

# Cultura corporativa en una empresa multinacional en Venezuela

MARGALIT BERLIN<sup>1</sup>

*Resumen: El objetivo del análisis fue descubrir lo que significa superarse profesionalmente dentro de una empresa multinacional y cuánto de ello está influido por el entorno de los negocios o por la cultura corporativa, la cual sirve como mecanismo integrador entre las subsidiarias y la casa matriz así como elemento que contrarresta las influencias provenientes del entorno de los negocios en donde está ubicada la subsidiaria; en este caso, Venezuela. Se trata de una investigación teórico-práctica enmarcada en el área de la sociología de las organizaciones y realizada en una empresa multinacional donde la autora realizó un estudio de observación participante durante cuatro meses.*

*Abstract: The aim of the analysis was to discover what it means to upgrade oneself professionally within a multinational firm and how much of this is influenced by the business environment or by corporate culture, which acts as an integrating mechanism between subsidiaries and the head office as well as an element that counteracts the influences from the business environment where the subsidiary is located, in this case, Venezuela. This is theoretical-practical research within the area of the sociology of organizations, undertaken in a multinational firm in which the author carried out a participative observation study during four months.*

**L**A CULTURA CORPORATIVA SE REFIERE A LOS MITOS (las creencias que orientan la conducta de la empresa), esto es, los principios que ayudan a encontrar soluciones respecto de cómo resolver problemas ambivalentes, para los cuales se pueden tomar dos caminos totalmente opuestos. Algunos autores sostienen que la cultura corporativa puede cambiarse, que los mitos y las creencias de una corporación pueden reinterpretarse con el objeto de lograr la integración entre sus miembros y estimular a todos los elementos de una organización a trabajar por la misma meta. Otros expertos en el tema sostienen que las compañías exitosas tienen una cultura corporativa que se adapta al ambiente: al mercado, al contexto político y económico que afecta a la empresa. La que aquí se aborda se caracteriza por dar pautas de conducta que le permiten a los gerentes aislarse del ambiente de negocios venezolano y luchar por la metas corporativas.

Se trata de una empresa multinacional de servicios que disfruta y trata de mantener a toda costa un prestigio excelente en el plano mundial. Para conservarlo, la corporación impone una supervisión estricta siguiendo órdenes que se derivan de la casa matriz ubicada en Estados Unidos. Ofrece entrenamiento continuo en el exterior a los gerentes y dentro de la empresa, brindado por gerentes internacionales que viajan de la casa matriz y de otros países después de adquirir una ex-

<sup>1</sup> Dirigir correspondencia a Universidad Simón Bolívar, Caracas, Fax 98 (582) 993-79-01/993-96-61, domicilio particular Krygier, Montúlla y Asociados, P.O. Box 028537, Miami, Florida 33102, Fax (95) 582-993-79-01/582-993-96-61.

perencia que puede ser útil en Venezuela también. La contribución especial de este trabajo es mostrar la manera como, en un contexto empresarial latinoamericano, una sólida cultura corporativa puede usarse para atenuar las características de la cultura local que obstaculizan el cumplimiento de los valores corporativos. Asimismo, ese contexto empresarial dificulta a los gerentes adaptarse a la cultura corporativa durante un lapso indefinido. A medida que los gerentes maduran y sus circunstancias individuales cambian, dejan de adaptarse a las metas de la corporación, ya que ésta no puede ofrecerles oportunidades para satisfacer sus necesidades ni realizar sus metas profesionales. En ese momento, el entorno de los negocios les da una orientación sobre cómo actuar para aprovechar lo mejor posible el contexto empresarial local.

La investigación fue hecha utilizando el método de observación participante. Trabajé como secretaria ejecutiva en la empresa durante cuatro meses. Mientras cumplía con mi trabajo, pude acercarme principalmente a seis gerentes con los cuales trabajé directamente. A través de ellos obtuve datos sobre los valores corporativos: conductas admiradas o rechazadas por la compañía, trato a los clientes, estilo de comunicación, supervisión y desarrollo profesional.

Primero, este trabajo revisa las distintas perspectivas teóricas sobre cultura corporativa; se enfoca sobre su origen, cómo se mantiene, cuál es su rol, y si puede o no ser cambiada. En esta sección también explico las características básicas de las compañías multinacionales y los problemas que enfrentan a medida que se expanden globalmente. Segundo, presenta los resultados derivados de conversaciones con los informantes, sobre todo respecto de sus carreras dentro de la empresa, qué pasos deben tomarse para lograr la posición que tienen dentro de ella y sus planes para el futuro. Tercero, compara a la cultura corporativa con la de compañías del mismo sector contrastando diversos aspectos de los valores, las prácticas organizacionales y el desempeño. Cuarto, muestra cómo la cultura corporativa atenúa los efectos negativos del entorno de negocios los sobre el logro de las metas corporativas.

