
RESISTENCIA Y CONTROL ORGANIZACIONAL EN VENEZUELA

MARGALIT BERLÍN

SUMARIO

Este trabajo refleja cómo una compañía multinacional logra un control organizacional a través de la cultura corporativa y cómo se desarrolla la resistencia a esta cultura. Como resultado de la dificultad para integrar la cultura corporativa con el entorno local de negocios y sus prácticas, los gerentes muestran una aceptación de los valores corporativos, pero no necesariamente se identifican con ellos aún cuando no tienen otras alternativas sino quedarse donde están y resignarse a aceptar los valores corporativos.

Se observó la compañía durante cuatro meses, período en el cual se mantuvieron conversaciones informales y se realizaron entrevistas estructuradas con gerentes y personal del área administrativa.

Dos aspectos importantes de la cultura corporativa de esta multinacional de servicios en particular son su prestigio y la capacitación especializada recibida continuamente por los gerentes y el personal, tanto dentro de la firma como de expertos internacionales, y en el exterior, tanto en la sede u otras sucursales importantes.

La supervisión es rígida; las órdenes proceden de la sede localizada en Nueva York. La cultura prevaleciente en la firma es norteamericana, y la mayoría de sus gerentes más importantes son de los Estados Unidos.

El entorno de negocios venezolano se caracteriza por la importancia dada a los vínculos familiares. Así pues, mientras los gerentes desarrollan sus carreras dentro de la firma, forman nuevos vínculos y cultivan los que ya poseen. Esta afiliación puede contribuir significativamente al éxito económico de los gerentes. En algún momento de sus carreras, poder contar con estas afiliaciones puede servir de incentivo para abonar la firma. En tal caso, el gerente se interesa menos en trabajar para una prestigiosa compañía internacional y se interesa más en aumentar sus entradas económicas.

Para la compañía, los tratos hechos con la ayuda de afiliaciones familiares y sociales no siempre es lo más conveniente. La compañía evalúa las credenciales de los clientes potenciales y prepara una especie de lista negra, señalando empresarios que son sospechosos de enriquecimiento ilícito. Según algunos gerentes insatisfechos, esta lista se prepara de una manera arbitraria, excluyendo a clientes que, según su entendimiento del entorno de negocios venezolano, tienen derecho a ser clientes de esa prestigiosa firma internacional.

MARGALIT BERLIN. Profesor asociado de Estudios Sociales de la Escuela de Estudios Generales de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela.

Como resultado de la dificultad para integrar la cultura corporativa con el entorno local de negocios y sus prácticas, los gerentes muestran una aceptación de los valores corporativos, pero no necesariamente se identifican con ellos aún cuando no tienen otras alternativas sino quedarse donde están y resignarse a aceptar los valores corporativos.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo estudia cómo la cultura corporativa, por un lado asegura un control organizacional y por otro, cómo la cultura corporativa se ve enfrentada por las evaluaciones realistas de los gerentes del entorno de negocios nacional, que exige una conducta diferente de la que requiere la compañía, a menudo ofreciendo mejores oportunidades de las que da la compañía. Las conclusiones que se derivan de este proyecto de investigación proceden de un esfuerzo individual y algo solitario, pero siempre creyendo que otras personas llegarían a las mismas conclusiones por otros caminos. Al concluir este trabajo, averigüé que mis colegas sabían mucho antes que yo, que el entorno de negocios es mucho más importante para el gerente que la cultura corporativa, así que, ¿por qué se creyó por tanto tiempo que la cultura corporativa era tan crucial? Solamente después de mucho tiempo se hizo evidente que la aceptación por parte de los gerentes de los valores de la cultura corporativa no necesariamente significaba que se identificaban con ellos o con cualquier otro aspecto de la cultura corporativa.

Esta empresa multinacional de servicios financieros goza, e intenta mantener a cualquier costo, un excelente prestigio a nivel mundial. A fin de asegurarse de esto, la empresa impone una estricta supervisión, siguiendo órdenes provenientes de la sede localizada en los Estados Unidos. Ofrece a los gerentes una capacitación continua, tanto en el exterior como localmente, a través de cursos dictados por miembros internacionales del personal, quienes viajan de la sede u otros países

