

**La cultura nacional como reto para las empresas transnacionales: un caso sobre Europa – América Latina**

*The national culture as a challenge for transnational companies:  
A case about Europe – Latin America*

**Michael STEGGEMANN**

Profesor Asociado de la Escuela Bancaria y Comercial (México)  
michaelsteggemann@yahoo.com.mx

Recepción: Octubre 2009

Aceptación: Diciembre 2009

**RESUMEN**

Las estrategias de inversión de la empresa transnacional son una combinación de búsqueda de eficiencia y de mercados. La cultura de sus divisiones locales es el resultado de la mezcla de la cultura corporativa de la empresa y de la cultura del país en que están localizadas. Las empresas desarrollan sus estrategias con base en sus objetivos. Por lo tanto, los retos derivados de la cultura se deben analizar con base en los objetivos y los factores claves de la decisión de inversión.

El análisis del caso de estudio se basa en un caso real y las deducciones de la encuesta realizada reafirman los resultados del estudio empírico de que la cultura nacional en el ambiente laboral, sí es determinante en la adaptación de la empresa transnacional en el ambiente local nacional, sobre todo, si hay una comunicación y competencia intercultural deficiente.

**Palabras Clave:** Transnacional, Cultura Nacional, Competencia Intercultural.

**Clasificación JEL:** F16, F23, M16.

## ABSTRACT

The investment strategy of a transnational company is a combination of search for efficiency and markets. The culture of its local operations is the result of the mixture, of the corporate culture and the local culture, where the company is operating. The companies develop their strategies based on their objectives. Therefore, the challenges derived from the culture must be analyzed based on the objectives and the key factors for the investment decision.

The case study analysis is based on a real case. The deduction of the survey reaffirms the result of the empiric study that the national culture, in the working environment, is of great consequence for the adaptation of the transnational in the local national environment, especially if there is a lack of communication and intercultural competence of the parties involved.

**Keywords:** Transnational, National Culture, Intercultural Competence

**JEL Classification:** F16, F23, M16.



## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente escrito es el resumen de una investigación sobre el grado en que la cultura nacional determina la adaptación de la empresa transnacional. Para llevar a cabo dicha investigación, nos concentramos en el caso de México, siendo este país representativo, si se considera el cambio económico al que ha estado sujeto en las últimas tres décadas.

Para alcanzar los objetivos formulados, presentamos un marco conceptual sobre el término “cultura” y “cultura organizacional”, en términos de la realidad social de una cultura determinada. Partiendo de este marco, se analiza si la cultura nacional, en el ambiente laboral, es determinante en la adaptación de la empresa transnacional en México ante el cambio económico. Como marco conceptual básico, se analizan las dimensiones culturales con base en los estudios llevados a cabo por Geert Hofstede (1997), Fons Trompenaars y Charles Hampden Turner (1998) y Edward T. Hall (1990). Posteriormente, se analiza la diferencia entre internacionalización y globalización.

La globalización es un término que tiene, en su esencia, un carácter netamente económico y comercial. Antes de acercarnos al fenómeno de recesión mundial y su impacto en la economía de México analizaremos dicho término. Para fines de este proyecto explicamos qué es una empresa transnacional y brevemente analizamos qué relación existe entre las empresas transnacionales y la IED<sup>1</sup> en México. Para entender las características internas de las empresas y la IED, nos aproximamos al marco analítico ecléctico de Dunning, hoy en día una de las teorías más aceptadas para las determinantes microeconómicas de la IED, pero sin profundizar en ello.

101

En el presente trabajo averiguamos las estrategias de la transnacional que opera en México, sus objetivos y factores claves que influyen en la decisión de invertir en el extranjero y el papel que juega la nación mexicana en este contexto. Analizamos, también, el efecto de la cultura del país de origen sobre la actividad de la ETN<sup>2</sup> y cómo las variables culturales específicas de un país influyen en las determinantes más importantes de estas actividades. Posteriormente analizamos el caso de una filial de una empresa transnacional operando en México, basándonos en los resultados de la investigación empírica.

Antes de continuar, deseamos aclarar el término cultura. Este término es polisémico y por tal motivo nos vemos en la necesidad de definir lo que entendemos por “cultura”, “cultura organizacional” y “realidad social”.

Para fines del presente trabajo retomamos la siguiente definición sobre cultura:

“La cultura es una programación colectiva de la mente lo que distingue a los miembros de un grupo o de una categoría de otras.”<sup>3</sup> (Hofstede, 1997).

Así mismo, consideramos a la cultura organizacional como “la forma como hacemos las cosas por aquí”. (Deal y Kennedy, 1982).

Por otra parte, la realidad social está compuesta por los fenómenos que se producen en las relaciones de grupo, del hombre y de su medio humano en sus relaciones recíprocas. Se le llama también sociedad, entendida como un grupo de seres humanos que colaboran en la realización de varios de sus intereses principales. Toda vez que aclaramos los términos básicos del trabajo, partimos a resumir nuestro estudio teórico.

## **2. EL ESTUDIO TEÓRICO**

Si en una organización local el fenómeno de la comunicación es complejo de trabajar, la dificultad aumenta para las empresas que se relacionan en ambientes internacionales. ¿Cuál es la cultura que prevalece en este tipo de situaciones: la corporativa, la nacional o la del país de origen de la empresa? La cultura de las divisiones locales de las empresas transnacionales es el resultado de la mezcla de la cultura corporativa de la empresa – que a su vez tiene rasgos de la cultura del país de origen – y de la cultura del país en que están localizadas. Se trata de una cultura híbrida (Dávila, 2005). Híbrido, que es producto de la mezcla de culturas modernas, tradicionales y locales; sus componentes (historia y experiencia, entre otras) son observables y forman parte de la realidad social de la empresa. Los componentes culturales influyen en la comunicación, deciden sobre una comunicación efectiva y el adecuado entendimiento en los contactos interculturales. La competencia comunicativa, entendida como capacidad de comprender y anticipar comportamientos, es el resultado, la capacidad cultural o inteligencia cultural (Goleman, 1998).