#### REVISIÓN DE LOS TEXTOS ESPECIALIZADOS

##### *Compañías multinacionales*

Las compañías multinacionales se caracterizan por un sistema de producción o de distribución integrado por subsidiarias localizadas en diversos países. El control de capital se basa en la apropiación del capital de la subsidiaria, que a su vez es manejada por la casa matriz (Magee, 1976; Vaitos, 1974). Por lo tanto, es importante recordar que las compañías multinacionales cuentan con una estrategia que puede aplicarse en todo el mundo, y un control absoluto de los recursos financieros (mediante contratos y supervisión internacional). Esos factores han llevado a los expertos en compañías multinacionales a argumentar que (pese al carácter internacional de esas corporaciones) mantienen la nacionalidad que prevalece entre sus dueños y gerentes más importantes (Naím, 1982). Esto causa a las com-

pañías multinacionales dos clases de problemas de adaptación; primero: la necesidad de evitar un conflicto con las autoridades gubernamentales y con las corporaciones locales; segundo: la tendencia a reflejar una nacionalidad diferente de la del país huésped, lo que crea la necesidad de ser cuidadoso y sensible a las costumbres y tradiciones locales. Las multinacionales se desplazan hacia un país diferente sólo cuando están seguras de que sus beneficios son lo bastante altos para compensar por el riesgo y el costo relacionado con la inversión en ese país extranjero.

Tradicionalmente, los países que han sido más receptivos a las multinacionales son las del sudeste de Asia (Ong, 1979). En América Latina las compañías multinacionales han disfrutado de gran libertad durante la primera parte de este siglo; pero desde los setenta en adelante, una actitud antiextranjera ha permeado los gobiernos latinoamericanos (Naím, 1982). Algunos expertos vinculan esta actitud con las teorías dependentistas. De ellas se han derivado políticas restrictivas a la inversión extranjera, tales como limitar el aumento de las tarifas arancelarias a la entrada de capital. A veces ello ha significado que la corporación debe irse del país y otras veces ha causado un cambio en las estrategias de expansión. Las multinacionales deben ser flexibles para adaptarse a los cambios políticos y económicos del país huésped. Más adelante explicaré las particularidades de las transnacionales con subsidiarias en Venezuela.

Con el fin de adaptarse y evitar los conflictos entre las costumbres locales y la cultura corporativa, se plantea primero la necesidad de emplear gerentes locales, y segundo, la tendencia a desarrollar un mecanismo eficaz para lograr la integración entre los empleados, aun cuando el *staff* ejecutivo y administrativo está integrado por la población local. Ese mecanismo se denomina "cultura corporativa".

### *Cultura corporativa*

Tiene varios niveles: el espacio físico, que incluye decoración, distribución del espacio, tipo de ambiente que rodea a la organización, lenguaje utilizado en la comunicación diaria y conducta observable de sus miembros. Segundo: los valores que existen en un nivel consciente, "el deber ser". Ellos orientan la conducta. Tercero: en un nivel inconsciente están las suposiciones sobre diversos aspectos: ambiente, índole del espacio y el tiempo, naturaleza de la actividad humana, de las relaciones. Son invisibles y no cuestionadas, su contribución reside en mostrar que la cultura afecta la conducta en una manera difícil de detectar porque no es posible cobrar conciencia respecto de ellas, sólo de la conducta que se deriva de éstas (Schein, 1985).

Los valores afectan la conducta y, por ello, los esfuerzos que las compañías realizan para cambiar la cultura corporativa han sido inútiles y resulta más fácil cambiar a sus miembros que a la cultura. Por lo tanto, es importante seleccionar a las personas que podrían adaptarse a la organización (Sathe, 1990; Uttal, 1987).

La cultura sirve para orientar la conducta en situaciones ambivalentes, da una idea de lo que es prioritario para la empresa y de cómo resolver situaciones difíci-

les. La alta gerencia es importante como ejemplo de la conducta que debe seguirse; ellos marcan la pauta (Kotter y Heskett, 1992). La cultura es un sistema cibernético que se inicia y preserva en la dirección en la que se comienza a pesar de los obstáculos (Hampden-Turner, 1990).

La cultura se aprende mediante la interacción con los agentes "aculturadores": amigos, otros recién llegados, supervisores y algunas veces también los clientes (Reiss, 1989).

Las prácticas corporativas son percibidas de una manera diferente, según las diferencias individuales. Una organización puede tener distintos efectos para varios individuos según de dónde provienen y cuáles son sus metas, las que a su vez están determinadas por sus responsabilidades (Hofstede, 1991).

Los criterios aplicados en cada organización para despedir y promover a las personas son interpretados diferentemente, según las experiencias previas de los miembros de la organización; es decir, según la cultura nacional (incluye las influencias del entorno de negocios), edad, estado civil, educación.

Esta investigación en la cultura corporativa de una empresa multinacional de servicios sirve para confirmar la hipótesis de que la cultura corporativa sirve como mecanismo integrador entre las subsidiarias de una corporación que se expande globalmente, y cumple esta función atenuando los efectos negativos del entorno de los negocios.

