los supuestos de manera diferente. Ya sea que se trate de entender a una organización o a un país, primero es necesario reflexionar sobre sus creencias fundamentales. En forma habitual, ello entraña cuestionar un conjunto general de preguntas. La figura 4.4, plantea ciertas preguntas ilustrativas sobre cada una de las seis categorías de supuestos culturales. Puesto que todo

**orientación a corto plazo o a largo plazo** sociedades que se enfocan en los resultados inmediatos y otras que se enfocan en desarrollar relaciones sin esperar resultados inmediatos

J  
P  
gi  
vi  
de  
Vi  
De  
cier  
ble:  
a la  
nutr  
port  
es rr  
sobre  
rado  
yan f  
síntes  
ferenc  
las dif  
demás  
ción ci  
suelen  
ciles. E  
las ofici  
similitud

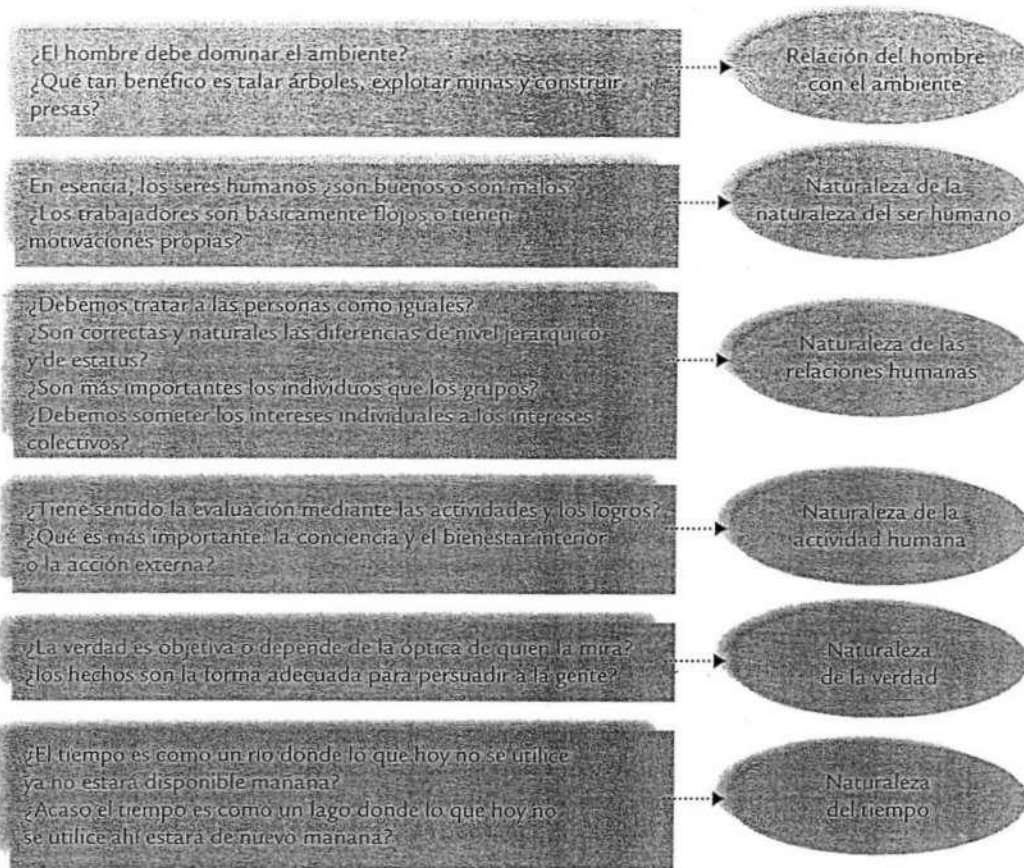


figura 4.4

Preguntas para conocer los supuestos culturales

grupo se ha formado creencias en torno a las seis clasificaciones, usted podría servirse de tales preguntas para comenzar a entender la cultura de una organización o de un país que sea nueva para usted.

## Valores

De manera usual, los valores se definen como las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras.<sup>24</sup> Los valores son como el tronco de un árbol: más difícil de observar a la distancia que el contorno de las ramas y las hojas, pero imprescindible para la nutrición y el tamaño del árbol. En lo fundamental, los valores son guías del comportamiento, puesto que definen lo que es bueno y lo debería ser, así como lo que es malo y no debería ser.

Pensaríamos en los valores administrativos como en creencias perdurables sobre modos específicos de dirigir y llevar a cabo los negocios que se han considerado lo suficiente exitosos como para transmitirse a los demás. Aun cuando se hayan propuesto diversos marcos de referencia generales para los valores (véase la síntesis de un clásico en la figura 4.5), todavía ninguno se considera el marco de referencia adecuado para ordenar las creencias y los valores administrativos.

Como los valores guían lo que debería ser o lo que no debería ser, a menudo las diferencias entre los valores originan desacuerdos y juicios negativos sobre los demás. Por ejemplo, con la idea de que cierto tipo de actividades favorecen la solución creativa de los problemas, los programadores estadounidenses de Microsoft suelen jugar "baloncesto de oficina", mientras buscan solucionar los problemas difíciles. En contraste, el baloncesto de oficina no es nada común en los vestíbulos de las oficinas de programación de General Motors localizadas en Detroit. Sin importar la similitud en sus trabajos (es decir, la escritura de códigos para software), las diferencias

## figura 4.5

## Clasificación de valores

<i>Personas teóricas</i>	valoran descubrir la verdad. Son empíricas, críticas, racionales, y procuran ordenar y sistematizar sus conocimientos.
<i>Personas con sentido económico</i>	valoran lo que es útil. Se interesan por asuntos prácticos, en especial los relacionados con los negocios, y juzgan las cosas según su utilidad.
<i>Personas estéticas</i>	valoran la belleza y la armonía. Les importan la delicadeza y la simetría, y encuentran satisfacción en la experiencia artística.
<i>Personas sociales</i>	valoran el amor altruista y filantrópico. Son bondadosos, compasivos, generosos, y consideran a los individuos por sí mismos.
<i>Personas religiosas</i>	valoran la unidad. Buscan la conexión con el cosmos, y relacionarse con el mundo de forma mística.

Fuente: G. W. Allport, P. E. Vernon y Q. Lindzey, *A study of values* (Boston: Houghton Mifflin, 1966).

en valores no sólo originan comportamientos distintos, sino también atribuciones acerca de quienes no son como ellos. Es posible que los programadores de Microsoft en Washington crean que los programadores de GM en Michigan son aburridos y poco creativos. Los programadores de IBM podrían considerar que los programadores de Microsoft son infantiles y escasamente profesionales.

Esta inclinación a juzgar como negativos los valores que difieren de los nuestros quizá resulte problemática en las organizaciones que operan en múltiples países. Por ejemplo, en Alemania los programadores no acostumbran jugar baloncesto de oficina para ayudarse a solucionar los problemas. ¿Qué pasaría si los especialistas en programación de Microsoft en Alemania, junto con los programadores de Microsoft en Redmond, Washington, tuviesen que trabajar en un mismo proyecto? Mientras estos dos equipos de especialistas no logren entenderse entre sí y, por consiguiente, no logren la confianza mutua, se impondría una franca barrera a la productividad.

Puesto que los valores definen lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, además de guiar el comportamiento, son el origen de las acciones que observamos. Lo anterior explica en parte por qué los antropólogos y los arqueólogos andan en busca de artefactos; tienen la esperanza de encontrar algunos que les ayuden a deducir los valores de la gente que ya no pueden observar. En las organizaciones, los artefactos, como las historias, revelarían ideas valiosas sobre la cultura de la organización. Por ejemplo, ¿qué ideas sobre la cultura de UPS percibiría usted al leer la popular historia siguiente?

*Justo antes de Navidad, un funcionario del ferrocarril llamó al gerente regional de UPS para informarle que se había visto en la necesidad de dejar en una vía muerta, a la mitad del camino hacia Illinois, una plataforma que llevaba dos contenedores de UPS. La mayoría de tales paquetes eran regalos de Navidad. El gerente regional, sin permiso ni autorización, pagó el servicio de una locomotora diesel de alta velocidad para que fuera a buscar la plataforma varada y la remolcara hasta Chicago. Luego el gerente desvió hacia Chicago dos jets Boeing 727 de UPS para que recogieran los paquetes y los llevaran por aire a su destino final en Florida y Louisiana, a tiempo para la Navidad. La oficina matriz no fue notificada de estos gastos extraordinarios sino hasta varias semanas después del incidente. Sin embargo, una vez informados de la situación, los altos directivos aplaudieron la decisión del gerente regional.<sup>25</sup>*

¿Qué le dice esta historia sobre los valores de UPS respecto del servicio al cliente? ¿Sobre la autonomía gerencial? ¿Sobre la toma de decisiones? Es evidente que UPS da un gran valor al servicio al cliente, así como a la autonomía y al *empowerment* para la toma de decisiones gerenciales. La articulación de estos valores y su comprensión por parte de los administradores que creen en ellos, permite que UPS esté en posibilidad de lograr las conductas y los resultados organizacionales deseados, sin la supervisión constante a los gerentes ni el costo sustancial que significa la contratación de más personal para realizar una vigilancia más estrecha.



Como los valores regulan el comportamiento, entenderlos cabalmente es fundamental para cualquier administrador. No reconocer valores distintos incluso entre empleados de una misma organización llevaría a enfrentamientos improductivos entre éstos. Más adelante en este capítulo se hablará acerca de las fuentes de diversidad cultural en Estados Unidos y se expondrán ciertas formas que no sólo le permitirán dirigir de manera eficaz a empleados con valores diversos, sino que también podría utilizar sus fortalezas para lograr una mayor productividad.