No todos los problemas de comunicación son visibles en las organizaciones debido a las diferentes percepciones de los involucrados. Este proceso de hibridación cultural depende tanto de lo adaptado de la cultura local como del liderazgo de la gerencia para imponer la cultura global de la corporación.

El concepto “actuamos de manera global con un toque local” de la empresa del caso de estudio deja poco espacio para propuestas locales.

Una cultura local más fuerte que la global de la compañía se traduce en descoordinación entre las organizaciones de los diferentes países. La oposición a la cultura corporativa de la organización, sin espacio para la cultura local, se comienza a manifestar



informalmente (Villegas, 2006). Por ejemplo, pequeñas desviaciones de gastos de viaje no apegadas a las reglas establecidas crean una señal de poco apego a las normas para el personal. Si bien es cierto, que en ocasiones, cuando las normas son rígidas y no se actualizan a la realidad, pudieran dar pie a desviaciones. Desviaciones que a simple vista pudieran expresar deshonestidad y que al estudiar las circunstancias nos darían evidencia contraria a esto último.

En transnacionales, con organizaciones más centralizadas y una cultura corporativa muy fuerte en relación con las locales, como es el caso de nuestro caso de estudio, existe un problema burocrático. La burocracia, que en su extremo choca con cualquier intento de innovación con todas las consecuencias negativas para la productividad y competitividad, está presente en la empresa estudiada. La burocracia bloquea las dos características fundamentales para la permanencia de una empresa en un mundo globalizado: productividad y competitividad.

Las transnacionales buscan una ventaja competitiva global basada en las dotaciones de factores de los diferentes países, causando así un desplazamiento internacional de capital de los países con mucho capital a los países con mucha mano de obra, como lo describe el modelo Heckscher-Ohlin.

El impacto de la globalización para la transnacional proviene de su conectividad económica, social y cultural, causando nuevas estructuras organizacionales, diferentes formas de comunicación, una mano de obra más diversa, más competencia, más fusiones, una intensificación de trabajo con más demandas de flexibilidad y todo acompañado por un aumento de la diversidad racial y étnica. Este proceso conlleva, en el lugar de trabajo, un cambio de las percepciones de valores y creencias (de largo plazo porque son duraderas) sobre qué es importante en diversas situaciones. Las organizaciones mixtas dificultan los procesos de integración en sus métodos de trabajo, experiencias y técnicas administrativas y de gestión, e incluso, del personal con orígenes étnicos y culturales distintos. A fin de cuentas, todo tiene su precio y tiene que dar algún beneficio en el camino para lograr los objetivos financieros de cada transnacional.

103

### **2.1. El paradigma ecléctico de Dunning**

El paradigma de Dunning describe muy bien por qué las empresas deciden explotar sus ventajas específicas en México mediante la IED o no lo hacen. En el enfoque OLI, las ventajas de propiedad (*Ownership*) ayudan a explicar qué empresas proveerán a un mercado extranjero; las de Localización dirán si se hace a través del comercio o por producción local; la de Internalización determinará por qué las empresas usarán las ventajas de propiedad por sí misma en un mercado extranjero y no por medio de alquilar o vender dichas ventajas.

La cultura nacional juega un papel importante en el entendimiento de las actividades de la ETN, especialmente desde el punto de vista de su efecto sobre las instituciones nacionales, la actividad de la ETN y viceversa, las actividades de la ETN sobre la cultura del país en donde está activa. Las ETN tienden a tener, de largo plazo, un efecto más pronunciado en la cultura del país donde están operando por la naturaleza de sus actividades. No cabe duda que las culturas, tanto del país de origen como del destino, se influyen mutuamente y de esa manera afectan la competitividad de las empresas y su percepción de los costos de transacción.

La percepción de costos de transacción elevados por una incompatibilidad cultural, tiene como consecuencia que la empresa no invierta en determinados países, al mismo tiempo que se inclina hacia la búsqueda de otros países o regiones. Esta percepción también pudiera conducir a elegir un país sin atractivo cultural, buscando un modelo de inversión, con su estilo de dirección apropiado que reduce esos costos; en otras palabras, adaptándose a dicha cultura.

El estudio teórico ha mostrado que la cultura nacional en el ambiente laboral sí es determinante en la adaptación de la empresa trasnacional en México ante el cambio económico, mas no es el único factor existente. Al lado de las condiciones macro y microeconómicas, las capacidades y motivaciones de un país también cuentan. La información y el conocimiento y como consecuencia la educación y comunicación, son las variables decisivas para la productividad y la competitividad de la fuerza laboral, que aparentemente se deterioran cada día más en México.