## MÉTODO

Realicé un estudio de observación participante trabajando como empleada en una compañía multinacional de servicios durante cuatro meses (1989). Obviamente, dicho empleo facilitó la interacción diaria, conocer a los informantes y describir el espacio físico, los estilos de comunicación, la supervisión, entrenamiento y carrera profesional. Como secretaria ejecutiva, llevaba documentos a varios departamentos y era posible reunir datos respecto de los procedimientos para ascender al personal y de los aspectos más valorados por la compañía. Aprendí acerca de los códigos de conducta y los valores que son parte central de la cultura corporativa. También aprendí cómo la ética de negocios interfiere, a veces, con las metas profesionales de los gerentes.

Debí esconder mi identidad para ganar acceso a la organización. En otro trabajo discuto el rol del acceso a la investigación en los ambientes organizacionales en América Latina (Berlin, 1993). En este trabajo explico brevemente la informalidad que caracteriza a los ambientes venezolanos organizacionales. Hay una multiplicidad de roles, lo que significa que las personas tienen intereses compartidos y los gerentes pueden ser al mismo tiempo familiares o amigos de personas en las instituciones gubernamentales. Es decir, puede darse un conflicto de intereses que dificulta ser imparcial y tener un criterio de justicia y claridad en las reglas administrativas (Naím, 1989).

Es probable que las organizaciones no vean con buenos ojos que observadores externos presencien una improvisación *ad hoc* y deseen evitar su juicio, ya que han sobrevivido con la espontaneidad. Más aún, consideran que esa informalidad no es característica de una empresa en particular, sino de todos los ambientes organizacionales.

Anotaba todas las noches lo que observaba durante el día. Después de analizar los datos recolectados con la observación y la ayuda de la teoría sobre cultura corporativa y el entorno de negocios venezolano, ciertos patrones empezaron a hacerse evidentes. Más tarde comencé a formular entrevistas que haría a gerentes con el propósito de estudiar el rol del perfil personal en sus valores y actitudes acerca de la corporación.

Los gerentes entrevistados fueron seleccionados porque resultaron los más accesibles y porque trabajé directamente con algunos de ellos. Establecí la conexión más rápida con un amigo de la infancia que era gerente de alto nivel. Habíamos estudiado la primaria y la secundaria en el mismo colegio; teníamos amigos en común.

El vínculo con dos de las gerentes se facilitó porque hacíamos *aerobics* al mediodía en la empresa y luego almorzábamos juntas. Esa relación se facilitó porque éramos del mismo sexo y me veían como distinta de las otras secretarías. Respetaban el hecho de que tuviera un doctorado y comprendían que trabajara como secretaria porque el mercado laboral para los investigadores es restringido.

La relación con otro gerente local, a quien entrevisté cuando ya escribía el primer artículo académico sobre esta investigación, se dio con facilidad porque estudiaba su posgrado en la universidad en la que trabajo.

El vínculo con los dos gerentes internacionales fue más distante. Eran mis jefes pero, de cualquier modo, de ellos aprendí mucho sobre la cultura corporativa, pues venían a Venezuela para asegurarse de que las órdenes que provienen de la casa matriz se siguen fielmente.

Parte importante de la cultura corporativa se transmite mediante la comunicación informal en los pasillos: comentarios sobre algunos casos individuales que se consideran bien o mal. Dichos comentarios tienden a estimular la desconfianza entre los empleados y los gerentes. La desconfianza es funcional para la organización cuando se mantiene dentro de ciertos niveles, o sea cuando no es exagerada. Sirve para legitimar las metas y valores de la empresa. Escuchando opiniones y prejuicios en contra de ciertos miembros de la organización y elogios sobre otros es posible aprender la cultura corporativa de la empresa. Entrevisté a seis gerentes sobre su educación, estado civil, metas profesionales y sus percepciones acerca de la prácticas organizacionales.

El análisis de sucesos enriquece el método de observación participante —fue utilizado por la Escuela Manchester de Antropología (Turner, 1957) y, recientemente, en el estudio de las organizaciones de Pettigrew, 1983—. Enfoca un conjunto de dramas sociales y la rutina que transcurre entre ellas. Mientras hacía investigación en una compañía multinacional, estudié varios acontecimientos especiales. Por ejemplo, observé una revisión anual que hicieron los gerentes internacionales que venían periódicamente a practicar auditorías a la subsidiaria.

Observar la conducta en esta oportunidad me reveló ciertos valores que resultaban importantes para la compañía; por ejemplo, el valor que tiene el trabajo en equipo. Los gerentes y departamentos eran juzgados por su capacidad de trabajar en equipo. También debían seguirse ciertos criterios de selección para aprobar las credenciales de los clientes.

## RESULTADOS

### *La corporación*

La compañía vende servicios en todo el mundo. Las relaciones de trabajo entre empleados tienden a ser fluidas con poca o ninguna formalidad. No se requiere cita para conversar con los ejecutivos de nivel alto o medio, excepto con el presidente. Los empleados se comunican mediante correo electrónico. Por medio de sus computadoras, los empleados se comunican todas las mañanas con Nueva York, Hong Kong o España.