### Conductas y artefactos culturales

A las partes visibles de cultura se les refiere como artefactos y conductas. En general, el término "artefacto" se asocia con los descubrimientos físicos que representan a una cultura antigua y sus valores, como edificaciones, alfarería, vestimentas, herramientas, alimentos y arte. Los arqueólogos encuentran artefactos cuando, en su búsqueda de civilizaciones perdidas, excavan en las selvas y los desiertos del mundo. En las organizaciones modernas, los artefactos importantes incluyen la disposición física de oficinas (espacios privados *versus* espacios abiertos sin paredes) y de estacionamientos (lugares reservados para algunos *versus* espacios abiertos para todos), así como la vestimenta. Considere, por ejemplo, los "uniformes" que visten los gerentes de IBM en Nueva York y de Silicon Graphics en California. Cuando uno cruza la puerta de Silicon Graphics es más probable que se encuentre con un gerente enfundado en jeans y playera tipo polo, que en traje y corbata. En contraste, aun cuando en IBM no había política o reglamento oficial que exigiera que todo gerente hombre vistiera camisa blanca y corbata, todavía a mediados de la década de 1990 entrar a una oficina de IBM significaba ver a todos los hombres usando camisa blanca y corbata. Uno de los altos directivos de IBM comentó que varios años atrás, y puesto que no había política al respecto, había decidido ir al trabajo en camisa azul y corbata normal, pero que no transcurrió ni siquiera una hora desde su llegada cuando se regresó a su casa para cambiarse, porque "aunque nadie hizo comentarios por su camisa azul él 'se sentía desnudo' sin la camisa blanca".<sup>26</sup>

Artefactos y comportamientos se relacionan de forma estrecha. La vestimenta que se utiliza en una organización, o incluso en un país, podría ser un artefacto cultural, en tanto que vestir cierto tipo de ropa podría manifestar una conducta. No obstante, la cultura influye en comportamientos que van más allá de la forma de vestir. Asimismo, la cultura afecta los comportamientos administrativos clave, como se muestra en la figura 4.6.

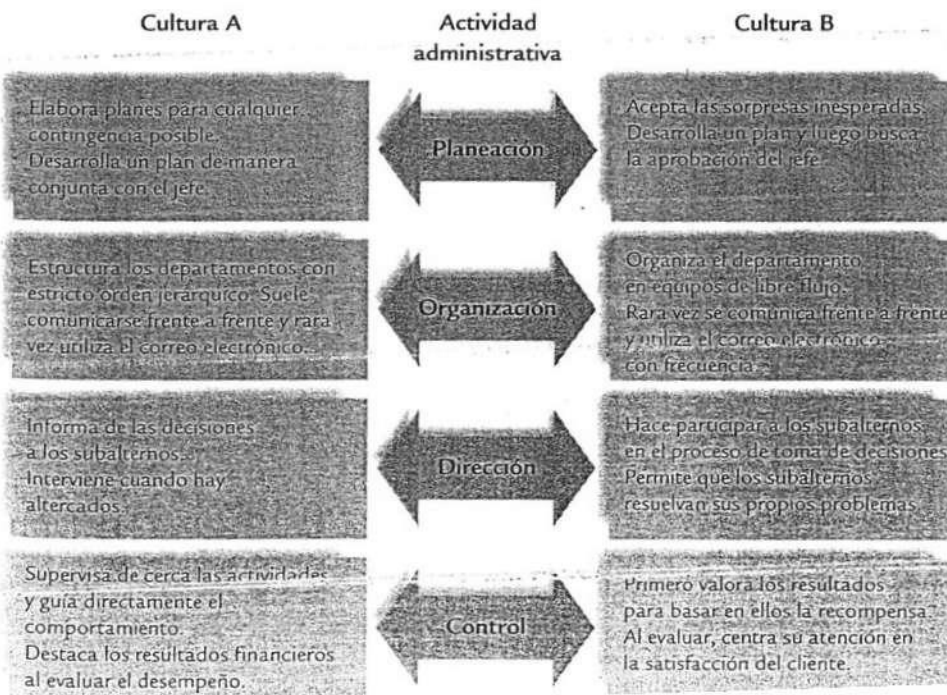


figura 4.6  
Cultura y conductas administrativas

## DIVERSIDAD CULTURAL

Como administrador, usted encontrará mayor diversidad en las organizaciones del futuro. Como se mencionó al comenzar este capítulo, la diversidad proviene de dos fuentes principales: 1. una actividad internacional cada vez mayor entre las organizaciones y 2. mayor diversidad en las culturas de los empleados.

Si se incluyen empresas, milicia, instituciones gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, se estima que hay cerca de 2 millones de ciudadanos estadounidenses trabajando en otros países.<sup>27</sup> En consecuencia, los administradores en cualesquiera de esas clases de organizaciones necesitan entender la cultura en general y específicamente la cultura del país en donde laboran. Gracias a la globalización de los negocios, hay más probabilidades de que usted viva y trabaje en el extranjero y de que experimente la diversidad cultural. No obstante, las empresas no únicamente envían gente para hacerse cargo de sus operaciones en el exterior, sino que también están trayendo empleados de sus subsidiarias en el extranjero para trabajar en las instalaciones locales. Asimismo, este aspecto de la globalización incrementa la necesidad de entender la cultura y la forma en que influye en las perspectivas y las conductas de los individuos. Sin embargo, el efecto de la globalización en la diversidad cultural no se limita a los empleados de una empresa. La globalización significa que es más probable que usted como administrador se encuentre y trabaje con clientes y proveedores cuyos antecedentes culturales sean distintos a los suyos. Por si no fuera suficiente, la nueva tecnología le ha dado un nuevo giro a los efectos de la globalización en la diversidad cultural. La nueva tecnología ahora permite que gente de distintos países se reúna sin siquiera salir de su casa. Por ejemplo, las capacidades de las conferencias por teléfono y las videoconferencias permiten que individuos (empleados, proveedores, clientes, socios de *joint ventures* —(empresas conjuntas)—, etcétera) interactúen desde casi cualquier parte del mundo. La falta de entendimiento de la cultura haría menos eficaces dichas interacciones, ya que cuando se manifiesten las diferencias culturales los administradores podrían malinterpretar, entender de forma equivocada y, en consecuencia, desconfiar mutuamente.<sup>28</sup> Tan sólo piense el malentendido que hubo entre los administradores que trabajan para Delphi, el fabricante de componentes y partes automotrices más grande del mundo. Mientras trabajaban en un proyecto, los empleados en Francia enviaron un correo electrónico donde "exigían" datos técnicos sobre un componente específico. Los trabajadores en Detroit estaban indignados porque sus contrapartes franceses fueran tan descorteses. Sin embargo, si usted conoce a los franceses, sabrá que se trató de un simple malentendido. La palabra francesa *demande* es similar al término inglés *demand* (exigir), pero aquella estaría mejor traducida como *requerir*.

Incluso si usted administra en una organización enfocada principalmente en lo local, sus supervisores, compañeros y subordinados no serán como usted. Las diferencias en edad, raza, origen étnico, género, capacidades físicas y orientación sexual, así como antecedentes laborales, ingresos, estado civil, experiencia militar, creencias religiosas, ubicación geográfica, estatus familiar y educación influirían en conjunto sobre los supuestos, los valores y las conductas de los individuos.<sup>29</sup> Dentro de una organización, la diversidad podría mejorar la competitividad pero, si se igno-

figura 4.7.

Efectos de la diversidad cultural sobre la productividad

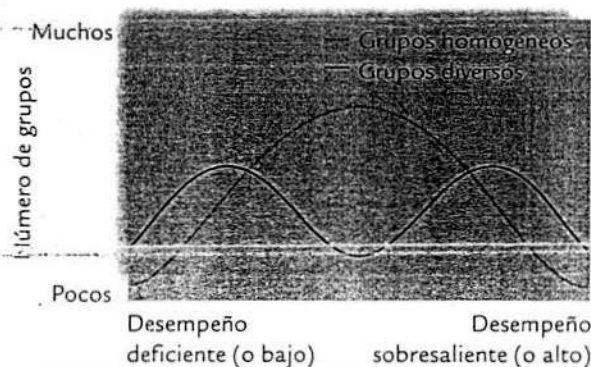


figura 4.8

Manejo de la diversidad cultural para adquirir una ventaja competitiva

1. Costo	En la medida que las organizaciones se hacen más diversas, se incrementará el costo de realizar un trabajo deficiente de integración de los empleados.
2. Adquisición de recursos	Las empresas más reconocidas por el manejo conveniente de la diversidad ganarán la competencia por el mejor personal. En la medida en que el equipo de trabajo se reduce y se hace más diverso, este margen tomará cada vez mayor importancia.
3. Marketing	En las organizaciones multinacionales, el conocimiento y la sensibilidad por la cultura que aportan los miembros con distintas raíces culturales deben favorecer las campañas de marketing.
4. Creatividad	En conjunto, la diversidad de perspectivas y una menor sujeción a las normas previas debe impulsar la creatividad.
5. Solución de problemas	La diversidad cultural en los grupos para la toma de decisiones y la solución de problemas es generadora potencial de mejores decisiones, gracias a la consideración de un mayor rango de soluciones y de un análisis más profundo y crítico de éstas.
6. Flexibilidad del sistema	La diversidad cultural favorece un sistema menos rígido y estandarizado; por lo tanto, más fluido, lo cual a la vez produce mayor flexibilidad para reaccionar ante los cambios del ambiente.

Fuente: T. H. Cox y S. Blake, "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Executive* 5, núm. 3, 1991, p. 23.

ra o no se dirige en forma adecuada, disminuiría la productividad. Como se muestra en la figura 4.7, en general los grupos culturalmente homogéneos generan una distribución normal, es decir, que la mayoría de los grupos con miembros semejantes culturalmente producen resultados dentro del promedio, donde pocos grupos se desempeñan bastante bien y una pequeña minoría se desempeñan en forma muy deficiente. En cambio, la mayoría de los grupos culturalmente diversos producen resultados significativamente inferiores o superiores, y muy pocos grupos culturalmente diversos tienen resultados promedio.<sup>30</sup> Los equipos culturalmente diversos que funcionaron mejor que los equipos culturalmente semejantes originaron diversas perspectivas, ideas e innovaciones con un mejor desempeño. Los equipos culturalmente diversos que funcionaron peor que los equipos culturalmente semejantes fueron incapaces de manejar de forma efectiva las diferencias entre sus miembros. Esto, en parte, se debe a que los miembros de tales grupos perciben las diferencias como desventajas en vez de como oportunidades. La figura 4.8 presenta un resumen de los argumentos generales para ver la diversidad cultural como un activo en vez de como un pasivo.

## CULTURAS FUERTES Y CULTURAS DÉBILES

La cultura no es sólo la reunión total de creencias, valores y artefactos de un grupo de personas, ya que no todos los valores, las creencias y las conductas influyen de igual forma, ni tampoco son compartidos en la misma medida entre los miembros del grupo. En otras palabras, su fortaleza varía.