104

### **3. EL CASO DE ESTUDIO**

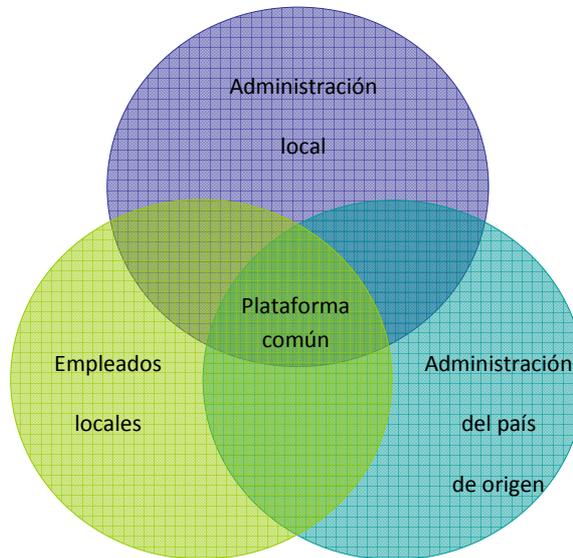
La cultura local siempre es un reto para las empresas trasnacionales y este, debe verse desde tres puntos de vista, como muestra la figura 1:

- Empleado (local) y empresa / gerencia (local)
- Empresa (país de origen) y gerencia / empresa (local)
- El Consejo, quien decide invertir y desinvertir (trasnacional en un mundo globalizado).

Para tener un mayor entendimiento cultural y organizacional, las partes deben acercarse y agrandar el centro unido por los tres círculos. Entre más grande sea la plataforma común (la parte central de la figura 1), significa un mayor entendimiento cultural y organizacional entre las partes, por tener más significados compartidos.



**Figura 1: Significados Compartidos**



Fuente: Elaboración propia

De hecho, la información que se da a las personas no tiene que ser muy amplia, porque los significados compartidos constituyen por sí mismos una guía para interpretar la realidad que se vive y hacer frente a los cambios de su ambiente exitosamente.

105

### 3.1. La gerencia y el empleo de la sucursal

Existen muchos estudios comparativos de las culturas a nivel mundial que nos ayudan a predecir las actuaciones o el comportamiento en relación a tiempo y espacio, la evitación de incertidumbre o las expectativas de reglas y normas universales. (Hall, Hofstede Trompenaars / Hampden- Turner). Es muy importante para la toma de decisiones de una transnacional entender y tener la correcta interpretación de las características culturales del país destino, se necesita evitar las calificaciones sobre lo bueno o lo malo de las culturales locales. Dichas calificaciones pudieran desviar la atención, e inclusive perder aspectos valiosos sobre las culturas.

Las distintas dimensiones que representa la cultura nacional según Hofstede (1997) (distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo) no tienen la misma importancia para la interpretación: el conjunto sí. Las diferentes formas en que se percibe y acepta el poder y la autoridad, difieren entre países con alta o baja distancia al poder o en países con más orientación al individualismo y menos al universalismo. En países con orientación de baja distancia al poder, se gana poder por logros y las jerarquías tienden a ser legitimadas y funcionales, como es el caso de Alemania, Estados Unidos y Suecia. Mientras que en

países con alta distancia al poder, como es el caso de México y Francia, las diferencias son aceptadas casi naturalmente. Por lo tanto, las expectativas de los miembros de las diferentes sociedades también son diferentes. Los miembros de sociedades con alta distancia al poder muestran respeto y subordinación, pero esperan recibir protección y cuidado, como D'Iribarne (2002) reportó en el caso de Danone de México; por otro lado, en culturas con orientación al individualismo y con poca distancia al poder hay más “*empowerment*” e independencia en la ejecución de sus labores.

Normalmente no hay conciencia de nuestras propias predisposiciones culturales y, por lo tanto, los conceptos que se manejan o que influyen en nuestras decisiones no están siempre presentes. Esto tiene un impacto en la gestión de las empresas transnacionales en las que cada uno de los participantes, sea director gerente o trabajador, espera por costumbre, que los miembros o participantes de un grupo de trabajo vean y evalúen la situación de la misma manera, desde el mismo punto de vista. Esa reciprocidad de perspectivas no existe en grupos multiculturales. Cada uno tiene sus propias predisposiciones culturales que se basan en diferentes experiencias, conocimientos y técnicas de interpretación (decodificación del mensaje). No podemos decir tan sencillamente: “una nación, una cultura” o que la cultura nacional condiciona el comportamiento de los individuos. La organización es un contexto para el intercambio cultural y los empleados pertenecen simultáneamente a múltiples culturas, por ejemplo: profesionales, religiosas, políticas, nacionales, entre otras.

106

La globalización, con el enlazamiento internacional de los mercados financieros y de bienes y servicios, aumenta la competencia entre las economías nacionales. La internacionalización de los mercados intensifica la cooperación intercultural y la diversidad de la realidad social de la gente. El avance tecnológico y la tendencia a una sociedad de información y servicio con sus avances productivos, la innovación y racionalización de los procesos, causan un cambio en la estructura y del el tipo de empleo, caracterizado por la separación entre el trabajo auto programable y el trabajo genérico (Castells, 1998). Como resultado, en un mundo tan cambiante y difícil de entender, la gente se enfoca al núcleo familiar, especialmente, si tienden a tener un alto grado de evasión de incertidumbre.

Castells no solamente confirma que la gente se retira al núcleo familiar, también manifiesta que estas reacciones defensivas se convierten en fuentes de identidad. Fuentes de identidad mediante la construcción de nuevos códigos culturales a partir de materiales históricos. Fuentes de identidad que al final, se convierten en actitudes nacionalistas. Actitudes nacionalistas que son un antídoto para la globalización económica y un reto para la operación de las transnacionales.



En este sentido, no hay mayores diferencias de la realidad social entre la gerencia y los empleados a nivel local. Esto último sugiere la lista de los valores del estudio. Todos comparten la misma cultura nacional,

[...] *las reglas no escritas del juego social* [...]. *La programación colectiva de la mente la cual distingue los miembros de un grupo del otro* [...]. (Hofstede, 1997).