donde han adquirido experiencia que también puede ser útil en Venezuela. La contribución especial de este trabajo es mostrar cómo, en el contexto del entorno de negocios venezolano, la cultura corporativa es útil para contrarrestar las prácticas locales de negocios que actúan como obstáculos en la realización de los valores corporativos. Simultáneamente, el contexto local empresarial dificulta mucho la aceptación por parte de los gerentes de adaptarse a una cultura corporativa durante un período indefinido de tiempo. Al pasar de los años y al cambiar las circunstancias individuales de los gerentes, éstos ya no se adaptan a las metas corporativas, ya que la firma no puede ofrecerles la posibilidades de satisfacer sus necesidades y metas profesionales. En este momento, el entorno local de negocios ofrece a algunos gerentes la oportunidad de mejorar sus entradas, permitiendo su abandono de la compañía para abrir su propia firma, usando tanto su experiencia como sus contactos. Otros gerentes permanecen en la compañía aún cuando tienen poca oportunidad de avanzar profesionalmente. Lo hacen porque no tienen otras opciones, y se resignan a vivir con los valores corporativos.

EL ENTORNO DE NEGOCIOS VENEZOLANO

Burns y Stalker (1961) fueron los primeros en sistematizar una teoría de la influencia del entorno sobre el desempeño corporativo. Examinaron cerca de veinte firmas industriales en el Reino Unido, concentrándose en cómo el patrón de las prácticas gerenciales en estas compañías se relacionaban con ciertas facetas de su entorno externo. Las características externas particulares examinadas fueron las tasas de cambio en las técnicas científicas y los mercados de las industrias seleccionadas. Luego, exploraron las relaciones entre las prácticas gerenciales internas y aquellas condiciones externas a fin de descubrir su efecto sobre el desempeño. Lawrence y Lorch (1985), basándose en este estudio clásico, entrevistaron a un grupo de gerentes norteamericanos preguntándoles cómo una tasa creciente de cambio tecnológico y la diversificación de las condiciones geográficas generadas por la globalización de la firma, afectaba a su organización. De allí definieron cómo estas circunstancias externas determinan el tipo de organización que tendría éxito.

Austin (1990) examinó específicamente el entorno de negocios en los países en vías de desarrollo y su efecto sobre compañías extranjeras. Entre los

factores que Austin considera como típicos de los entornos de negocios de países en vías de desarrollo están un bajo nivel de tecnología, falta de información, una gran brecha entre las entradas de las diferentes clases y la centralización política. Los primeros dos factores dan como resultado una lenta tasa de cambio en las técnicas científicas locales; el tercero da como resultado un mercado pequeño en los países en vía de desarrollo (debido a la distribución inequitativa de las entradas). El cuarto factor significa que el gobierno regula la mayoría de la actividad económica, controla los precios, las importaciones e, incluso, a veces el cambio de divisas extranjeras.

Enfrentada a un conjunto de factores ambientales -por ejemplo, pequeños mercados y centralización política- lo que determina un número pequeño de relaciones de intercambio y un alto grado de incertidumbre, una firma podría decidir evitar el mercado y confiar en modelos jerárquicos de organización. Las firmas actúan dentro de una comunidad de negocios protegida a fin de incrementar el oportunismo en un mercado y aprovecharse dentro de dicho entorno (Williamson, 1975).

La evolución de las firmas venezolanas está influenciada por los factores ambientales descritos anteriormente. Prevalen las empresas familiares, ya que han invertido grandes sumas de dinero a fin de vencer una infraestructura deficiente y una falta de información (Austin, 1990). Las empresas venezolanas se agrupan en clanes con el fin de protegerse de un deficiente sistema de justicia y un mercado poco explorado (Francés, 1992). Las firmas han creado contactos con personas influyentes para adquirir una mayor porción de los pequeños mercados, influyendo sobre los reglamentos gubernamentales; por ejemplo, las políticas proteccionistas orientadas hacia la promoción de las industrias locales.

El entorno de negocios venezolano está caracterizado por una falta informal de criterio claro sobre la imparcialidad y la justicia. Venezuela es un país pequeño donde las personas se conocen entre sí, los gerentes a menudo son parientes de personas influyentes del gobierno. Por lo tanto, es común una multiplicidad de roles, lo que a veces implica demandas conflictivas y lealtades contradictorias. Como resultado, a menudo existe un conflicto de intereses, lo cual dificulta la práctica de la imparcialidad y un criterio claro sobre la justicia y pureza administrativa (Naím, 1989).

Las grandes disparidades económicas pueden generar descontento social e inestabilidad política. Hay una constante amenaza que afecta la planificación empresarial y obliga a los empresarios a cultivar vínculos con individuos influyentes en el gobierno quienes pueden darles información sobre futuros eventos.