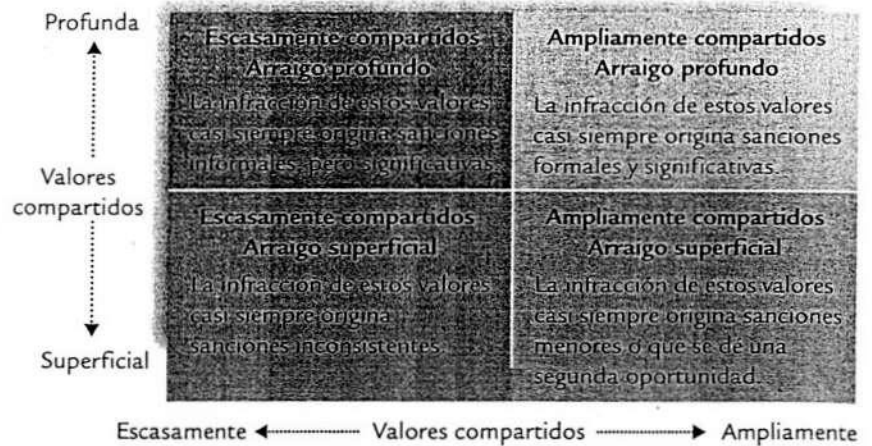
Con la finalidad de ayudar a entender este aspecto de la cultura, piense en ellos como si fueran mapas de caminos y señales de tránsito mentales. El mapa del camino, o la cultura, le indica cuáles son las metas valiosas e importantes, así como las carreteras principales o secundarias que llevan a ellas. Sin embargo, así como la severidad de las consecuencias varía entre las diferentes infracciones de tránsito, también varía la severidad de las consecuencias por quebrantar las creencias culturales aceptadas. Con esta idea en mente, piense en los valores culturales fuertes contra los débiles en dos dimensiones: 1. el grado de amplitud en que se comparten entre los miembros del grupo y 2. el grado de profundidad con que se arraigan. La figura 4.9 ilustra dicha conceptualización.

Culturas fuertes/  
culturas débiles  
por Stewart Black

 **CourseCompass™**  
www.pearsoneducacion.net/iiti

Valores culturales fuertes  
contra débiles grado en que los  
miembros de una organización  
comparten valores culturales

figura 4.9  
Matriz de fortaleza cultural



En general, las creencias, los valores y las reglas de la cultura que son ampliamente compartidos y están profundamente arraigados son aquellos a los cuales les acompañan recompensas o sanciones significativas. Por ejemplo, en UPS el valor que se le da al servicio al cliente parece estar ampliamente compartido y profundamente arraigado. A los empleados que trabajan para satisfacer al cliente, se les reconoce y recompensa (aun cuando sus acciones no estén específicamente señaladas en el manual de la compañía) como en el caso del gerente regional de UPS que por iniciativa propia solicitó los dos Boeing 727. Tanto las recompensas como el reconocimiento demuestran la fuerza de la satisfacción del cliente como un valor, dentro de una cultura organizacional que continúa fortaleciendo ese valor.

La sección "Un reto para el administrador: Cultura y motivación en Nordstrom" ilustra con mayor detalle esta idea. Como usted leerá, el valor del servicio al cliente en la cultura de Nordstrom es bastante fuerte. Se refuerza mediante historias, manuales, entrenamiento y recompensas. Irónicamente, era una parte tan destacada de su éxito que no fue sino hasta que Nordstrom cambió la ruta de crecimiento, de abrir tiendas en "su terreno", el noroeste de Estados Unidos, a abrir tiendas en la parte este y por todo el país, cuando la compañía se dio cuenta de que era difícil duplicar la cultura con los mismos niveles de fuerza. Por lo tanto, los resultados de la compañía se vieron afectados.

¿Qué sucede cuando un valor está profundamente arraigado, pero no ampliamente extendido? Ésta es quizá la mejor definición de **subcultura**. Las culturas que debieran abarcar a toda la organización quizá no lo logran porque las condiciones requeridas no están presentes, como el tiempo necesario o el refuerzo continuo. En consecuencia, en algunos casos las subculturas podrían ser tan comunes, o incluso más comunes, que las culturas corporativas generales. De acuerdo con un estudio realizado en compañías brasileñas, la influencia de los grupos subculturales en el desempeño de la compañía sería incluso mayor que el de la cultura corporativa general.<sup>31</sup> Por ejemplo, si bien los gerentes de muchos de los departamentos de la compañía sueca Erickson se sienten bien ante la incertidumbre, éste no es el caso de los gerentes del departamento de contabilidad, quienes operan dentro de un nivel de precisión esperado todavía más rígido. Asimismo, las subculturas crecen dentro de las culturas nacionales. Por ejemplo, en el Reino Unido algunos consideran que eructar después de comer es una seria trasgresión de las normas de urbanidad; no obstante, no todos comparten esa visión. Es decir, es poco probable que alguien vaya a la cárcel por eructar. Sin embargo, la infracción de esa regla significaría no ser admitido en ciertos círculos sociales. En otras culturas, en cambio, usted ofendería a su anfitrión si *no* eructa después de comer, puesto que ello indicaría que no quedó satisfecho con la comida.

En el caso de reglas ampliamente compartidas, pero no profundamente arraigadas, quebrantar dichas normas en general conlleva un castigo uniforme pero bastante leve. En muchos casos, la infracción poco frecuente de tales reglas quizá no implique sanción alguna. Podríamos considerar esto como una cultura superficial porque, aunque se trate de una cultura ampliamente difundida, no tiene raíces

**subcultura** donde los valores se arraigan con fuerza, pero no se comparten de manera extensa

l  
r  
c  
v  
c  
re  
  
tra  
sic  
y e  
raz  
rea  
tra  
  
frec  
  
frec  
mily  
norcl

# un reto para el administrador

## Cambio

### Cultura y motivación en Nordstrom

Pocos vendedores al menudeo gozan de un prestigio tan sólido por su servicio al cliente como Nordstrom. A sus empleados de ventas (o *nordys*, como ellos mismos se llaman) se les reconoce porque realizan esfuerzos extraordinarios con tal de satisfacer al cliente. Su inspiración comienza al recibir su manual del empleado que señala: "Nuestra meta número uno es brindar un servicio excelente al cliente. Establezca sus metas personales y profesionales en niveles muy altos. Nosotros tenemos mucha confianza en su capacidad para alcanzarlas."

Para aquellos empleados que no están muy seguros de cuánta confianza significa eso, resulta aleccionador seguir leyendo hasta examinar la lista de las reglas de la compañía. La primera regla declara:

"Use su buen criterio en toda situación. No habrá reglas adicionales."

La anécdota más conocida de su servicio al cliente menciona a una persona mayor, viuda, que llegó a Nordstrom para devolver los neumáticos que su esposo había comprado poco antes de morir. Nordstrom no vende neumáticos; sin embargo, la cajera aceptó los neumáticos y le entregó a la mujer el reembolso total.

No es extraño que los *nordys* conduzcan hasta otra tienda Nordstrom para conseguir para el cliente un artículo agotado que éste solicitó, que vayan a la casa de un cliente para hacer una entrega, que reciban mercancía comprada en la tienda de un competidor, que llamen a los clientes para comunicarles sobre mercancía nueva o rebajada, que escriban notas personales para agradecer las compras o que reúnan artículos de distintas áreas de la tienda para completar un equipo. Los clientes de Nordstrom no esperan en filas. Los vendedores toman sus tarjetas de crédito y las regresan junto con los recibos y las bolsas con su mercancía.

La cultura de servicio al cliente de la compañía no sólo paga dividendos al cliente, sino también a los empleados de ventas. El sueldo promedio del personal de ventas es de aproximadamente el doble del promedio en la industria, en tanto que con la estructura de bonificaciones de Nordstrom los mejores vendedores podrían ganar más de \$100,000 al año. Asimismo, se delega en ellos mucho más autoridad para ajustar precios, o para hacer lo que sea necesario para complacer a los clientes, que al resto de los vendedores en el sector de la venta de ropa al menudeo, quienes por lo general deben acatar reglas estrictas. Los vendedores más destacados reciben reconocimientos especiales como certificados de regalo y otros beneficios, al igual que los representantes de servicio al cliente del más alto nivel.

La organización reafirma su cultura de servicio al cliente a través de un sistema de incentivos. Los *nordys* reciben una comisión sobre las ventas netas que fluctúa entre el 6.75 por ciento y el 10 por ciento, si superan la cuota de "ventas por hora". La razón ventas-hora es simplemente la suma de las ventas netas realizadas por un empleado, dividida entre el número de horas trabajadas por éste de acuerdo con el reloj checador.

Este incentivo destaca aún más la importancia del cliente frecuente. A los vendedores les toma tiempo descubrir a los

clientes que llegan por primera vez, y qué les agrada y qué no les agrada, qué necesitan y qué pueden pagar. Sin embargo, el hecho de que los vendedores ya conocen las características de los clientes que vuelven les permite brindar una atención mucho más eficiente. Como resultado, los *nordys* ofrecen un servicio esmerado al cliente que llega por primera vez, con la idea de convertirlo en un cliente frecuente, y de que quien ya regresa siga prefiriéndolos. El hecho de que un cliente regular insista en que lo atienda un empleado de ventas específico, pone de manifiesto el esfuerzo acertado. Esta cultura organizacional ha contribuido de manera significativa al éxito de Nordstrom desde sus orígenes en 1901 hasta el nivel récord de sus acciones en 1999.

Es posible que la necesidad de cambiar su forma de crecimiento habitual haya sido el mayor desafío para Nordstrom. Una vez establecidas las tiendas suficientes para cubrir la demanda de las regiones noroeste y de la costa oeste de Estados Unidos, la compañía tuvo que cambiar de estrategia para expandirse al resto del país. No obstante, como la cultura se aprende y se refuerza cotidianamente, para transferir la cultura al personal de nuevo ingreso era necesario contar con empleados experimentados y comprometidos. Nordstrom transfirió de manera satisfactoria su cultura a su primera tienda nueva en la región este, gracias, sobre todo, a que los altos directivos de la compañía trasladaron al nuevo establecimiento a más de 100 gerentes experimentados. La estrategia resultó de utilidad mientras el número de tiendas nuevas abiertas cada año no pasó de unas cuantas. Sin embargo, cuando los directivos tomaron la decisión de abrir 20, 30 o 40 tiendas al año, como lo hicieron durante el lapso comprendido entre 1999 y 2002, sus resultados ya no fueron tan convincentes. Nordstrom no contaba con los suficientes gerentes experimentados para transferir su cultura con la fuerza necesaria a tantas tiendas nuevas. En consecuencia, la cultura de servicio al cliente se diluyó y las ventas por metro cuadrado (un indicador clave de la productividad de las ventas) disminuyeron al igual que el precio de las acciones de la compañía.