Con la excepción de la dirección de nuestro caso de estudio, proveniente de diferentes culturas nacionales. Normalmente, las empresas instalan una gerencia con la nacionalidad de la casa matriz, por supuesto, con amplia experiencia en el país asignado, para crear una plataforma común, mejorando así los enlaces culturales entre la sucursal y la casa matriz. Este no es el caso en nuestro caso de estudio, donde la dirección tiene una nacionalidad diferente.

### **3.2. La gerencia local y la gerencia del país de origen de la transnacional**

Lo que concluimos en el párrafo anterior tiene validez para todo el personal de una empresa transnacional, independiente de la ubicación de sus sucursales. La diferencia importante es la distancia cultural entre uno y otro. En los actuales ambientes de globalización y competencia, las organizaciones a nivel mundial están siendo presionadas a gestar cambios trascendentes en sus misiones, estructuras y procesos. La transnacional está buscando una ventaja competitiva con sus actividades fuera de su país de origen con base en los parámetros del paradigma ecléctico de Dunning (1995). La gerencia local es el enlace principal de la transnacional, a través de la gerencia del país de origen, para comunicar los objetivos, estrategias y cambios necesarios; esto es un trabajo en equipo.

107

La multiculturalidad del equipo, es decir, la diversidad de valores que conviven, es un reto para sus miembros; ellos tienen que resolver los conflictos clásicos de un grupo, tomando en cuenta la multiculturalidad de sus miembros. La distancia cultural entre sus miembros es la determinante más importante en predecir el éxito del trabajo. Con una mayor distancia cultural entre las organizaciones, surge la necesidad de una mayor y más frecuente comunicación y capacitación para entender la situación y minimizar la incertidumbre ante el cambio.

En un mundo globalizado, se necesita entender el cambio del entorno en el momento correcto y en el lugar correcto. Esto es una cuestión de velocidad y de la comprensión total de la situación. Senge (2005: 30) manifiesta que nuestra manera de pensar y ver las cosas segmentadas y centradas en nuestra realidad, no nos permite ver la realidad en su totalidad. Por lo tanto, las funciones administrativas de la organización local de nuestro caso de estudio como finanzas, planeación, producción y ventas están probablemente desintegradas. Esta visión segmentada del movimiento de la realidad, no nos deja ver la causa real de los problemas existentes y se necesita una crisis del tamaño de la actual,

para dejar al descubierto que se trata de una crisis estructural. Se observan discrepancias y errores en la producción, en las ventas, en las finanzas y en uno u otro espacio o persona de la organización, pero no se entiende la crisis en términos de desajuste estructural de la integración de procesos y grupo de trabajo. Esta forma de ver la situación parece obedecer al concepto de la evasión de la incertidumbre de Hofstede.

La encuesta de la empresa del caso descrita se basa en la idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos, una premisa básica de los administradores en los últimos años. Por lo tanto, en la empresa se aplicó un estudio - diagnóstico sobre actitudes del personal con el objetivo de conocer la organización y los niveles de motivación que influyen directamente en su conducta, a fin de contar con información para el desarrollo de planes de acción dirigidos al incremento de la productividad. Se aplicaron un total de 160 cuestionarios de un universo de 180 empleados y trabajadores, lo que configuró una muestra del 88.80%, que asegura un grado de confianza estadístico superior al 95%, con error máximo de 5%, de acuerdo al estudio de la muestra mínima necesaria.

La recuperación de la evidencia se hizo mediante cuestionarios anónimos con 50 preguntas precodificadas (escala tipo Likert) y dos preguntas abiertas, aplicados a todo el personal disponible, logrando muestras representativas que garantizan una confiabilidad de 95% en la información. Se realizó un proceso de calificación, interpretación y análisis de la información obtenida, para traducirlos en parámetros sobre los diferentes factores que conforman el clima organizacional y la motivación en el personal. Los factores que se analizan son los siguientes:

1. Identificación y lealtad con la empresa:

Identifica la imagen de la institución con el personal y el nivel de pertenencia existente.

2. Reto del trabajo:

Mide la percepción que tiene el personal sobre la exigencia para obtener un alto rendimiento en el trabajo y el gusto para realizarlo.

3. Organización:

Mide el grado de aceptación y comprensión del personal en relación con las estructuras de organización, las políticas y los procedimientos.

4. Trabajo en equipo:

Mide la disposición del personal a trabajar en equipo, la confianza y la capacidad de asociarse para conseguir objetivos comunes.

5. Supervisión:

Identifica el sentir del personal sobre los estilos de liderazgo y su actitud ante ellos. El apoyo que siente el personal por parte de los supervisores y la actitud de respuesta.



6. Comunicación:

Evalúa la efectividad de la comunicación formal y el nivel de involucramiento que siente el personal en la empresa, como resultado de la información que recibe y de la importancia que siente al ser tomado o no en cuenta.

7. Desarrollo:

Mide la percepción que tiene el personal sobre la posibilidad de cumplir sus expectativas profesionales dentro de la empresa y evalúa la capacitación que recibe.

8. Recompensas y estímulos no monetarios:

Detecta el sentir del personal con respecto a los estímulos no monetarios que recibe.

9. Condiciones ambientales y equipo:

Se refiere al entorno físico y facilidades en instalaciones y equipo para realizar su trabajo.

10. Relaciones Interpersonales:

Se refiere al ambiente humano en el cual se desarrolla el trabajo y los niveles de colaboración.