El entrenamiento no termina en los primeros meses que pasa un nuevo empleado en la empresa; la capacitación es un proceso continuo. Los empleados son enviados al exterior para recibir cursos en los que aprenden los avances tecnológicos. Ese entrenamiento continuo constituye uno de los principales recursos mediante el cual la compañía logra un alto grado de compromiso organizacional.

El idioma inglés es indispensable en la empresa. Resulta habitual escuchar a los gerentes hablar en dicha lengua en los corredores. Los gerentes y empleados que no la hablan podían recibir clases durante la hora del almuerzo.

La supervisión se realiza mediante una estructura burocrática muy rígida: las decisiones importantes se toman en la casa matriz en Estados Unidos, y las reuniones de equipo se realizan básicamente para discutir y distribuir las tareas entre los gerentes locales, nunca para cuestionar o discutir las decisiones tomadas en la casa matriz. Para llevar a cabo los negocios se debe respetar el código de ética y los procedimientos de aprobación. Por lo menos dos firmas de autorización se necesitan para comenzar una transacción comercial.

Si un negocio se cierra sin la aprobación del jefe inmediato superior, el gerente es sancionado cuando se le evalúa para promoción. Los empleados que sistemáticamente hacen negocios en contra de las regulaciones de la empresa tienen pocas oportunidades de ser promovidos.

Los jefes de departamento buscan gente con características personales que puedan ayudarlos a adaptarse a la cultura corporativa, tales como la voluntad de dedicar la atención completa al trabajo y relegar a un segundo plano las obligaciones personales y familiares. Se espera que los empleados sigan laborando fuera de horas de trabajo y asistan a reuniones después de las 6 p. m. En ciertas ocasiones se espera que los empleados acudan a la oficina los sábados. Si un empleado escoge cumplir con sus obligaciones familiares y sociales antes que ir a la oficina, puede ser sancionado mediante el retardo de su promoción.

Los supervisores extranjeros evalúan el desempeño del grupo y también las contribuciones individuales. Las primeras evaluaciones estimulan la identificación con el grupo de trabajo y con la compañía. Una evaluación positiva se traduce en aumento de salario y eventualmente en la promoción de todos los miembros del equipo.

Aunque la supervisión es constante y exhaustiva, los gerentes sienten de todas maneras que la empresa requieren que sean creativos. La compañía logra transmitir ese mensaje a sus empleados al brindar oportunidades de representarla y al evaluar a los individuos en función del grupo.

Finalmente, la supervisión internacional tiene un rol importante: ayuda a estimular la adaptación a la ética de la compañía.

### *La cultura corporativa*

La cultura corporativa consiste en las actitudes más valoradas por la compañía, tales como la dedicación al trabajo, su carácter internacional, el entrenamiento internacional que reciben los gerentes, la supervisión y el control burocrático que se deriva de la casa matriz (tales como el código de ética que ha ayudado a la compañía a mantener una reputación excelente). Los empleados se sienten orgullosos de trabajar para esa empresa tan prestigiosa. Mediante correo electrónico, se transmiten diariamente los logros y expansiones de la compañía alrededor del mundo, lo que ayuda a incentivar el orgullo de trabajar en ella. Era común escuchar comentarios entre los compañeros de trabajo acerca de los éxitos más recientes de la empresa; por ejemplo, que la compañía adquirió un banco en Colombia o abrió una nueva sucursal en Hong Kong.

Las conversaciones cotidianas tratan de asuntos tan comunes a todos los empleados como la inflación, el alto costo de la vida, las películas que están pasando en la ciudad y, sobre todo, preocupaciones acerca de la situación de la empresa en el ámbito de los negocios. Durante el almuerzo, a menudo varios gerentes expresaban su preocupación ante el éxito de la competencia que se estaba llevando a varios de los clientes y, "de paso", se estaba robando a algunos de los empleados más valiosos de la empresa.

Estos comentarios, así como conversaciones con los gerentes y empleados de la compañía estudiada, indican que en ella hay una sólida cultura corporativa; esto quiere decir que es compartida por la mayoría de sus miembros, y que los valores son los mismos de los gerentes de alto nivel que trabajan en la casa matriz de Nueva York.

Para lograr la aceptación de sus reglas y de su ética de negocios, la compañía se adapta a ciertas costumbres locales; tales como la tradición de las siestas para compartir con los familiares y descansar. Así, la compañía cierra durante dos horas: de 12 a 2 p. m. Es práctica poco común, pues en muchos otros países sólo hay una pausa de cuarenta y cinco minutos al mediodía.