La debilidad de las instituciones financieras determina que los grupos empresariales locales creen sus propias instituciones financieras a fin de compensar esta deficiencia. La dificultad para obtener asistencia financiera los obliga a cultivar vínculos y crear confianza con personas influyentes del entorno financiero (Austin, 1990).

La fuga de capitales en los países en vías de desarrollo, particularmente en Venezuela, fue un tercio más del capital total que entró en el país durante la primera parte de la década de los ochenta, causando de este modo un serio deterioro en la posición de capital de la nación. Dio como resultado el control de cambios y políticas más estrictas a la hora de brindar crédito (Austin, 1990). Estas políticas gubernamentales obligaron al empresario a depender de contactos personales que podían facilitar un trato especial a la hora de comprar divisas y solicitar ayuda financiera.

Los vínculos familiares a menudo son el eje central para la creación y operación de "grupos empresariales", los cuales son dominantes en la organización empresarial y una importante fuerza competitiva en los países en vía de desarrollo. Estas redes crean una ventaja competitiva a través de la lealtad entre los miembros y un mejor acceso a la información.

La gran mayoría (cerca del 80%, Naím, 1989) de las empresas venezolanas son firmas familiares administradas por miembros de una familia y sus conocidos. Se diversificaron a fin de tomar ventaja del entorno de negocios, el cual carece de competencia, y obtuvieron ayuda financiera y grandes ganancias. Este es un modo más flexible de enfrentar la rigidez del entorno de negocios nacional.

La falta de información disponible (relacionada con la competencia y cambios frecuentes en las políticas gubernamentales que dificulta la planificación y la administración del crédito) y un sistema legal deficiente, ha llevado a los empresarios a aprovechar los vínculos personales a fin de permitir el acceso a la ayuda financiera e información.

Los gerentes de las compañías multinacionales a menudo tenían cierta actitud desdeñosa hacia el entorno de negocios nacional y las firmas locales del mismo sector, las cuales se consideraban que eran administradas por "pillos", que usaban la ley a su favor. Este desdén se basa en un entorno regulador que no puede ser controlado por ellos y del cual son excluidos ya que el gobierno ha tendido a proteger el capital nacional.

¿CÓMO SE ESTUDIÓ LA COMPAÑÍA?

El estudio basado en la observación de la compañía, conversaciones informales y entrevistas estructuradas se concentró principalmente en tres aspectos: el sistema de comunicación, la supervisión y la capacitación. A través de estos tres aspectos la compañía transmite su cultura corporativa y asegura el logro de sus metas.

Se observó una auditoría anual llevada a cabo por gerentes internacionales que venían periódicamente para tal tarea. La conducta de los gerentes y el personal en esos momentos revelaron algunos de los valores más importantes compartidos por la compañía, tales como el valor que se le daba al trabajo en equipo. Los gerentes y departamentos eran evaluados según su capacidad para trabajar en equipo, y se usaba un rígido sistema de supervisión diseñado en la sede en los Estados Unidos para decidir en relación con las oportunidades de negocios. A fin de proteger el código de ética de la compañía, los gerentes debían seguir ciertos criterios establecidos para clientes potenciales, en lugar de utilizar su propio juicio y, eventualmente, favorecer intereses personales.

Se entrevistaron seis gerentes de una manera más organizada en cuanto a temas específicos. Se indagó acerca de los valores de la corporación, es decir, las características de conducta más apreciadas y/o condenadas por la compañía en relación con su orientación hacia el cliente, estilo de comunicación, supervisión, desarrollo de carreras, así como el grado de compromiso con la firma.

Los datos reunidos a través de las entrevistas complementan los datos obtenidos por medio de la observación que permitió contrastar los dos tipos de datos. Estas respuestas fueron luego clasificadas según edad, sexo, estado civil y cargas familiares para la preparación de un perfil personal de cada uno de los gerentes.

Los gerentes entrevistados fueron seleccionados porque eran más asequibles, particularmente cuatro gerentes con quienes interactuaba a diario. Los vínculos con dos gerentes internacionales eran menos estrechos. Ellos eran mis jefes, dos ejecutivos de alto nivel. Aprendí mucho de ellos sobre la cultura corporativa, ya que venían a Venezuela a menudo para asegurarse de que las órdenes procedentes de la sede fueran estrictamente acatadas.