De inmediato, Bruce Nordstrom y sus hijos empezaron a visitar las tiendas por todo el país, con la finalidad de platicar con los empleados acerca de aquello que necesitaba cambiarse. Buscaban ser fieles a la filosofía que siempre siguió Nordstrom: escuchar a quienes están más cerca de los clientes (es decir, los vendedores). "No estábamos tan cerca del cliente como debimos estarlo", señaló uno de los miembros de la familia Nordstrom.

Reavivar el interés por escuchar a sus clientes y a su personal parece que está funcionando bien para Nordstrom. Por ejemplo, en el último trimestre de 2003 la compañía duplicó sus ganancias y aumentó 7 por ciento las ventas; por lo tanto, el precio de sus acciones comenzó a moverse en forma ascendente hacia el nivel alto que siempre tuvo. "Mientras su enfoque esté en los directivos, usted no podrá ser como Nordstrom. Su enfoque tiene que estar en los clientes", destaca Betsy Sanders, una consultora en la industria.

profundas. Por ejemplo, la regla de no interrumpir a alguien que está hablando es generalmente aceptada en Estados Unidos. Sin embargo, es poco probable que la interrupción ocasional de otro conlleve algún castigo severo.

La importancia de distinguir los valores culturales en términos de su fuerza radica en que usted reconozca que no todos los aspectos de una cultura se crean de igual forma. Como se verá más adelante, aun cuando la cultura se redujera a sus elementos más fundamentales, el número de supuestos, valores, creencias, reglas, conductas y costumbres específicos es prácticamente infinito. Por consiguiente, intentar aprender sobre todos los aspectos de una nueva cultura corporativa o nacional sería abrumador. La matriz simplificada que se muestra en la figura 4.9 ofrece un recurso de economía mental para intentar comprender una cultura nueva. Lo anterior tenderá a adquirir mayor relevancia, luego de su graduación como administrador y su incorporación formal a una organización.

Imagine su primer día de trabajo. Habrá millones de cosas por aprender sobre la cultura de la compañía y, por lo tanto, sobre la forma en la cual los demás esperarían que usted actúe. ¿Por dónde empezar? Primero y sobre todo, como las recompensas y las sanciones son mayores para aquellos aspectos de la cultura que son ampliamente compartidos y que están profundamente arraigados, vale la pena aprender tales aspectos lo más pronto posible. Si bien el verdadero dominio de una cultura requeriría entender todos los aspectos de la cultura, enfocarse primero en los valores más ampliamente compartidos y más profundamente arraigados facilitará su aprendizaje inicial y los ajustes necesarios. En un sentido práctico, aprender los valores fundamentales ayudaría a que evitara incurrir en errores graves que podrían dañar su desempeño en el trabajo y su reputación. Un ejemplo sencillo es que en algunas compañías no es significativo llegar tarde al lugar de trabajo o salir temprano de él; lo que se valora son sus logros y no las horas de trabajo. Por el contrario, la manera más fácil de descarrilar su carrera en otras compañías sería llegar tarde, o que se le vea salir con prisa a las 5:00 P.M.

¿Qué pasaría si usted quisiera ser una fuerza del cambio y mejorar en la compañía? ¿Por dónde debería (o no debería) empezar? En la medida en que una conducta específica sea ampliamente compartida, esté profundamente arraigada y directamente relacionada con uno o más de los seis supuestos fundamentales, tal conducta será difícil de cambiar. Se le podría llamar un **valor fundamental**. Si usted se equivoca y no reconoce que aquello que intenta cambiar es un valor fundamental, lo más seguro es que cometa el error común de dirigir muy pocos recursos y esfuerzos al objetivo del cambio y, por lo tanto, que fracase. El punto relevante aquí no es si los valores fundamentales no deberían modificarse, sino si necesitan cambiarse y si los recursos que se dirijan al cambio tienen que corresponder con los requerimientos.<sup>32</sup> Por ejemplo, después de no haber sido seleccionado para sustituir a Jack Welch en GE, James McNerney tomó el puesto de director general de 3M. Una vez en 3M, instituyó una serie de cambios como un nuevo sistema para clasificar a los empleados y un enfoque de "no tomar prisioneros", respecto de las ineficiencias, ambos diametralmente opuestos a la cultura de 3M. Aun cuando se necesiten los cambios, podrían ser tan drásticos que muchos incluso se preguntarán si será posible implementarlos de manera exitosa y, en su caso, cuántos años requerirá el cambio cultural para lograr el éxito.<sup>33</sup>

Entender los valores centrales de una compañía también resulta importante cuando se busca empleo. Como alguien que acaba de ingresar en una organización, usted debe asegurarse de que los valores fundamentales de la organización correspondan con los suyos. Es poco probable que modifique los valores fundamentales de la compañía y muy probablemente estaría más a gusto en una organización cuyos valores fundamentales no choquen con los suyos.

La sencilla matriz que muestra la figura 4.9 también tiene un valor práctico en los negocios internacionales. Por ejemplo, un negocio que opera en varios países enfrentaría la necesidad de modificar un enfoque administrativo que entre en conflicto con un valor fundamental del país extranjero. En Estados Unidos, por ejemplo, la mayoría de los individuos cree firmemente que las recompensas deberían relacionarse

**valor fundamental** valor que es ampliamente compartido y está profundamente arraigado

con el comportamiento individual y no distribirse de manera uniforme entre los miembros de un grupo sin considerar su desempeño individual. Lo anterior se basa en creencias muy arraigadas respecto del individualismo. De hecho, Jack Welch atribuyó mucho del espectacular éxito de GE al hecho de que trabajadores dentro de un mismo nivel de desempeño deficiente no recibieran bonos y que quienes se desempeñaron mejor obtuvieran bonos del doble o el triple de aquellos que tuvieron un desempeño promedio. Imagine las dificultades que enfrentaría una empresa en un país más colectivista como Japón, si intentara expandir sus operaciones hacia una cultura más individualista como Estados Unidos. En Japón los bonos en su gran mayoría tienen como base el desempeño general de la compañía y no se diferencian por el desempeño individual. Todos aquellos empleados que pertenecen a una misma categoría recibirán en esencia el mismo bono, sin importar su desempeño individual. ¿Qué pasaría si los administradores japoneses buscaran implementar un sistema grupal o colectivista como éste en Estados Unidos? ¿Qué tanto éxito tendrían?

## CREACIÓN Y CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Puesto que la cultura podría ser un mecanismo para guiar la conducta del empleado, es tan importante como el sistema de remuneración o de evaluación del desempeño de una compañía. De hecho, para crear o reforzar un conjunto específico de valores de una cultura corporativa, tiene que haber correspondencia entre los valores deseados y los otros sistemas en la organización, como el sistema de remuneración. La sección "Un reto para el administrador: Una llamada es todo" ilustra la forma en que un administrador de Federal Express manejó las demandas de cambio cultural que exigía la tecnología en sus centros de atención telefónica. También es ilustrativo del porqué deberían cambiar tanto la administración del desempeño como las recompensas cuando se busca el cambio cultural. Cuando esté leyendo este caso, pregúntese ¿qué papel juega la tecnología en el cambio de la cultura?

Las organizaciones actuales enfrentan ambientes de negocios más complejos y más dinámicos, como quizás en ningún otro momento de la historia. Si una organización intenta crear políticas específicas para todas las situaciones posibles en un ambiente tan dinámico, el resultado sería un manual tan grueso como varias guías telefónicas y, por lo tanto, con muy poco sentido práctico. Además, para cuando tal manual se terminara de imprimir y se iniciara su distribución, es muy posible que el ambiente hubiera cambiado lo suficiente como para que ya fuera obsoleto. Si, por el contrario, se diera a los empleados un conjunto de creencias y valores para que, con base en ellos, evalúen las situaciones y determinen las acciones a seguir, entonces la organización podría distribuir un folleto breve y sencillo acerca de los valores de la compañía y dejar que ellos guíen el comportamiento de los empleados. Entonces, la cultura organizacional, a la cual al principio muchos administradores consideraron como un tema "inflado", ahora comienza a verse como un asunto estratégico que llega a afectar de manera significativa los cimientos mismos de una compañía.

Por ejemplo, en cuanto a las empresas conjuntas (*joint ventures*), la investigación ha revelado que la semejanza o la diferencia entre las dos organizaciones que se unen influye de manera notable en su triunfo y su desempeño. Cuanto más importantes sean las diferencias entre las culturas organizacionales de ambas empresas, mayores dificultades enfrentará la empresa conjunta. Asimismo, cuanto más diferente quieran hacer la cultura corporativa de la empresa conjunta respecto de los socios originales, más dificultades tendrá la empresa conjunta. Para ser exitosos, no obstante, tales negocios no necesariamente requieren crear una mezcla "uniforme" de las culturas corporativas. Un estudio de 17 empresas en cooperación húngaro-occidentales demostró que la mayoría adoptaron de forma exitosa valores, prácticas y sistemas del socio occidental.<sup>26</sup>

Pero, ¿qué pueden hacer los administradores para crear culturas eficaces o para modificar aquellas culturas que no logran adaptarse al ambiente? Hay cuando menos cinco estrategias clave para el manejo efectivo de la cultura organizacional (véase

# tecnología

*un reto para el administrador*

## Una llamada es todo

Federal Express (FedEx) revolucionó la industria de la mensajería al convertirse en la primera empresa en recolectar paquetes de casi cualquier parte del mundo, entregarlos al día siguiente y darles el seguimiento requerido por los clientes. FedEx estableció al inicio los centros de atención telefónica para recibir las llamadas de los clientes que solicitaban informes sobre la situación de sus envíos. En 1995, FedEx operaba, sólo en Estados Unidos, 16 centros de atención telefónica.

En 1998, FedEx visualizó en la nueva tecnología de Internet la posibilidad de transformar su negocio. Los gerentes consideraron que sus clientes estarían todavía más satisfechos si lograrán verificar por sí mismos la situación de sus envíos a cualquier hora del día o de la noche, sin recurrir a los muchas veces atestados centros de atención telefónica. En 1999, la empresa concluyó el diseño del sitio web donde los clientes podrían registrarse y conocer por sí mismos la situación de sus envíos.