La cultura se transmite mediante la socialización, y los gerentes reciben instrucciones acerca de los alcances que tienen sus roles. Por medio de la socialización, los gerentes también aprenden los valores de la empresa. Los recién

llegados aprenden la cultura corporativa de los que ya llevan tiempo en la compañía, así como de los supervisores y los clientes que están en contacto con ellos. Muy rápidamente, tanto los gerentes como el *staff* administrativo aprenden que si no han terminado el trabajo no se pueden ir a la hora de salida 6 p. m. porque al día siguiente habrá aún más. Y lo importante es hacer el trabajo, no cumplir con el horario. Además, en los escritorios vecinos se ve que ésta es la actitud de los gerentes y del *staff* administrativo.

Durante la revisión anual que hicieron los dos gerentes internacionales que venían de la casa matriz, se observó que valoraban el trabajo en equipo y el seguimiento cuidadoso del proceso de aprobación de las actividades comerciales, es decir, los pasos requeridos y la firma necesaria de las instancias superiores para cerrar los negocios. También observé durante este acontecimiento especial que se esperaba que los gerentes y el *staff* administrativo hicieran caso omiso del horario formal de trabajo y cualquier otra responsabilidad familiar o social durante los días en los cuales había mucha mayor presión de trabajo. No hacía falta decirlo, así lo hacían todos los miembros del equipo, y cualquier otra actividad que no formara parte de la revisión anual era relegada a un segundo plano, incluso las reuniones interdepartamentales o alguna solicitud de otro departamento. En otras palabras, la reunión con los gerentes internacionales tenía prioridad sobre cualquier reunión interdepartamental o con un gerente local.

Hay una jerarquía interna. En la actual, los gerentes dan su opinión acerca de los diversos departamentos dentro de la empresa. Algunos se consideran más importantes que otros. Esa jerarquía se transmite informalmente, es parte de un código no escrito que se expresa mediante el proceso de socialización. Los gerentes que pertenecen a los departamentos considerados como más prestigiosos tienen una mayor jerarquía que les da la casa matriz, las instituciones financieras del país huésped y la alta gerencia de la subsidiaria. Por ejemplo, los departamentos relacionados con la tesorería son muy valorados, pues representan a la empresa en importantes actos sociales y gubernamentales, tales como las fiestas en los clubes sociales más importantes de la ciudad. La compañía estimula el sentimiento de pertenencia al ofrecer a los gerentes la oportunidad de representarla ante las autoridades gubernamentales y empresariales, la cámara de comercio, etcétera.

La empresa organiza también fiestas de Navidad en las cuales se ofrece comida y música típicas del país local. El presidente y su esposa saludan en la puerta a empleados y gerentes para agradecer su visita y desearles un buen año. Es algo habitual entre las multinacionales, que muestran cómo han adquirido las costumbres locales esperando recibir a cambio la aceptación total de las decisiones de la casa matriz.

Los gerentes del departamento de personal de esa compañía hacen hincapié en que no debe haber conflicto de intereses entre las metas de la corporación y las del recién llegado. Se espera que los gerentes no favorezcan a clientes amigos que les aseguren una recompensa en el futuro. En ese aspecto, la empresa prefiere ser inflexible, a veces poco práctica. Las compañías multinacionales a menudo se arriesgan a perder a algunos de sus ejecutivos de alto nivel, quienes se frustran

cuando los negocios que promueven no son aprobados y, consecuentemente, pierden beneficios para la empresa y para sí mismos.

#### *Breve recuento de seis carreras profesionales*

Las entrevistas con seis gerentes revelaron que la adaptación a la cultura corporativa se determina por el origen nacional, la edad, el estado civil y las responsabilidades familiares. Así, en los dos casos de los gerentes venezolanos de origen extranjero (que contaban con estudios de posgrado en el exterior y muchos contactos familiares y sociales), se quedaron en la empresa largos años, hasta que alcanzaron un alto nivel del cual no podían avanzar y entonces abrieron sus propias compañías. Ellos se adaptan sin problemas a la cultura de la empresa porque han adquirido las costumbres del entorno de los negocios y principalmente por el enorme valor que se le da a los contactos personales y familiares.

Los dos casos de personas que no tenían una educación excelente, y tampoco tantos contactos sociales, se adaptaron a la empresa porque consideraban importante trabajar para una compañía internacional prestigiosa. Tenían para ese entonces aproximadamente 35 años, aspiraban alcanzar las posiciones más altas y no pensaban dejar la empresa porque no tenían los contactos. Uno de ellos era una mujer que tenía muchas responsabilidades familiares que le impedían arriesgarse a abrir su propio negocio. Otro gerente venezolano, ingeniero graduado en la mejor universidad de Venezuela y con un posgrado en la mejor escuela de administración de negocios, no se adaptó a la supervisión tan rígida. Dejó la compañía después de seis meses en los que estuvo como *trainee* (en entrenamiento inicial) para marcharse a otra empresa donde tiene una mayor autonomía y tiempo de cultivar los vínculos que tanto valora.