CONTROL ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA CULTURA CORPORATIVA

La supervisión se logra a través de una estructura burocrática rígida: las decisiones importantes se toman en la sede de los Estados Unidos y las reuniones de trabajo se realizan básicamente para discutir y distribuir las tareas entre los gerentes locales, no para cuestionar o discutir sobre las decisiones ya tomadas en la sede. A fin de llevar a cabo los tratos de negocio, los gerentes deben respetar el código de ética de la compañía. Se requieren al menos dos firmas para cerrar cualquier trato.

Cuando un gerente cierra un trato sin la aprobación de su supervisor inmediato, se le sanciona cuando llega el momento de su evaluación, negándosele un ascenso. Aquellos empleados que cierran tratos sistemáticamente ignorando los reglamentos de la firma, rara vez son ascendidos.

El estudio basado en la observación de la compañía, conversaciones informales y entrevistas estructuradas se concentró principalmente en tres aspectos: el sistema de comunicación, la supervisión y la capacitación.

El castigo no es común, ya que es raro cuestionar el código de ética de la compañía y su sistema de supervisión. Los gerentes tienden a aceptar las normas aún cuando no les conviene. Jermier (1994), tomando como base la noción de poder de Foucault, que postula que la estructura no es esencial para el poder, explica que no es sólo una cuestión de quién está al mando, sino qué resultará de un desafío al poder en términos de

las relaciones de producción; es decir, desafiar el poder podría significar perder el empleo. La gente tiende a soportar mucho mientras intenta mejorar sus oportunidades de vida, no porque está engañada, sino porque no ve una alternativa más aceptable bajo las condiciones estructurales prevalecientes y no ve ninguna manera realista de transformar tales condiciones (Jermier, 1994).

El castigo, mediante la demora en los ascensos, ayuda a ejercer control sobre la organización. El control organizacional es un esfuerzo por aumentar las posibilidades de que los individuos actúen de manera que resulten en el logro de los objetivos organizacionales (Hamholtz, Das y Tsui, 1985), los cuales, para esta compañía, son el cumplimiento de las normas de supervisión que proceden de la sede a todas las sucursales.

La conducta de los gerentes y el personal en esos momentos revelaron algunos de los valores más importantes compartidos por la compañía, tales como el valor que se le daba al trabajo en equipo.

Aun cuando no es aplicado a menudo, el castigo tiende a crear una impresión general de que la firma no le da importancia al número de amistades y conocidos que pueda tener alguna persona.

La evaluación del personal se basa en revisiones hechas al equipo, en la cual supervisores extranjeros examinan su desempeño, así como las contribuciones de cada uno de los individuos. Además, las revisiones del personal realizadas con base en el desempeño del grupo, potencian la identificación con el equipo de trabajo y con la compañía como un todo. Un resultado positivo influye sobre los aumentos en los sueldos y, eventualmente, ascensos para todos los miembros del equipo. Hitchcock (1992) explica que la evaluación basada en el trabajo en equipo es una manera efectiva de controlar los deseos individuales de utilizar criterios propios para la aprobación de las operaciones de negocio. En otras palabras, la evaluación basada en el trabajo en equipo atenúa el desarrollo de una forma típica de resistencia en las modernas organizaciones participativas. Esta consiste en manipular las oportunidades de

participación (Edwards y otros, 1979 y Hodson, 1995). La supervisión internacional tiene otro papel importante: ayudar a cumplir con el código de ética de la compañía.

Las compensaciones se conceden a través de procesos institucionales y constan principalmente de aumentos salariales o ascensos. Los gerentes recompensados son aquellos que habían sido influenciados por los valores de la compañía y que ayudaron a lograr las metas de la compañía. Las actitudes más valoradas por la compañía son: la dedicación al trabajo, su carácter internacional, la capacitación internacional dada a los empleados, la supervisión y un rígido control burocrático procedente de la sede, así como un código de ética que ha ayudado a mantener una excelente reputación para la compañía.

Mediante el correo electrónico, los logros y expansiones de la compañía se transmiten a diario a través del mundo. Esto es particularmente útil para recordar tanto a los gerentes como a las secretarías el prestigio del cual goza la compañía a nivel mundial. Sin embargo, estas noticias no se aceptaban sin ningún cuestionamiento; es decir, los gerentes desarrollan su propia evaluación de la corporación a la cual pertenecen. Por ejemplo, durante los momentos de descanso era común escuchar comentarios entre los gerentes acerca de los éxitos o fracasos recientes de la compañía.