Como sus clientes usaban Internet y el sitio web para buscar respuesta a sus preguntas básicas, comenzaron a llamar cada vez más a los centros de atención telefónica con preguntas cada vez más complejas, junto con preguntas específicas acerca del sitio web. Sin embargo, los representantes del centro de atención telefónica no tenían acceso a Internet y fueron entrenados sólo en cuestiones básicas. En consecuencia, los representantes a menudo transferían las llamadas varias veces con la esperanza de que alguien ayudara a responder las preguntas de los clientes. No obstante, tales llamadas varias veces transferidas a menudo terminaban con un cliente frustrado que colgaba el teléfono. Y aunque las múltiples transferencias no siempre fueran abandonadas, sí terminaban siempre con un cliente frustrado por lo que parecía una serie interminable donde nadie sabía qué hacer.

El reto de cambiar la tecnología y su uso surgió para Laurie Tucker, la gerente de todos los centros de servicio al cliente. Para ayudar a que los directivos sintieran la necesidad básica de cambiar, ella elaboró una breve presentación en video para mostrársela al consejo. El video presentaba a un cliente que, al mismo tiempo que buscaba en el sitio web de FedEx, llamaba al centro de atención al cliente y formula-

ba una serie de preguntas sobre el sitio, así como a un representante que se disculpaba por no poder responder, ya que no tenía acceso a Internet. La presentación reveló con claridad las necesidades, por lo que los directivos del consejo aprobaron lo que se conoce como "una llamada", cuya finalidad era que el cliente obtuviera toda la información requerida en una sola llamada, sin transferirla a otra persona.

El primer paso consistió en dar a los representantes de los 16 centros de atención los recursos técnicos para tener acceso de alta velocidad a Internet y al sitio web de FedEx. Fue una labor ardua, aunque mucho más sencilla que preparar a los representantes para el uso de esa tecnología.

La visión de "una llamada" preocupó al inicio a los representantes de los centros de atención telefónica, quienes estaban preparados en áreas de conocimiento especializado y se preguntaban cómo responderían a todas las preguntas que los clientes pudieran formularles. Además, la mayoría tenía escasa o nula experiencia en el manejo del sitio web de la compañía. En consecuencia, los representantes no sólo necesitaban tener acceso a Internet, sino también recibir capacitación en cuanto al uso del sitio web de FedEx y a la forma de guiar a los clientes a través de éste. Si el propósito era evitar al cliente la frustrante transferencia de una persona a otra, los representantes también deberían recibir entrenamiento cruzado en diversas tareas.

Una vez resueltas las cuestiones del acceso a la tecnología en los 16 centros de llamadas y de la capacitación de los representantes, Tucker y su equipo debían modificar la forma en que se acostumbraba a medir el desempeño, con la finalidad de transformar de una cultura especializada a una de servicio integral. Antes del cambio, el desempeño de los representantes se medía, y les era recompensado, en términos de tiempo-llamada. Es decir, cuanto mayor número de llamadas atendieran durante el día y cuanto más breves fueran éstas, mejor se les evaluaba. La incongruencia de estas mediciones y la visión de "una llamada" era evidente. En consecuencia, tendrían que desecharse el sistema previo de medidas y recompensas e implementar el de bonos para los representantes con base en la satisfacción del cliente, el cual incluía la medición de diversas dimensiones como la eficiencia, la precisión y el trato cálido.

Fuente: Angela Greiling Keane, "Relax, it's a FedEx ad", *Traffic World*, 15 de septiembre de 2003, p. 33; comunicación personal, 2002.

la figura 4.10). De hecho, usted podría pensar en ellas como si fueran los rayos de una rueda de bicicleta común. Cuando las cinco están en su lugar, es mucho más sencillo empujar la rueda de la cultura de una organización hacia donde se desea que vaya.

## Selección

Una forma de crear o modificar una cultura consiste en seleccionar individuos, cuyos supuestos, valores y conductas ya correspondan con los que usted desea. Disney emplea tal mecanismo con mucho éxito para crear una cultura de servicio al "huésped" en sus parques de diversiones. De hecho, el ex presidente de EuroDisney (ahora llamado Disneyland París), Steve Burke, atribuye algunos de sus proble-





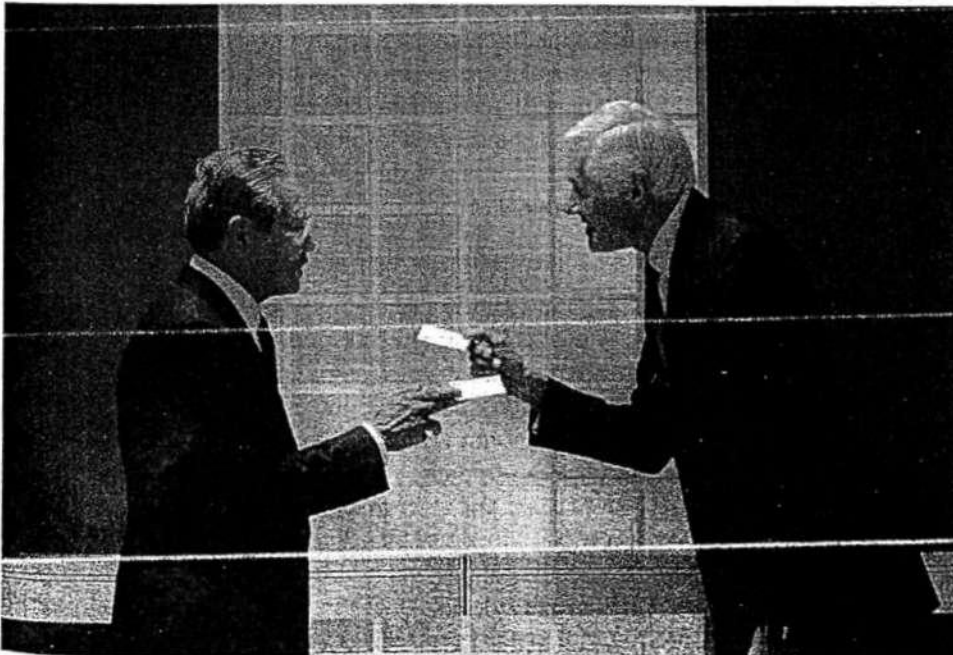
figura 4.10

Estrategias para dirigir la cultura organizacional

mas iniciales a prácticas de reclutamiento deficientes y, por lo tanto, a la contratación de individuos con actitudes de servicio al cliente incompatibles con la cultura Disney. Ésta también fue una de las primeras cuestiones que cambió el señor Burke al llegar a Francia, lo cual consideró que contribuyó notablemente al giro que dio el parque de diversiones.<sup>35</sup>

## Socialización

Aun cuando la selección de personal no sea perfecta, gracias a la socialización es posible fomentar y reforzar los valores culturales deseados en los empleados de nuevo ingreso. Dentro de tales esfuerzos podrían incluirse la orientación temprana, la capacitación y las interacciones planeadas ordenadas, ya sea individuales o gru-



Para triunfar, los administradores que hacen negocios en otro país no sólo deben ser competentes, sino también estar informados acerca de la cultura donde realizan sus operaciones. Por ejemplo, en Asia, el intercambio de tarjetas de presentación se considera un ritual formal, mientras que en Estados Unidos se observa como una acción bastante informal.

pales, con los miembros experimentados de la organización. No obstante, los administradores deben tomar en cuenta que los individuos no son simples hojas en blanco, sobre las cuales es posible que la organización escriba cualquier libreto cultural que desee. Los individuos procuran aprender de manera activa la cultura de la organización.<sup>36</sup> Por lo tanto, los administradores deben tratar de facilitar dichos esfuerzos y supervisarlos, con la finalidad de asegurar que los individuos realmente comprendan de manera correcta la cultura de la organización.

## Evaluación del desempeño

Pocas cuestiones indican con más claridad a los empleados de nuevo ingreso aquello que más valora la organización que lo que ésta mide y evalúa. Por ejemplo, a Nordstrom no le serviría en absoluto que la compañía afirmara que valora el servicio al cliente si después basara su evaluación básicamente en la puntualidad. Por lo tanto, Nordstrom utiliza "cartas de evaluación por parte de los clientes" y las quejas de los clientes con el objetivo de reforzar en sus empleados la cultura de servicio excelente al cliente.

## Recompensas y remuneración

Quizás entre los medios más poderosos para señalar al personal de nuevo ingreso lo que la organización valora, así como para fomentar la conducta deseada, se encuentren las recompensas y la remuneración. Si volvemos al ejemplo de Nordstrom, se diría que a la compañía no le serviría en absoluto hablar sobre el servicio al cliente como un valor cultural fundamental si después basara los bonos por desempeño en el control de inventario del almacén. Por lo tanto, para reforzar el valor del servicio al cliente Nordstrom toma las ventas realizadas por hora como base para las recompensas. La mejor forma de lograr más ventas por hora es trabajar con los clientes frecuentes, quienes adquieren la mayoría de su ropa en sus tiendas y no en las de sus competidores. Como ya lo explicamos en este capítulo, la mejor manera de lograr que los clientes le compren a usted repetidamente la mayoría de la ropa que necesitan es atenderlos mejor que ningún otro. En consecuencia, resulta importante que usted como administrador recuerde que aun cuando no pueda cambiar el sistema formal de recompensas y remuneración de la organización, tiene bajo su control directo muchas recompensas informales que influyen significativamente en los subalternos (las cuales analizaremos más adelante en este capítulo como motivación). Por ejemplo, lo que usted valore y reconozca en las personas influiría en sus valores y en su conducta.

## Historias y símbolos

La cultura organizacional también puede crearse y reforzarse mediante diversos símbolos. Por ejemplo, las historias constituyen un medio poderoso para transmitir los valores de una compañía. Poco antes citamos la famosa anécdota de UPS. Básicamente, las historias de las organizaciones les indican a los empleados qué hacer y qué no hacer. Los símbolos, como la disposición física, también comunican y refuerzan valores específicos de la cultura corporativa. Por ejemplo, suponga que la compañía X lo contrató y que en su primer día de trabajo, mientras conducía hacia el estacionamiento, notó que las dos primeras filas de espacios de estacionamiento están reservadas y que los lugares cercanos a la entrada principal son para los altos directivos de la compañía. ¿Qué valores comenzaría a sospechar que la organización sostiene acerca de la toma de decisiones participativa o por jerarquías? Desde luego, que antes de llegar a cualquier conclusión, usted querrá más información, aunque símbolos en apariencia poco relevantes podrían comunicar y reforzar la cultura de una organización. Los rituales juegan un papel importante al comunicar los símbolos de una cultura organizacional. Por ejemplo, en Japón la mayoría de las corporaciones importantes siguen un ritual común cuando los graduados universitarios se integran a la compañía. Los recién contratados, junto con sus padres, se reúnen en una junta grande; luego, un representante de los nuevos empleados hace, a nombre de todos, una promesa de lealtad hacia la compañía. Después, un representante de

todos los padres da un discurso con el que indica que los ellos dejan a sus hijos en manos de la compañía. Por último, un directivo de alto nivel promete solemnemente, a nombre de la compañía, cuidar y fomentar el desarrollo de los nuevos empleados. Este ritual refuerza, de forma más eficaz que cualquier memorando o declaración de principios, los valores fundamentales de pertenencia y lealtad.