11. Compensación salarial:

Se refiere al nivel de satisfacción que tiene el personal con su sueldo y prestaciones.

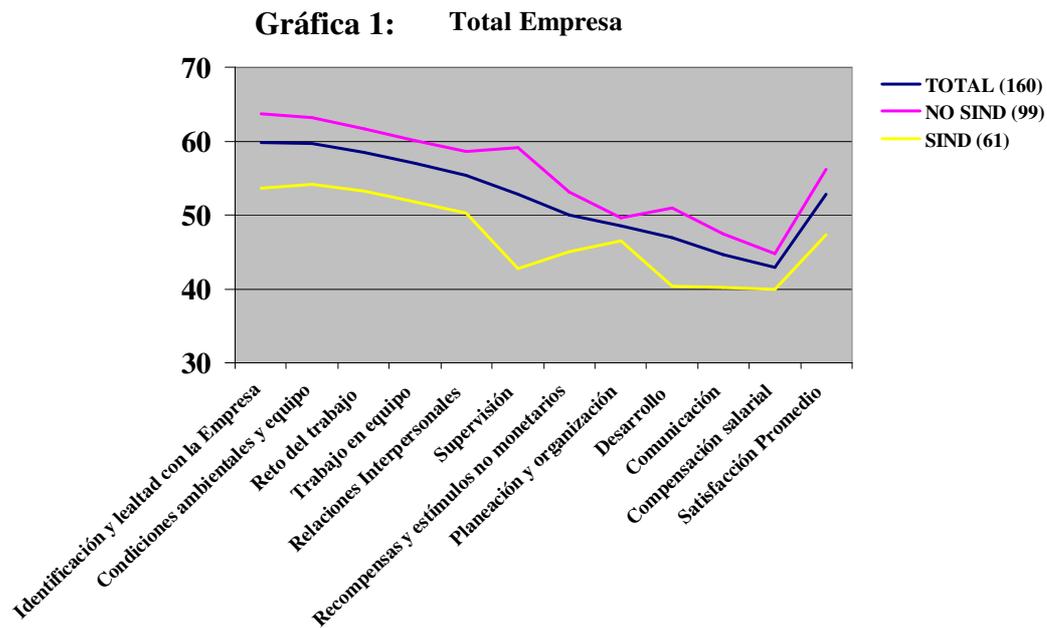
12. Satisfacción promedio:

Es el promedio de todos los factores de clima organizacional.

109

La premisa de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos se ha modificado. Robbins explica que la idea de que “los trabajadores contentos son productivos” es un mito. La aplicación de un liderazgo independiente, mejoras en las condiciones laborales, más prestaciones médicas y familiares; en resumen, las prácticas paternalistas no resultaron en una mejora de la productividad, como lo mostraron los estudios de J. E. Bono y G. K. Patton (2001). Su conclusión es la contraria, los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. (Robbins, 2004: 80).

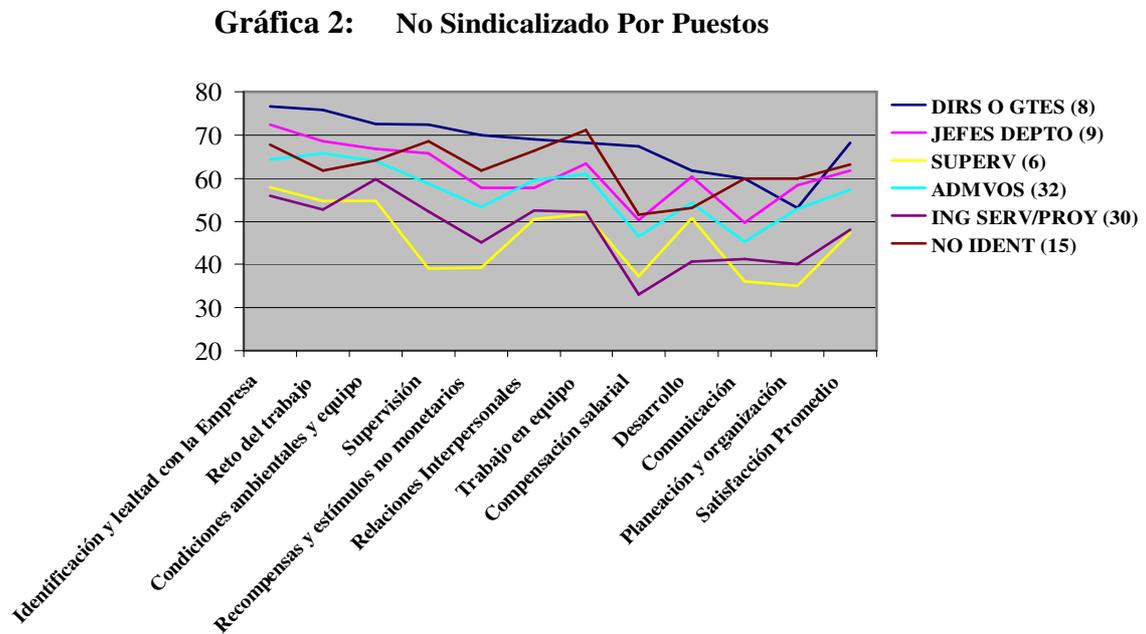
La encuesta de la empresa del caso descrita, es un ejemplo de la inconsciencia de una crisis estructural. La empresa transnacional en México está perdiendo clientes y tiene que buscar una ventaja competitiva para lograr un desempeño arriba del promedio de la industria. Actualmente, la empresa enfrenta altos costos para la solución de problemas de calidad y/o de proyectos. La encuesta reveló que una gran parte del personal se siente desmotivado, lo que revelan los bajos resultados obtenidos en la gráfica 1.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

La gráfica 2 muestra que el nivel gerencial y directivo, tienen una percepción diferente de la empresa, lo que hace pensar en un gran distanciamiento entre los niveles jerárquicos superiores y los inferiores.