Otro gerente venezolano con una educación promedio y excelente desempeño en la empresa se fue después de alcanzar una posición intermedia, pues una empresa local le ofreció la posibilidad de alcanzar los contactos sociales para cerrar los negocios. De acuerdo con ello, los gerentes de esa empresa multinacional le ofrecen la posibilidad de un entrenamiento excelente, pero no le permiten desarrollarse profesionalmente. En el contexto empresarial venezolano, eso significa desarrollar los contactos para cerrar negocios espectaculares. Es importante saber que las posibilidades que tienen los gerentes de hacer negocios también están limitadas por las restricciones impuestas por el gobierno. Las subsidiarias operan solamente como intermediarias, y no hay préstamos importantes para las industrias locales ni para los gobiernos.

#### INFLUENCIAS QUE EJERCEN EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS Y LA CULTURA CORPORATIVA EN LOS GERENTES

El código de ética es tan estricto que ha alienado a los clientes en lugar de atraerlos. La empresa tiene una especie de sistema de espionaje mediante el cual se

revisan cuidadosamente las credenciales de clientes potenciales y se excluye, algunas veces con procedimientos arbitrarios de manera injustificada, a las personas, lo cual frustra a los gerentes que los recomendaron pues no se les permite percibir ganancias para la compañía y para sí mismos en forma de bonificaciones especiales.

Este código de ética le sirve a la compañía para mantener su prestigio internacional, aun cuando opera en un medio donde la corrupción es una práctica tan generalizada que forma parte de la cotidianidad (Pérez-Perdomo, 1991). Una porción considerable de la actividad económica depende del gobierno pues recibe la mayor parte de los ingresos que entran en el país por concepto de venta de petróleo y, a su vez, los redistribuye. Los que realizan negocios con él suelen cobrar precios y honorarios más altos que los normales por la venta de maquinaria, materias primas y grandes proyectos de infraestructura. Según la empresa, éstas son fuentes ilegítimas de dinero; para seguir su ética corporativa, y aun cuando deje de ganar a corto plazo, prefiere ser inflexible y rechazar a clientes que han ganado su dinero ilícitamente.

Los gerentes a veces se quejan de que esta empresa multinacional de servicios truncaba su desarrollo profesional, aun cuando sí les ofrecía un entrenamiento continuo. Se sentían frustrados, puesto que no se apreciaban las conexiones que tenían en el mundo comercial, las cuales podrían servir para atraer más dinero, lo que a su vez se traduciría positivamente en sus salarios. Esta compañía revisaba cuidadosamente las credenciales de los clientes y a menudo descartaba a algunos de ellos por sospechosos de enriquecimiento ilícito.

Los gerentes insatisfechos argumentaban que la lista negra se prepara de manera arbitraria y, muchas veces, excluye de manera injustificada a ciertas personas. Esa opinión se basaba en un conocimiento del entorno de negocios venezolano. Estaban conscientes de que la empresa debía rechazar la corrupción como fuente de ganar dinero; pero, al mismo tiempo, estaban contrariados porque no les permitía tener iniciativas en proponer como clientes a personas que consideraban correctas y dignas de ser sus clientes.

Puesto que los criterios tradicionales para orientar la acción de grupos y organizaciones predominan en el contexto empresarial venezolano, las personas son juzgadas según quien las conozca, no por sus capacidades y educación (Naím, 1989). Es decir, mientras los gerentes desarrollan vínculos sociales y profesionales que pueden servir para alcanzar una posición mejor, la empresa les ofrece la posibilidad de utilizar esos contactos. Mientras los gerentes se adaptan a la cultura corporativa, tratando de evitar conflictos entre intereses contradictorios, ven la oportunidad de progresar si deciden seguir los valores de la compañía. Pero los gerentes saben que privan sólo dentro de esa empresa, que adquirir conocimientos técnicos muy específicos no va a ser reconocido fuera de ella. Por eso los gerentes dan valor a la adquisición de capacidad tecnológica, pero hasta cierto punto.

En el contexto empresarial venezolano, adquirir conocimiento no siempre se traduce en avance profesional. De hecho, cuando se hacen comparaciones con el grupo de referencia (gerentes de la misma edad, el mismo tipo de educación y

el número de cargas familiares), los resultados netos indican que lleva tiempo adquirir conocimientos, descubrir las crudas realidades del contexto empresarial local (sobre todo los criterios tradicionales con los cuales se juzgan las acciones de los grupos y los individuos) y, por otra parte, desarrollar redes sociales que conduzcan al desarrollo profesional y los criterios tradicionales con los cuales se juzgan las acciones de los grupos y los individuos.

Surge un conflicto, casi imposible de resolver entre las influencias que ejerce el entorno de los negocios y la cultura corporativa porque ambos tienen razón. El primero impulsa la lucha por la supervivencia; la segunda, por el prestigio: dos metas muy distintas, legítimas para ambos.