## CONTEXTOS Y CULTURAS INTERNACIONALES

Todos los principios de la cultura examinados se aplican en los niveles nacional o local. Sin embargo, así como a veces resulta difícil generalizar acerca de una cultura corporativa que se extiende a toda una organización, también es difícil hacer generalizaciones sobre las culturas de las naciones. A menudo, dentro de las fronteras de un país existen subculturas importantes. Parece interesante que el estudio de Hofstede haya sido criticado por referirse a los sujetos que integran una compañía, cuando lo que aporta nociones relevantes es justamente el hecho de que todos los sujetos son miembros de la misma compañía. La organización estudiada fue IBM, la cual, en general, evoca la idea de una cultura corporativa notablemente fuerte. Si bien la fortaleza de tal cultura corporativa quizá sofocó las diferencias entre las culturas nacionales que hay en la organización, Hofstede encontró que por lo común existen diferencias todavía mayores en los valores culturales *entre* las distintas nacionalidades, que las que hay *dentro de* las nacionalidades.

La noción del contexto cultural es posiblemente el concepto más útil para examinar y entender las culturas de los distintos países.<sup>37</sup> Por **contexto cultural** se entiende el grado en el cual una situación influye en la conducta o en la percepción de lo que se considera adecuado. En las culturas de alto contexto los individuos centran su atención en la situación y en sus distintos elementos; asimismo, utilizan variables contextuales clave para determinar si una conducta es apropiada o inapropiada. En las culturas de bajo contexto las variables contextuales afectan mucho menos la determinación de los comportamientos apropiados. En otras palabras, en las culturas de bajo contexto la situación podría determinar o no lo que se considera una conducta apropiada; no obstante, en las culturas de alto contexto marca toda la diferencia. Por ejemplo, en Japón hay cinco palabras distintas para referirse al pronombre "tú". Aquí el contexto es lo que determina qué forma de pronombre "tú" sería la más adecuada para dirigirse a diferentes personas. Por ejemplo, el término *otaku* sería más adecuado al hablar con un cliente con un título superior al suyo, que trabaja en una compañía importante como Matsushita y que es varios años mayor que usted. El pronombre *kimi* sería el apropiado para hablar a un subalterno que sea varios años más joven que usted. La figura 4.11 muestra algunas culturas alto y bajo contexto.

**contexto cultural** grado en el cual una situación influye en la conducta o en la percepción de lo que se considera adecuado

Culturas de alto y bajo contexto por Stewart Black



CourseCompass™  
www.pearsoneducacion.net/hilt

figura 4.11

culturas de bajo y alto contexto

### Culturas de bajo contexto

Estadounidense  
Canadiense  
Alemana  
Suiza  
Escandinava  
Inglésa

### Culturas de alto contexto

Vietnamita  
China  
Japonesa  
Coreana  
Árabe  
Griega

Fuente: Adaptada de E. Hall, *Beyond culture* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1976); S. Rosen y O. Shenkar, "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis," *Academy of Management Review* 10, num. 3, 1985, p. 449.

# globalización *un reto para el administrador*

## A la tierra que fueres...

La ejecutiva estadounidense Irene Dec estaba bajo los reflectores en Corea. Sus anfitriones esperaban cortésmente que ella empezara a comer para poder hacerlo también; sin embargo, Irene no reconocía nada de lo que estaba servido en su plato. Al final ella tomó algo que parecía un camarón y lo metió en su boca. Entonces, uno de sus acompañantes señaló el otro camarón que había en el plato de Irene y le dijo en voz baja: "Nosotros normalmente se la quitamos", refiriéndose a la cabeza.

"Me había comido los ojos, los sesos, todo", recordaría Irene más tarde. Como presidenta de fondos internacionales de Prudencial Financial, Irene aprendió en poco tiempo muchas cuestiones acerca de lo que las mujeres deben hacer para triunfar en un ambiente global. Si bien algunas administradoras estadounidenses temen que una mujer en el extranjero enfrente barreras culturales para trabajar de manera eficaz en una cultura distinta, Irene considera que las mujeres están calificadas singularmente para lograr el éxito. De acuerdo con su experiencia, la capacidad para construir relaciones de colaboración y la facilidad para entender el comportamiento de los demás son los ingredientes que han hecho posible que ella trabaje con éxito en Corea, Japón, Centroamérica, Reino Unido y Escandinavia.

Una investigación reciente de Catalyst sugiere que Irene quizá tenga razón. Las mujeres que han sido corresponsales en Asia, la Cuenca del Pacífico, Europa, y Centro y Sudamérica opinaron que el género no constituía ningún problema en el extranjero y, en caso de que hubiera algo, más bien sería un beneficio. No obstante, en la práctica pareciera que muchas compañías estadounidenses creen lo contrario. Mientras que en Estados Unidos las mujeres representan alrededor del 40 por ciento de todos los administradores, tan sólo el 10 por ciento de los gerentes estadounidenses asignados al extranjero son mujeres.

Irene comenzó sus viajes al extranjero con una visita a Asia, para la cual se había preparado leyendo libros y revistas, así como pidiendo consejo a otros viajeros. Aunque un poco nerviosa por el hecho de que únicamente el 5 por ciento de los profesionales japoneses en tecnología fueran mujeres, le sorprendió gratamente que los asiáticos creyeran que las mujeres estadounidenses eran competentes, puesto que de no ser así no las hubieran enviado al extranjero.

Por lo tanto, "en cuanto vieron que yo tenía el conocimiento —señala Irene— de inmediato respetaron ese hecho. Si tiene el conocimiento, las puertas estarán abiertas para usted".

Para triunfar trabajando en otro país, lo único que antecede al respeto por las tradiciones y las costumbres locales es la competencia necesaria. En Asia, por ejemplo, el intercambio de las tarjetas de presentación es un ritual formal muy diferente de la costumbre casual de Occidente, donde las tarjetas intercambiadas se guardan en el bolsillo sin haberse leído siquiera. Saber la importancia de ese tipo de normas de cortesía, como el de recibir una tarjeta con ambas manos, inclinarse y leerla detenidamente, ayudaron a que Irene comprendiera que su conducta debería ser, de alguna manera, menos rígida en el extranjero que en casa. Tenía que pasar escuchando a los otros más tiempo del que acostumbraba. En las reuniones las confrontaciones se evitaban, y no era raro que los participantes pasaran hasta el 25 por ciento del tiempo simplemente pensando en lo que se acababa de decir. Irene también aprendió que, a pesar de que tuviera dudas sobre la contribución de alguna persona, debía preservar las buenas relaciones y evitar apenar a los demás confrontándolos o haciéndoles preguntas difíciles en público. En lugar de tratar sus preocupaciones en las reuniones, ella intentaba arreglar esos asuntos de manera más discreta y en privado.

Las comidas con compañeros de trabajo eran frecuentes, ya que Irene consideraba que le ofrecían múltiples oportunidades para construir buenas relaciones en escenarios menos formales que el de la oficina. Después de vivir la primera experiencia de sentarse en almohadas colocadas en el piso, alrededor de una mesa baja en un restaurante, aprendió a usar faldas más largas para ese tipo de ocasiones.

La experiencia de Irene, y de quienes respondieron la encuesta de Catalyst acerca de las mujeres en los negocios globales, se resumiría en unas cuentas directrices respecto del trabajo en el extranjero:

1. Aprender lo más posible sobre la cultura local y la de negocios.
2. Vestir de manera conservadora.
3. Ser paciente.
4. Obtener indicios de quienes están a su alrededor.
5. Aprovechar las oportunidades de socializar.

Si bien todos estos consejos parecen adecuados, otros en el puesto de Irene Dec se preguntarían acerca de cuánto tendrían que cambiar y adaptar de su propia conducta, en caso de estar en una cultura muy distinta de su identidad y de la cultura corporativa de su empresa.

Fuentes: Rajendra Bajpai, Alice Fung, Janet Guyon, Paola Hjelt, Cindy Kano y Richard Tomlinson, "Family ties", *Fortune*, 13 de octubre de 2003, pp. 113-115; Sully Taylor, Nancy Napier Knox y Wolfgang Mayrhofer, "Women in global business: Introduction", *International Journal of Human Resource Management*, agosto de 2002, pp. 739-742; Kathleen Melymuka, "Global woman", *Computerworld*, 6 de agosto de 2001, pp. 34-35.

Con lo anterior en mente, considere algunos de los problemas que surgirían al dirigir el trabajo conjunto de individuos que provienen de culturas de alto y bajo contexto. Por ejemplo, imagine un equipo compuesto por empleados de Estados Unidos, Australia, Corea y Japón, uno de cada país. Luego de reunirse para analizar un problema de producción global, el equipo informa los resultados a un alto direc-

tivo de una compañía que es cliente. Para los dos individuos provenientes de culturas de bajo contexto (es decir, Estados Unidos y Australia), la frase "diga lo que quiera decir y dígallo en serio", no sólo sería familiar, sino también parecería correcta. Por consiguiente, si el alto directivo pregunta si es posible hacer algo y el equipo ya determinó que ese "algo" es imposible de llevar a cabo, lo más probable es que los dos individuos de las culturas de bajo contexto estén de acuerdo con ello. Más allá de la presencia del alto directivo del cliente, sería incorrecto decir "sí" cuando se quiere decir "no". Quien dice "sí", queriendo decir "no", como mínimo generará desconfianza en el cliente, o bien, será tildado de mentiroso. En cambio, para los dos individuos de culturas de alto contexto la presencia del alto directivo del cliente sería suficiente para que cambien por completo lo que consideraban la respuesta adecuada. Ellos juzgarían que, en tal situación, sería totalmente correcto decir "sí", aun cuando se quisiera decir "no". Desde su perspectiva, decir "no", sin considerar el contexto, reflejaría la actitud de alguien ingenuo, centrado en sí mismo o simplemente inmaduro. Imagine entonces la situación que se generaría si el miembro estadounidense responde al cliente que es imposible realizar lo que solicita, mientras que el coreano afirma lo contrario. Su actitud, además de confundir al cliente, ocasionaría que el estadounidense y el australiano desconfiaran de los miembros coreano y japonés, en tanto que estos dos últimos harían lo propio respecto del estadounidense y el australiano. Ignorar la influencia del contexto cultural derivaría, casi de inmediato, en la pérdida de la confianza y de la efectividad del equipo.