110



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta



La tendencia de la satisfacción promedio de todas las dimensiones analizadas en la encuesta se refleja en una tendencia parecida en el factor de la Identificación y Lealtad con la empresa. En todas las dimensiones de la encuesta se puede observar una gran diferencia en el puntaje entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, pero no en la tendencia.

Aparentemente, los canales de comunicación ascendentes y descendentes no funcionan bien, como muestran las diferencias de la satisfacción promedio por departamento. La empresa de nuestro caso de estudio tiene, según la clasificación de Horacio Andrade (1996), una cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad, tanto en la percepción de la realidad, como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante el cambio, la gente se siente desorientada y por lo tanto responde reactivamente al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

La resistencia al cambio y la falta de comunicación se convirtió en los últimos años en un gran obstáculo para la competitividad a nivel mundial. Para lograr un incremento de la competitividad, la mejora en la comunicación y la reducción de la distancia cultural se ha convertido en un reto para las empresas transnacionales, nacionales y también de los gobiernos nacionales. La reducción de la distancia cultural no tiene como meta una cultura universal. La reducción se logra por el cambio de las percepciones, las cuales están directamente relacionadas con el conocimiento y las competencias de las personas involucradas. El caso de Danone que D'Iribarne<sup>4</sup> reporta, muestra que esto es posible. La empresa adaptó en su filial mexicana, el modo de funcionamiento colectivo en base a sus necesidades y a las de sus empleados, hecho que rompe con lo que encontramos en una empresa mexicana "normal". Danone utiliza de manera más eficaz el sentido que se le da, en un contexto mexicano, a la vida de una comunidad unida e igualitaria, que se distingue por relaciones intensas de ayuda mutua.

111

La empresa logró a través de una iniciativa de dar, de ayudar y de preocuparse, tanto por su personal como por la comunidad, una respuesta de un movimiento de reciprocidad. Las relaciones de ayuda mutua toman un sentido análogo al que se tiene en una familia poco jerárquica. De esa manera, la organización de Danone de México, con su cultura organizacional, hace frente con sus integrantes a los cambios de su ambiente. Dicho cambio se logró con su fortaleza y funcionalidad. Una cultura fuerte-funcional, como es el caso de Danone de México, se convierte en un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante el cambio, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. En este contexto vale subrayar que existe una diferencia importante entre el Grupo Danone operando en México y la empresa del caso de estudio. Para Danone de México es fundamental la parte cultural de su personal ya ellos mismos son los consumidores, son los embajadores de la marca Danone en la calle, promoviendo de esa manera el producto en su ambiente local permanentemente.

Esta situación no se da en nuestro caso de estudio, donde el ser humano es el medio y no el fin para lograr los objetivos financieros del grupo.

Los estudios de Hofstede (1997) muestran que no podemos cambiar la personalidad y la cultura de las personas, pero podemos cambiar la competencia cultural, las actitudes y las relaciones entre los empleados de una organización. El punto de vista de Hofstede sobre la personalidad y la cultura del empleado parece estático, pero no lo es. Es un proceso del largo plazo que cambia los valores instrumentales de los empleados para lograr sus valores terminales, los cuales se ajustan también según la situación. Son valores instrumentales personales alineados a los valores de la empresa y ambos, el empleado y la empresa, logran de esa manera sus valores terminales, entendidos como las metas operacionales de la empresa como descrito en el capítulo tres y el bienestar de la familia del empleado como explicamos en el capítulo uno.

### 3.3. El Consejo de una transnacional en un mundo globalizado

Las estrategias de inversión del Consejo de la empresa son una combinación de búsqueda de eficiencia y de mercados. Las ETN combinan las ventajas de propiedad “O” con las ventajas de ubicación “L” cuando se aprovechan de las ventajas regionales y mundiales. La competitividad se vuelve un factor clave para su permanencia en los mercados, como lo analizamos en el capítulo tres. El nuevo sistema de producción se basa en una combinación de alianzas estratégicas, proyectos de cooperación entre corporaciones grandes, unidades descentralizadas, todo interconectado con una red de empresas pequeñas y medianas. Porter (1990) dice que la estructura de poder depende de la posición de cada entidad en la cadena de valor global.

112

El Consejo busca el balance entre los tres objetivos financieros:

- 1) Maximizar los ingresos consolidados después de impuestos,
- 2) Minimizar la carga fiscal global,
- 3) Posicionamiento adecuado de los ingresos, flujos de efectivo y fondos disponibles por país y tipo de moneda.

La meta principal para cualquier ETN es la maximización de ingresos consolidados después de impuestos. Por eso, es importante conocer las variables que crean valor y cuales lo destruyen porque determinan así la posición de la empresa local en la cadena de valor global dependiente de la competitividad nacional local. Los factores culturales que afectan a la competitividad de una nación no son nuevos; pero lo que es probablemente nuevo, es la forma y la intensidad de la interacción de diferentes culturas en la economía mundial (Dunning, 1997). El tamaño de la producción global ya es suficientemente grande para convertirse en el transmisor más significativo de ideologías y valores más allá de fronteras nacionales. En este tipo de escenario, la ausencia de complementariedad cultural entre diversos grupos nacionales dentro de la empresa, en combinación con la falta de disponibilidad de tomar en cuenta las diferencias, podría ser



un serio obstáculo para mejorar su posición competitiva. De ahí sale la importancia del capitalismo de alianzas, entendido como una situación en donde las actividades empresariales, más allá de las fronteras, dependen cada día más de acuerdos corporativos y alianzas estratégicas con otras empresas.