Es sabido que cuando hay una disonancia entre las metas personales y las corporativas, los empleados tienden a sentirse insatisfechos con las condiciones de trabajo. En este momento, comienzan a buscar oportunidades para la realización propia. Obviamente no es una opción que se ofrezca a todos los ejecutivos de alto nivel, pues algunos —tarde o temprano— logran una posición de la cual no pueden avanzar más; otros se retiran cuando se sienten descontentos con la compañía. Éstos habrán hecho importantes contactos comerciales y obtenido mucha experiencia práctica, lo que podrá ayudarles a abrir una compañía propia o entrar como socios.

La cultura corporativa de la compañía tiene que luchar contra un entorno de negocios donde la gente se juzga según el grupo al que pertenece en vez de ser evaluada por su capacidad técnica, pues las afiliaciones son sumamente importantes para obtener acceso a los escasos recursos financieros e información sobre el mercado y las políticas gubernamentales que afectan a los negocios. Los datos recolectados en el caso de la compañía multinacional revelaron ciertos conflictos entre la cultura corporativa y un desinterés por adquirir conocimientos tecnológicos. Esos conflictos son eternos. El hecho de que la investigación se realizara en 1989 no significa necesariamente que los mismos conflictos no prevalezcan hoy en día.

Rosenberg (1992) explica ese mal generalizado hacia la tecnología como un desinterés en innovar y adquirir conocimientos técnicos. Ese autor basó sus conclusiones revisando los libros sobre cambio tecnológico en varios países de América Latina y en Venezuela (Pérez, 1992). Los resultados de mi investigación coinciden con Rosenberg (1992), quien nota que en América Latina se tiene poco interés en innovar y, más específicamente, muestran cómo el entorno de negocios venezolano puede llegar a estimular a los gerentes a dar mayor importancia a desarrollar conexiones personales que a desarrollarse técnicamente. Ávalos y Viana (1989) agregan a lo explicado por Rosenberg (1992) que la falta de presión competitiva es uno de los factores que explican el porqué en nuestra industria tiende a haber más preocupación por la compra de capacidad tecnológica que por la adquisición tecnológica. En Venezuela se evalúa muy poco la tecnología: si hace falta o no, si es la apropiada para nuestro mercado; se asimila, se mejora y se crea muy poca tecnología. Esto se observó en la industria nacional estudiada.

Los resultados que se derivan del caso aquí presentado no coinciden con los estudios que forman parte del proyecto "Venezuela competitiva", dirigido por Michael Enright (Harvard University) y Antonio Francés (IESA), el cual incluye varios estudios de industrias que son competitivas en el mercado internacional, como la venezolana del petróleo (Vásquez, 1994), la consultoría de ingeniería (Francés, 1994), la producción de telenovelas (Guerere, 1994), entre otras. Los respectivos autores explican sus éxitos siguiendo la metodología de Porter (1990). Dichos sectores han logrado optimizar sus procesos de producción; las industrias relacionadas y de apoyo son lo bastante flexibles para adaptarse a cambios en la producción, cuentan con autosuficiencia financiera y con un mercado interno relativamente seguro, con consumidores exigentes y refinados porque las industrias están integradas en importantes grupos económicos.

Volviendo al caso de la empresa estudiada, sus gerentes tienen pocas posibilidades de ofrecer grandes préstamos a la industria pues la inversión de capital extranjero, especialmente en el sector finanzas, está limitada por el gobierno venezolano. Consecuentemente, tienen menos oportunidades para desarrollarse profesionalmente vía cierre de negocios significativos. Por una parte, el estricto código de ética que enajena con prácticas inapropiadas a muchos clientes utilizando criterios muy rígidos que contribuyen a clasificarlos dentro de una lista negra y, por otra, una actitud inapropiada del gobierno hacia la inversión extranjera, limitan las oportunidades que los gerentes tienen de identificarse con la cultura corporativa durante un período prolongado.

Los gerentes pueden ignorar el ambiente de negocios durante el tiempo que la empresa les ofrece la oportunidad de progresar profesionalmente. Mientras esto ocurre, ellos se adaptan a la cultura corporativa principalmente para evitar un posible conflicto de intereses entre sus roles desempeñados dentro de la empresa y sus intereses propios, como puede ser dar mayor prioridad a ganar dinero que a resguardar el código de ética de la compañía.

Los gerentes comienzan a prestar más atención al ambiente de negocios cuando la empresa no puede ya satisfacer sus metas profesionales y personales. En este momento, comienzan a darse cuenta de que la adquisición del entrenamiento especializado no se valora fuera de la compañía, pues resulta muy específico y puede aplicarse sólo en ella. Ésta utiliza procesos muy avanzados para operaciones comerciales, lo cual le da una ventaja comparativa sobre las empresas del mismo sector.

Las habilidades técnicas requeridas dentro de la empresa multinacional son sólo útiles en ella. No constituyen una ventaja cuando se trata de competir en el mercado laboral local, donde las conexiones son más importantes que el entrenamiento.

Se pudo observar que dos gerentes con más de 35 años de edad (y mayores responsabilidades familiares), después de alcanzar posiciones relativamente altas, comienzan a sentir que están siendo entrenados para un mundo restringido, no para sobrevivir en el mundo comercial venezolano. Entonces empiezan a buscar oportunidades fuera de la empresa.