Desde un enfoque práctico, el factor clave consiste en reconocer que ninguna de las dos culturas (de alto o bajo contexto) tiene toda la razón, sino más bien que son muy diferentes. Las diferencias podrían influir en diversas conductas gerenciales importantes, entre las cuales destacan la comunicación, la negociación, la toma de decisiones y el liderazgo. Si bien en los siguientes capítulos examinaremos con mayor detalle tales implicaciones, la sección "Un reto para el administrador: Una vez en Roma, cuánto más lejos se debería llegar" ilustra este concepto y algunas de sus implicaciones. Destaca que la falta de conciencia sobre la dimensión fundamental de las diferencias culturales provocaría malentendidos, ideas equivocadas, desconfianza e ineficacia. En contraste, el cambio de usted y de sus actitudes generaría buena voluntad y relaciones de trabajo más eficaces. Después de haber estudiado tal caso, ¿considera usted que es posible tomar en serio el intento de cambiar y adaptarse a una nueva cultura? En caso de trabajar en un país extranjero, ¿qué valores le costaría más trabajo modificar?

## perspectivas administrativas analizadas

**1** PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL El contexto de la organización desempeña un papel relevante en la administración de la cultura. Como lo señalamos antes, una cultura fuerte llega a ejercer una influencia significativa en la conducta cotidiana de un empleado, aun cuando nadie lo esté observando. Entonces, saber cuál es el contenido de una cultura debería entenderse en gran medida como una función de la organización: cuáles son sus objetivos, cuál ha sido su historia, etcétera. Por lo tanto, resulta prácticamente imposible afirmar que determinados valores culturales tendrían que ser los valores fundamentales de toda organización. Para Nordstrom y UPS el servicio al cliente es un valor central, mientras que para 3M lo es la innovación. Cuando es necesario el cambio cultural, el contexto de la organización adquiere especial relevancia. En consecuencia, se requiere incluir el grado de arraigo de la vieja cultura entre los factores más importantes cuando se busca efectuar un cambio cultural. Un valor

cultural que haya persistido por mucho tiempo y con una larga historia de éxito sería uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización. Lo anterior se aplica tanto a las organizaciones como a los individuos. Por ejemplo, si usted considera que la creatividad y la innovación son fundamentales para el éxito de los programadores, y ha logrado su objetivo mediante "sesiones informales" nocturnas compartiendo pizza y música de rock, quizá le sería difícil adaptarse al enfoque más estructurado si se le traslada a Alemania con una tarea especial. En este sentido, incluso en una misma compañía, el contexto de la unidad organizacional marcaría la diferencia en la forma de alcanzar objetivos comunes, como la innovación.

**2** **PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO** A diferencia de un sistema de cómputo o telefónico, la cultura sólo tiene sentido con las personas, y a través de éstas. Como administrador, ya sea que esté cambiando o fortaleciendo una cultura corporativa, la única manera de lograrlo es trabajando con individuos. Parte de este desafío consiste en entender primero los distintos valores y creencias de sus empleados, en función de las diversas experiencias familiares, religiosas, étnicas, educativas, internacionales, etcétera, que tuvieran éstos. Una vez que se establecen culturas organizacionales fuertes, es preciso entender dónde se encuentran las personas actualmente, no tan sólo dónde desea usted que estén mañana. Si, por ejemplo, los subordinados valoran el espíritu colectivo, el enfoque de recompensar y reconocer el logro individual sería inadecuado para mejorar el desempeño. Cuando el contexto exige que se trabaje con colegas, subalternos o incluso jefes con antecedentes culturales distintos de los propios, tanto la capacidad como el deseo de entender los valores y las creencias de los demás resultan fundamentales para determinar una posible arena común o para reconocer los cambios que ellos o usted deben realizar con la finalidad de privilegiar el trabajo eficaz en conjunto.

**3** **PERSPECTIVA 3: MANEJO EFICAZ DE LAS PARADOJAS** Entre los múltiples desafíos paradójicos que se relacionan con la cultura, destaca el de lograr al mismo tiempo el respeto de las diferencias culturales y el fomento de la cooperación para lograr metas colectivas. Queda claro, entonces, que sin comprender o respetar las diferencias individuales o de grupo resultaría infructuoso insistir en una cultura común. También es poco probable que tolerar las diferencias, sin asegurar antes un cierto grado de cooperación cuando sea necesario, produzca los resultados deseados. Este desafío se agudiza todavía más cuando individuos de distintas nacionalidades y culturas tienen que trabajar juntos en una misma organización. Una cultura común brindaría la dirección unificadora a los equipos interculturales de una misma compañía. Sin embargo, la incapacidad de influir en la diversidad cultural de los miembros del equipo derivaría en decisiones grupales inadecuadas y un desempeño deficiente. ¿Cómo equilibrar los objetivos duales de integración, sin dejar de respetar al mismo tiempo las diferencias culturales? Es poco probable que los gerentes que se sientan incómodos frente a tal paradoja, y que no disfrutan del trabajo que entraña desafíos como éste, triunfen en un mundo de negocios cada vez más integrado y diverso.

**4** **PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA** La apertura a las ideas, las oportunidades y las perspectivas nuevas forman parte relevante de la mentalidad emprendedora. Si bien dicha apertura suele ser provechosa, en el contexto de la cultura se torna particularmente benéfica. Los administradores con mentalidad emprendedora tienden a ver la diversidad cultural con mayor apertura y a percibir que entraña un valor. En un escenario de trabajo en equipos, por ejemplo, la diversidad facilitaría el desarrollo de alternativas adicionales y de múltiples oportunidades, gracias a que los miembros del equi-

po ofrecen diversos puntos de vista. También la mentalidad emprendedora de los administradores suele favorecer la apertura de la gerencia para entrar a nuevos mercados internacionales. A la vez, se ha demostrado que brinda a los administradores la oportunidad de experimentar con tecnologías nuevas y que tales experiencias les ayudan a desarrollar y a lanzar nuevos productos.<sup>38</sup>

Asimismo, los individuos que provienen de diversas culturas tienen patrones conductuales diferentes y realizan las tareas de formas distintas. Ello genera oportunidades de aprendizaje adicionales para el administrador, las cuales podrían transformar al gerente en una persona innovadora o en un emprendedor que sepa dirigir a su organización hacia al éxito. Sin embargo, asimilar y hacer funcional esta información exige reflexión personal y autoanálisis. ¿Por qué? Porque comprender a los individuos que difieren de nosotros, en términos culturales o en otros sentidos, llega a ser desafiante.<sup>39</sup> Por lo tanto, sin el entendimiento cabal de nuestros propios valores y creencias, ni los motivos para sostenerlos, difícilmente seremos capaces de distinguir aquello que ofrecen los demás.

## comentarios para concluir

Esperamos que este capítulo haya demostrado que lo que vestimos, la forma en que hablamos y el momento en que tomamos la palabra reciben una influencia significativa de supuestos, valores y creencias culturales. Los grupos, ya sea que se trate de departamentos, compañías o países, por lo general desarrollan un conjunto de mapas de caminos y señales de tránsito mentales, que comparten sus miembros con la finalidad de interactuar entre sí de manera eficaz. El desafío administrativo relativo a la cultura es triple: entender, cambiar e influir en la cultura.

Para comprender las culturas, es necesario tener en mente que la cultura consiste en creencias, valores y conductas, así como que la existencia de tales elementos en una cultura específica se debe a que tuvieron éxito en el pasado. Las seis áreas básicas de las creencias presentadas favorecerían su capacidad para entender una cultura nueva, lo cual no significa que cada conducta, costumbre o tradición observable tengan necesariamente su origen en alguna de estas seis categorías; sin embargo, muchos de los aspectos fundamentales de una cultura podrían vincularse con las creencias que se tienen acerca de la relación del hombre con el ambiente, la naturaleza del ser humano, las relaciones humanas, la actividad humana, la verdad y moralidad, o el tiempo. Cuanto más amplia y profundamente se compartan las creencias y los valores, más fuerte será el valor cultural. Cuanto más fuerte sea un valor cultural específico, más grande serán la recompensa o el castigo asociado con su cumplimiento o incumplimiento, y será más difícil cambiar.

El cambio cultural implica inevitablemente un reto. Si bien el cambio conductual y el consenso para alcanzarlo podrían lograrse mediante la supervisión y el refuerzo suficientes, ello implicará un costo enorme en cuanto a tiempo, energía y dinero, si las nuevas conductas no son congruentes o compatibles con los valores y las conductas amplia y profundamente compartidos y arraigados. Por ejemplo, a principios del siglo xx los ejecutivos japoneses dejaron de usar los kimonos tradicionales y empezaron a vestir los trajes formales al estilo occidental. Sin embargo, los ejecutivos japoneses no adoptaron los valores individualistas que prevalecen en Occidente, ni comenzaron a utilizar los distintos estilos de atuendos comunes para los negocios. Bastan unos cuantos minutos en cualquier distrito comercial de Japón para darse cuenta de que el atuendo de negocios moderno (traje oscuro, camisa blanca y corbata sencilla) es tan imperativo como lo fue en su momento el kimono tradicional. ¿Por qué? Porque en Japón las personas dan más valor al grupo y al hecho de adherirse a él que a la individualidad. Éste es un valor central y no ha cam-

biado. Con tal idea en mente, el desafío de realizar el cambio consiste en vincular las nuevas conductas deseadas con los valores y los supuestos existentes. Donde esto no es posible, los viejos árboles culturales (tierra, raíces, tronco, hojas y lo demás) tendrán que extirparse y reemplazarse por otros nuevos; lo anterior entraña un proceso traumático al que la mayoría de las personas suele resistirse. Por lo tanto, para alcanzar el éxito no sólo es necesario determinar de forma correcta que conductas, valores y creencias se ajustan a las condiciones ambientales, sino también la estrategia de cambio y la cantidad de *esfuerzo necesario* para lograr su aplicación eficaz. Asimismo, es importante que quienes pregonan la nueva cultura actúen de manera congruente, es decir, los administradores "tienen que hacer lo que dicen". Los empleados captan de inmediato las incongruencias entre los valores que se fomentan y los valores reales, y muchas veces ignoran lo que se "dice" y se adhieren a lo que se "hace".<sup>40</sup>

El tercer desafío consiste en hacer uso eficaz de la diversidad cultural. En el ambiente actual, usted encontrará individuos, ya sea clientes, competidores, proveedores, subalternos, jefes o compañeros, cuyos antecedentes culturales sean distintos a los suyos. Estos individuos tendrán supuestos, valores, creencias, formas de comunicarse, filosofías de administración y procesos para la toma de decisiones diferentes de los suyos. Las investigaciones relacionadas sugieren que quienes simplemente clasifican tales diferencias como buenas o malas, con base en sus propias creencias y sus valores, tienen escasas probabilidades de manejar con éxito las situaciones de diversidad cultural.<sup>41</sup> No obstante, también sugieren que si usted se detiene y piensa: "Es interesante: ¿Me pregunto por qué será así?", tiene mayores probabilidades de ser eficaz en ambientes diversos.