En este contexto la comunicación es esencial y se convierte en un reto en el camino para maximizar de una manera sustentable los ingresos consolidados después de los impuestos.

### **3.4. El caso de estudio y los resultados del estudio empírico**

Las deducciones de la encuesta realizada en nuestro caso de estudio reafirman los resultados de nuestro estudio empírico de que la cultura mexicana en el ambiente laboral, sí es determinante en la adaptación de la empresa transnacional en México ante el cambio económico, sobre todo, si hay una comunicación y competencia intercultural deficiente culminando en el caso extremo en una incompatibilidad cultural.

#### ***3.4.1. La importancia de la comunicación***

Hofstede (1997) concluyó en sus estudios, que el grado en que se aceptan las desigualdades de poder en una organización o en un equipo de trabajo, se relaciona negativamente con el proceso de comunicación o transmisión de información en la organización. Cuanto más equitativo se reparta el “poder”, menos grande son las diferencias entre los individuos y menos afectada será la comunicación entre ellos. Los estudios comparativos de las culturas a nivel mundial comprueban además, que el nivel presente de aceptación de la incertidumbre afecta negativamente a la comunicación que tiene lugar en el mismo. Por la ansiedad provocada por lo desconocido, la gente busca establecer reglas y normas que se utilicen como estándares. De tal forma, se hacen a un lado las situaciones inciertas, suprimiéndose el flujo libre y espontáneo de información que se considera contra productivo para las reglas y normas.

113

El estudio teórico sugiere que existen relaciones entre los procesos de comunicación, de cooperación y de la manera cómo se toma las decisiones y los perfiles culturales de los participantes, con sus orientaciones de las distintas dimensiones que representan la cultura nacional - distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo. Lo que podemos deducir de los estudios comparativos de las culturas a nivel mundial, es que la competencia intercultural de los participantes es una determinante muy importante para el logro de los objetivos financieros.

En nuestro caso de estudio se puede comprobar que la falta de una adecuada comunicación de los objetivos y estrategias de la empresa y la ausencia de una competencia intercultural (visible por el gran distanciamiento entre los niveles jerárquicos superiores y los inferiores) desconecta uno de los grupos más importantes

para una empresa de tecnología: los ingenieros y los supervisores. El proceso de desconexión se volvió recíproco, lo que mostró algunas irregularidades que afectaron a la empresa de manera negativa en el pasado.

### **3.4.2. La competencia intercultural**

Es preciso aceptar que en las organizaciones multinacionales existen, además de una cultura organizativa, diversas culturas nacionales, dependiendo de la procedencia geográfica de los empleados; entonces las organizaciones son multiculturales. Los estudios comparativos de las culturas a nivel mundial, visto en el primer capítulo, se basan principalmente en las relaciones de valores de los diferentes grupos. El término intercultural afirma explícitamente la realidad del diálogo, la reciprocidad, la interdependencia, que llega a constituir una fuente de enriquecimiento mutuo por parte de las diversas culturas que están en esa realidad social.

En el ambiente de los negocios, una competencia intercultural es mucho más que comunicación intercultural, es el entender las formas de hacer negocio o las formas de negociar. La competencia intercultural se caracteriza por ser tolerante a la ambigüedad y por buscar soluciones en situaciones conflictivas, sin caer en la trampa del etnocentrismo. En sus estudios, Hofstede (1997) encontró que una característica cultural de México es no tolerar la ambigüedad. Sin embargo, la competencia intercultural se puede lograr al estudiar las distintas culturas y subculturas existentes, al analizar la comunicación intercultural, las formas de hacer negocios entre distintas culturas y mecanismos de resolución de los conflictos entre naturales de distintas culturas, etc. La cultura nacional individual determina el comportamiento de cada individuo en el trabajo, pudiéndose ver modificada por medio de la interacción intercultural que tiene lugar en el seno de la organización.

114

Este cambio afectaría el comportamiento de las personas, una indicación, de que el individuo se aleja, en cierta medida, del modelo tradicional correspondiente a su país de origen. Un ejemplo son los extranjeros viviendo en México que ya muestran comportamientos y actitudes diferentes, comparándolos con sus paisanos que viven en el país de origen; lo que puede causar irritaciones en la comunicación entre ellos. La competencia intercultural es un sistema complejo y se puede comparar con el agua de un río que cambia, se ensucia, se limpia, se adapta, está en movimiento permanente. Para este análisis consideramos a la interculturalidad como “el reconocimiento de las diferencias en la negociación, en el conflicto y en el estilo de comunicación”.

La falta de interculturalidad es un reto para las trasnacionales operando en México. Hoy en día, el tamaño de la producción global ya es suficientemente grande para convertirse en el transmisor más significativo de ideologías y valores más allá de fronteras nacionales. En este tipo de escenario, la incompatibilidad cultural entre naciones, en



combinación con la falta de disponibilidad de considerar las diferencias, reforzado por el bajo nivel de escolaridad, es un serio obstáculo para la operación de una ETN en México.