Algunos factores ambientales contribuyen al hecho de que la cultura corporativa sea, a veces, poco flexible. Específicamente, el precario sistema judicial no ofrece garantía de que algún gerente o cliente irresponsable sea forzado a cumplir sus obligaciones financieras.

Por otra parte, las restricciones impuestas a la inversión extranjera también contribuyen a la inflexibilidad de la empresa, pues limitan la oferta de servicios o productos de las compañías multinacionales.

La cultura corporativa —al estar constituida por valores y creencias acerca de lo que es importante y cómo se hacen “las cosas dentro de la empresa”— genera un mecanismo integrador entre el personal que le da fuerza a quienes se identifican con ella. El entorno de los negocios constituye una fuerte influencia que moldea las expectativas de los gerentes de la compañía multinacional, siempre y cuando ésta pueda satisfacer sus ambiciones. La empresa multinacional ha diseñado un instrumento para que su gente y ella misma se aisle, y ésta es la cultura corporativa. Las decisiones más importantes son tomadas lejos del entorno de los negocios; aun así, las personas se sienten comprometidas con la organización y moldean sus expectativas de acuerdo con lo que la empresa les ofrece.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Ávalos, Ignacio y Horacio Viana (1989), “La gerencia de la tecnología: el eslabón perdido de la gerencia venezolana”, en M. Naím (comp.), *Las empresas venezolanas: su gerencia*, Caracas, Ediciones IESA, pp. 93-114.
- Berlin, Margalit (1993), “Assessing Organizations: Attitudes Towards Technology in a Third World Firm”, ponencia presentada en la reunión anual de la Academy of Management, Atlanta, agosto.
- Francés, Antonio (1994), *Consultoría de ingeniería*, Documentos de base, núm. 12, Proyecto “Venezuela competitiva”, Caracas, Ediciones IESA.
- Guerere, Abdel (1994), *Producción de telenovelas*, Documentos de base, núm. 10, proyecto “Venezuela competitiva”, Caracas, Ediciones IESA.
- Hampden-Turner, Ch. (1990), *Creating Corporate Culture; From Discord to Harmony*, Nueva York, Addison Wesley Publishing Company.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres, McGraw-Hill Company Editors.
- Kotter, John y James Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, The Free Press.
- Magee, S. P. (1976), “Technology and the Appropriability Theory of the Multinational Corporation”, en Jagdish Bagwati (comp.), *The New International Division of Labour*, Cambridge, Mass; MIT Press.

- Naím, Moisés (1989), "Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia venezolana", en Moisés Naím (director del proyecto), *Las empresas venezolanas: su gerencia*, Caracas, Ediciones IESA, pp. 457-520.
- Naím, Moisés (1982), *Multinacionales: la economía política de las inversiones extranjeras en Venezuela*, Caracas, Monte Ávila Editores.
- Kotter, John y James Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, The Free Press.
- Ong, Aihwa (1979), "Global Industries and Malay Peasants in Peninsular Malaysia", en June Nash y María Patricia Fernández-Kelly (comps.), *Women, Men and the International Division of Labor*, New York State, State University of New York Series, pp. 407-425.
- Pérez, Carlota (1992), "Reestructuración industrial, competitividad y cooperación", ponencia presentada en el Congreso "Gerencia 92", Asociación Venezolana de Ejecutivos, Caracas, noviembre.
- Pérez-Perdomo, Rogelio (1991), "Corrupción y ambiente de negocios en Venezuela", en Rogelio Pérez-Perdomo y Ruth Capriles (comps.), *Corrupción y control en Venezuela: una perspectiva comparada*, Caracas, Ediciones IESA.
- Pettigrew, Andrew (1983), "On Studying Organizational Cultures", en John Van Maanen (comp.), *Qualitative Methodology*, California, Sage Publications, pp. 87-104.
- Porter, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, The Free Press.
- Reiss, Mery Louis (1989), "Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers", en Benjamin Schneider (comp.), *Organizational Climate and Culture*, Nueva York, Jossey Bass, pp. 85-129.
- Rosenberg, Natan (1992), "Views on Technology: The Case of Latin American Countries", trabajo presentado en "Gerencia 92", Congreso de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, Caracas, noviembre.
- Sathe, Vajay (1990), *Culture and Corporate Realities*, Boston, Mass., Richard Irwin Editors.
- Schein, Edgar (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Nueva York, Jossey Bass Editors.
- Turner, Victor (1957), *Schism and Continuity in an African Society*, Manchester, Manchester University Press.
- Uttal, Bro, (1987), "Corporate Culture Vultures", en *Fortune*, Nueva York, octubre.
- Vaitsos, C. V. (1974), *Intercountry Income Distribution and Transnational Enterprises*, Oxford, Clarendon Press.
- Vásquez, N. (1994), *Industria del petróleo*, Documentos de base, núm. 1, proyecto "Venezuela competitiva", Caracas, Ediciones IESA.