## términos clave

artefactos 121	orientación a corto plazo o a largo plazo 126	valor fundamental 134
colectivismo 124	rituales 138	valores 121
contexto cultural 139	sociedades femeninas 124	valores culturales fuertes contra valores culturales débiles 131
creencias 121	sociedades masculinas 124	
cultura 115	subcultura 132	
distancia del poder 124	teoría X 123	
evasión de la incertidumbre 125	teoría Y 123	
individualismo 124		

## pruebe su comprensión

- Mencione tres razones por las cuales es importante, para un administrador, tener un conocimiento sólido sobre la cultura.
- Defina la cultura.
- Describa los tres niveles de la cultura.
- ¿Cuáles son las diferencias principales entre artefactos y creencias?
- Describa las seis creencias básicas.
- ¿Considera que en Estados Unidos la mayoría de las empresas respaldan un supuesto de dominio o de armonía, en cuanto la relación del hombre con el medio?
- ¿Qué diferencias clave hay entre los gerentes que siguen la teoría X y los que siguen la teoría Y?



8. Defina *distancia del poder* y proporcione un ejemplo sobre la forma en que afecta el comportamiento administrativo.
9. Defina *individualismo y colectivismo*; además, mencione un ejemplo de la forma en que afectan el comportamiento administrativo.
10. ¿Considera que alguien de una cultura con alta evasión de la incertidumbre tendería más a creer que los gerentes deben tener respuestas precisas para las preguntas que lleguen a formularles los subalternos acerca del trabajo? ¿Por qué?
11. ¿Los individuos que creen que el "tiempo es como un río" tienden más o menos a llegar tarde a una cita?
12. El desempeño de los grupos culturalmente diversos a menudo es significativamente mejor o peor que el de los grupos homogéneos en su cultura. ¿Cuál es la explicación clave para ello?
13. ¿De qué forma afectan la debilidad o la fortaleza de una cultura el grado en que los valores son ampliamente compartidos y en que están profundamente arraigados?
14. ¿Qué entiende por subcultura?
15. Mencione dos razones prácticas por las cuales es importante identificar los valores fundamentales de la cultura de una organización o de un país.
16. ¿Qué estrategias serían útiles para que los gerentes creen o modifiquen una cultura?
17. ¿Cuáles son las diferencias más relevantes entre las culturas de alto y bajo contexto? ¿Cómo afectan en el comportamiento administrativo?

## aplique sus conocimientos

1. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, mayor será su efecto sobre el comportamiento; no obstante, cuanto más fuerte sea la cultura, será más difícil *cambiar*. Por desgracia, el ambiente cambia y los valores que se ajustan al ambiente actual quizá sean inadecuados mañana. ¿Qué haría una organización para mantener los aspectos positivos de una cultura fuerte y limitar el riesgo de extinguirse por no modificar su cultura con la rapidez que exigen los cambios ambientales?
2. Todas las organizaciones tienen culturas. ¿Cuáles son los aspectos culturales fundamentales en su escuela? ¿Qué vínculos hay entre las creencias y los valores clave con los artefactos visibles (las conductas, el vestido y los rituales)? Compare la cultura de su escuela con la de otras escuelas. ¿En qué difieren? ¿En qué aspectos son iguales?
3. Si quiere trabajar con personas cuyos antecedentes culturales sean distintos, o incluso trabajar en el extranjero, ¿qué haría para estar mejor preparado para su encuentro con dichas oportunidades?
4. ¿Cuáles serían los valores culturales fundamentales que quisiera que sostuviera la organización para la cual trabaja? Señale cuando menos cinco. ¿Cómo sabría en qué grado comparten los valores deseados los futuros empleados?

## ponga en práctica sus habilidades

John Smith había aceptado trasladarse a Tokio durante un año, para efectuar su internado en una compañía japonesa. Aun cuando había estudiado algo de japonés en la universidad, en realidad no lo dominaba. Apenas había llegado a Japón cuando se le entregó una inducción detallada a la compañía, la cual incluía la presentación de todo el personal del departamento al que fue asignado. Básicamente su trabajo sería editar y aprobar toda la correspondencia que la compañía dirigiera a clientes y proveedores en otros países de habla inglesa.

John no tardó en integrarse al trabajo y se sentía seguro por su desempeño. No obstante, a pesar de los

esfuerzos por darse a conocer y ser amigable con sus colegas, los sentía un tanto fríos y distantes. Poco después, uno de los trabajadores más jóvenes invitó a John a cenar con un grupo conocido, el cual estaba formado por varios de sus compañeros jóvenes, el asistente del gerente y el gerente del departamento.

La cena fue ligera y se organizó en un restaurante cercano; sin embargo, todos se veían muy relajados y bromeaban entre sí y con John. Si bien ellos se comunicaban básicamente en japonés, todos, incluso el asistente del gerente y el gerente mismo, tuvieron el cuidado de platicar con John. Después de cenar, el grupo se dirigió a

un bar "karaoke" cercano, donde bebieron algunos tragos y cantaron canciones en inglés. Cuando John cantó "My Way" todos quedaron encantados y hacia el final de la velada nadie dejaba de bromear y de reír. Así, para cuando John se despidió del grupo y tomó el tren que lo llevaría a casa, sintió que finalmente se había roto el hielo y que ya había sido aceptado por el grupo.

A la mañana siguiente, John se apresuró a llegar al trabajo, pues ansiaba disfrutar el nuevo nivel de amistad y de relaciones personales logrado el día anterior. Una vez en la oficina, él sonrió e intentó bromear con algunos de sus compañeros que iban llegando, pero se quedó atónito al observar que ellos actuaban como si la noche anterior ni siquiera hubiese ocurrido. Todos, en especial el gerente y su asistente, estaban in-

mersos en sus propios "asuntos". ¿Tan sólo lo habían invitado para burlarse de él? ¿Todo había sido una farsa? ¿Les avergonzaba que los empleados de otros departamentos los vieran tener amistad con un extranjero? ¿Eran unos hipócritas que no merecían su confianza?

1. ¿Qué justificaría este cambio de actitud hacia John?
2. ¿Qué tendría que hacer John? ¿Debería confrontar a uno de sus colegas e indagar lo que estaba pasando? ¿Simplemente olvidar lo sucedido? ¿Intentar platicar con uno de los compañeros después del horario trabajo? ¿Darse por vencido y ya no buscar hacer amigos?

## caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

### Cambio en la cultura de General Semiconductor

En cuanto Ronald Ostertag asumió la administración de General Semiconductor, se dio cuenta de que para salvar a esa compañía de 500 millones de dólares tendría que modificar su cultura. Durante una presentación al consejo directivo, dos de los ejecutivos más importantes de la compañía comenzaron a discutir y terminaron insultándose delante de todos.

Aun cuando Ostertag no tardó en reemplazar a casi todos los miembros de la alta dirección, la consiguiente incertidumbre sobre el empleo que se dispersó por todos los niveles de la compañía puso de manifiesto el hecho de que los esfuerzos realizados para cambiar la cultura de la empresa eran insuficientes. "Me di cuenta de que teníamos que hacer algo para desarrollar la idea de un equipo de trabajo —dijo Ostertag—. Necesitábamos desarrollar una cultura de respeto mutuo que fomentara la cooperación y la innovación."

Como si el reto de modificar la cultura no fuera suficiente, Ostertag enfrentó simultáneamente el hecho de que la fuerza de trabajo de General Semiconductor (fabricante de partes electrónicas con sede en un parque industrial localizado en los suburbios de Nueva York) se encontraba dispersa por todo el mundo (de América del Norte a Asia), y que estaba formada por alrededor de 6,000 empleados que hablaban cinco idiomas distintos. Sólo 200 trabajaban en Estados Unidos.

Durante una sesión de lluvia de ideas, Ostertag decidió que debía reunir al nuevo equipo directivo completo para decidir sobre los principios rectores de la compañía. "Nuestra labor —recuerda Ostertag— consistía en poner por escrito nuestros valores fundamentales, y después asegurarnos de que todos estuviésemos leyendo el mismo

guión." Una declaración de misión unificadora y una lista de los ocho valores principales (los llamados "claves culturales" de General Semiconductor) que giraban en torno a metas como "la calidad", "la integridad", "el buen servicio al cliente", y "la entrega a tiempo" fueron resultado de la reunión de administradores. Pronto todos conocían los puntos de la cultura e incluso los llevaban anotados en pequeñas tarjetas. "Cuando me veían llegar, ya fuera en la fábrica de Taiwán, de Irlanda o de Nueva York, sabían que podría acercarme a cualquiera de ellos y solicitarle que me indicara cuatro o cinco de tales valores —señala Ostertag—. Mi intención no era ponerlos a prueba, sino más bien manifestarles que esos valores eran lo que todos estábamos intentando seguir."

El departamento de recursos humanos ayudó a divulgar la nueva cultura por toda la compañía, mediante un programa de liderazgo y solución de problemas desarrollado por un equipo de seis expertos en recursos humanos. Asimismo, RH elaboró una carpeta con 135 páginas de información básica sobre la compañía, sus productos, sus competidores y sus finanzas básicas. Ostertag estaba seguro de que esa información daría confianza a los empleados y, por lo tanto, que era crucial que todos en la compañía tuvieran la misma base de conocimientos a partir de la cual guiar las actividades. De acuerdo con un sondeo realizado por el equipo directivo dos años después de haber instaurado el programa, 36 de las 39 áreas de desarrollo ya mostraban mejoría.

Los primeros resultados comerciales eran positivos. Tanto la participación de mercado como los ingresos aumentaron, en tanto que la rotación de personal disminuyó de manera significativa. Sin embargo, todavía no era suficiente.