El caso de estudio es un ejemplo de la falta de disposición para considerar las diferencias de ambos lados. El grupo está consciente de las diferencias culturales entre su país de origen y el destino de sus inversiones lo que muestran los programas de entrenamiento interculturales en el caso de sus actividades en Asia. Aparentemente, el grupo ignora la necesidad de un entrenamiento intercultural en la empresa del caso de estudio después de muchos años de actividades en la región. Los resultados de la encuesta indican que esto resulta contra productivo. La empresa local, operada por una gerencia internacional, es modificada por medio de la interacción intercultural que tiene lugar en el seno de la organización. Este cambio afecta el comportamiento de las personas gerenciales, una indicación, que no es más una empresa mexicana normal y se aleja, en cierta medida, del modelo tradicional. Por otro lado, el personal vive en un ambiente tradicional con sus valores correspondientes; esto causa un choque de culturas, hecho que se refleja en la encuesta.

#### **4. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de esta investigación pueden servir de gran apoyo a cualquier empresa antes de tomar la decisión de invertir en un país o en otro, de tal forma que pueden analizar qué variables (valores organizacionales, liderazgo, incentivos, estructura, tareas y diversidad cultural), son las que presentan una mayor influencia sobre los procesos de toma de decisiones. La diversidad cultural es un hecho en todas las organizaciones, independientemente de que sean pequeñas, medianas o grandes, transnacionales o no. Los directivos, independiente de su origen nacional, deberían tener competencias interculturales bien entrenadas y estar conscientes de que los individuos con distintos valores, aportan al entorno organizacional diversas apreciaciones en relación a la existencia de desigualdades, de individualidad, de diferencia en los géneros sociales y de concepción del tiempo como vimos en el primer capítulo. Se debería valorar esas aportaciones como un enriquecimiento para la organización y no como un problema. Con base en los resultados pudiéramos recomendar a los involucrados en el fenómeno de estudio que busquen y construyan una plataforma común en lugar de concentrarse en las diferencias derivadas de diversas culturas.

La actitud personal es el enlace para aplicar la comprensión y el conocimiento y formar el fundamento para las conclusiones y toma de decisiones. En la economía mundial, cada día más globalizado y con una alta intensidad de la interacción de diferentes culturas, la gente y la administración de las empresas buscan orientación y seguridad. Hay una necesidad de recibir consejos, instrucciones e interpretaciones que parezcan

manejables y lógicas. La comparación de culturas da resultados mixtos, como lo muestran los estudios comparativos de las culturas a nivel mundial. Las recomendaciones derivadas de los mismos, se basan principalmente en una evaluación de la cultura centrada en la propia experiencia. No existen culturas organizacionales malas o buenas, ni culturas nacionales buenas o malas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. El paradigma ecléctico de Dunning describe la situación y las consecuencias para la gestión de las empresas apropiadamente. Las empresas desarrollan sus estrategias en base a sus objetivos. Por lo tanto, los retos derivados de la cultura tienen que compararse con los objetivos y los factores claves de la decisión de inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, H. (1996): *La comunicación positiva y el entorno organizacional*, Razón y Palabra, nº 4, Año 1, septiembre-noviembre.

CASTELLS, M. (1998): *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. Capítulo 1 del libro *La transformación del trabajo*. Alianza Editorial.

116 DAVILA, A. y ELVIRA, M. (2005): "Special research issue on human resource management in Latin America", *Int. J. of Human Resource Management*, no. 16, december, pp. 2164-2172.

DEAL, T. W. y KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

D'IRIBARNE, P. (2002): *Una gestión moderna arraigada en la cultura Mexicana*, *Gestión y Política Pública*, Vol. 11, Issue 1, pp. 187-228.

DUNNING, J. H. y BANSAL, S. (1997): "The cultural sensitivity of the eclectic paradigm", *Multinational Business Review*, Vol. 5, Issue 1,

DUNNING, J. H. (1995): "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, Issue 3.

GOLEMAN, D. (1998): *La Práctica De La Inteligencia Emocional*, título original: *Working With Emotional Intelligence*, Editorial Kairós. S.A.

HOFSTEDE, G. (1997): *Cultures and Organizations*, London, McGraw-Hill.



HALL, E. y HALL, M. (1990): *Understanding cultural differences*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

PORTER, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.

TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, CH. (1998): *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in Business*, McGraw-Hill, 2nd edition.

VILLEGAS, D. (2006): "Problemas de comunicación en las transnacionales", *Revista Latinoamericana de comunicación CHASQUI*, no. 96, pp. 70-75.

## **REFERENCIAS**

1. Inversión extranjera directa.
2. Empresa transnacional.
3. "Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others".
4. Se basa en una encuesta realizada en abril de 1999 dentro de la filial mexicana del grupo Danone. Se interrogó a 23 personas de diversos niveles (de base, jefes, gerentes, directores), tanto en la sede ubicada en la Ciudad de México (11 personas) como en las dos fábricas de productos frescos: Irapuato, fábrica reciente ubicada en una ciudad de tamaño mediano a cuatro horas de camino de la Ciudad de México (5 personas) y Huehuetoca, fábrica antigua pero altamente modernizada ubicada en una pequeña ciudad cercana a la Ciudad de México (7 personas). El personal obrero, así como los vendedores, pertenecen obligatoriamente a un sindicato, el Sindicato Nacional de Trabajadores y Empleados de la Industria Alimenticia de los Derivados de la Leche y Frutas, Cintilares y Conexos de la República Mexicana, miembro de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos; dicho sindicato firmó un contrato colectivo de trabajo con la empresa. El resto del personal (técnicos de mantenimiento, empleados de oficina, jefes y gerentes, así como los directores de fábricas y departamentos) no está cubierto por este contrato y es tradicionalmente "de confianza".