Las conversaciones diarias trataban asuntos comunes a todos los empleados, tales como la inflación, el alto costo de la vida, las películas que se presentaban actualmente, pero más que todo, el interés se centraba en la situación global de la compañía en el mercado como un todo. Por una parte, durante las entrevistas estructurales, los gerentes dijeron que se sentían orgullosos de trabajar en una firma tan prestigiosa; por otra, en las conversaciones informales durante las horas de almuerzo, cuando los gerentes se sentían más libres para expresar lo que realmente sentían acerca de la compañía, a menudo hablaban de las decisiones tomadas por algún cliente u otro que había abandonado la compañía para solicitar los servicios de la competencia. También expresaban su preocupación por el hecho de que varios gerentes valiosos habían aceptado ofertas de trabajo de la competencia. Estos dos discursos rivales disponibles a las personas dentro de la organización son lo que Tony Watson (1994) describe como "discurso de control, empleos y

costos”: mientras los gerentes valoran el hecho de que sus empleos contribuirán para dar buena impresión en su currículo, también saben que, en otra parte, podrían empezar a aumentar sus entradas económicas más pronto que en esa compañía.

Al momento de contratación, los funcionarios del departamento de personal de esta compañía multinacional expresan claramente que no debe haber contradicción entre las metas de la corporación y las del nuevo empleado.

Se espera que los empleados no favorezcan clientes con quienes tengan lazos de amistad, lo cual podría asegurar para ellos una buena compensación en el futuro cercano. Los gerentes muestran que son dignos de confianza al demostrar a la organización que lo más importante para ellos es la compañía. Esto nos recuerda el estudio clásico de Kanter (1977) sobre la gente corporativa, explicando que los gerentes que demostraban tener lealtades en conflicto no eran totalmente dignos de confianza. Era una indicación negativa cuando alguien perteneciente a la fuerza de ventas se convertía en un “*customer’s man*” u “hombre del cliente”, identificándose con los clientes y cuidando de sus intereses, incluso cuando esto daba como resultado mayores ventas.

En este aspecto, la corporación aquí estudiada es algo inflexible, incluso a veces impráctica. La compañía a menudo arriesga perder a ejecutivos de alto nivel que se frustran cuando tratos que han propuesto a la compañía no pueden llevarse a cabo y, por lo tanto, causan una pérdida de ganancias para la firma y para sí mismos, ya que obtendrían una compensación al generar ganancias.

Este elemento de la cultura corporativa, su código de ética, es tan estricto que ha alienado a algunos de sus clientes en vez de atraerlos. La firma tiene una especie de sistema de espionaje mediante el cual las credenciales del cliente se evalúan cuidadosamente y, a veces con base en procedimientos arbitrarios, algunos de ellos son excluidos injustamente. De esta manera, los gerentes que recomendaron a aquellos clientes excluidos se frustran, ya que no se les permite generar ganancias para la firma ni para ellos mismos en forma de bonos.

El código de ética permite a la compañía mantener su prestigio internacional aún cuando opera en un

entorno de negocios en el cual la corrupción es una práctica generalizada, una parte de la vida diaria (Pérez-Perdomo, 1993). Una gran porción de la actividad económica depende del gobierno porque éste recibe la mayor parte de las rentas que entran al país a través de la venta de petróleo y, a su vez, las distribuye. Aquellos que llevan a cabo negocios con el gobierno generalmente cobran precios y tarifas mayores que los ordinarios para la venta de maquinaria, materia prima y grandes proyectos de infraestructura. Esto, según la firma, es como un medio ilegítimo de ganar dinero.

La compañía prefiere ser inflexible y rechazar a los clientes que han ganado su dinero de manera ilícita a fin de proteger su ética corporativa, aún cuando significa una pérdida a corto plazo. El control a través de la cultura proporciona un discurso gerencial basado en lo normativo en lugar de la retórica racional del control (Barley y Kunda, 1992). Este tipo de retórica normativa es mucho más apto que la retórica racional para compañías internacionales cuyas sucursales están regidas por órdenes diseñadas en las sedes.

El código de ética permite a la compañía mantener su prestigio internacional aún cuando opera en un entorno de negocios en el cual la corrupción es una práctica generalizada, una parte de la vida diaria.

CONFRONTAR LA CULTURA CORPORATIVA

Las entrevistas informales y conversaciones revelaron el hecho de que la adaptación a la cultura corporativa se determina con base en el perfil personal, que incluye los antecedentes educacionales, edad, estado civil y cargas familiares. De este modo, los gerentes venezolanos de origen extranjero, con estudios de postgrado en el exterior y con muchos contactos personales y familiares, permanecían en la firma durante muchos años, hasta llegar a altos niveles dentro de la organización. Cuando ya no podían avanzar más, partían y formaban sus propias empresas. Se adaptaron a la cultura porque, desde una edad temprana, aprendieron a admirar la cultura internacional.

Los gerentes que no tenían un nivel tan alto de educación o tantos contactos sociales, se

adaptaban a la firma debido al hecho que valoraban trabajar para una prestigiosa firma internacional. En ese entonces sus edades oscilaban alrededor de los 35 años y se habían propuesto llegar a los más altos niveles gerenciales y no pretendían abandonar la firma, ya que no tenían tantos contactos sociales y tenían cargas familiares exigentes que inhibían sus oportunidades para arriesgarse y, por lo tanto, sus oportunidades para crear empresas propias. También había otros con antecedentes excelentes, incluyendo contactos personales y familiares, que no se adaptaban a la supervisión rígida practicada por la firma. Partían después de su primer año para unirse a otras compañías multinacionales de servicios que gozaban de más libertad en Venezuela que las instituciones financieras sobre las cuales existen limitaciones en la cantidad de capital que pueden invertir en el país. Esto, a su vez, daba como resultado una mayor autonomía para el gerente individual y mayores posibilidades de utilizar sus propios criterios para llevar a cabo sus negocios.

Algunos gerentes locales con una excelente educación abandonaban la firma mucho antes de llegar a posiciones de alto nivel y ocupaban cargos en las firmas locales que les ofrecían la oportunidad de desarrollar sus contactos personales para llevar a cabo negocios legítimos. No estaban de acuerdo con el proceso de aprobación que tenían que atravesar todos los clientes potenciales, que no concordaba con su visión ética de la comunidad venezolana de negocios. Esta visión tenía su base en un conocimiento más profundo de las condiciones locales que la que tenía un alto ejecutivo de la sede.

El control a través de la cultura proporciona un discurso gerencial basado en lo normativo en lugar de la retórica racional del control.

Cuando los gerentes venezolanos se encuentran con diferencias entre su propia visión ética del contexto de negocios local y los valores corporativos, desarrollan una ambivalencia. Por una parte aceptan la cultura corporativa porque la firma les ofrece un empleo estable y relativamente bien remunerado, así como la posibilidad de avanzar y, por otra, no se identifican con la cultura corporativa porque ven qué pasa fuera de la firma: entienden que la administración de los negocios no puede

estar regida por normas fijas que son seguidas en un contexto económico y político tan contrastante como lo es el de los Estados Unidos.

RESISTENCIA Y RESIGNACIÓN A LA CULTURA CORPORATIVA

La ambigüedad entre la aceptación y poca identificación con los valores de la sede nos conduce a pensar que la cultura corporativa es algo fragmentado, que incorpora tensión y conflicto, ayudándonos a visualizar de esta manera algunas de las observaciones hechas por ciertos académicos. Análisis recientes de la cultura conciben a ésta como algo fluido, múltiple y fragmentado, incorporando tensión y conflicto. Enfatizan las relaciones de poder de la organización, las formas de resistencia o la acción de los individuos que, en lugar de permanecer como víctimas pasivas de la sociedad, cultura y socialización, reaccionan ante éstas. Estos estudios ayudan a entender los datos discutidos en este trabajo, específicamente las reacciones ambivalentes, la aceptación e identificación con los valores corporativos y, por otra parte, la insatisfacción con el poco o inexistente poder de toma de decisión que tienen en su trabajo.

Smircich y Calas (1987), postulan la teoría de que la cultura es una expresión creativa de los habitantes de un medio, un proceso de simbolización que es amorfo, cambiante y sensual. Para estos autores, el análisis organizacional intenta explicar las distintas estrategias para entender el lugar de trabajo.

Según Martin y Siehl (1983), la cultura está al cuidado de la gerencia, una expresión de autoridad y privilegio, el pegamento simbólico por medio del cual las fuerzas desintegradoras y disfuncionales son controladas. Para Frost y otros (1991), las culturas organizacionales consisten de múltiples interpretaciones que no llegan a unirse para formar una clara imagen. Para Alvesson (1984), la cultura organizacional expresa las desigualdades entre intereses, revelando los productos inevitables de la falta de armonía. Alvesson y Willmott (1992) sostienen que los gerentes al mando de las organizaciones tienen un interés en prevenir las relaciones jerárquicas actuales y utilizan argumentos tales como la cultura corporativa como fuente de control a fin de comunicar una promoción legítima de sus propios intereses.

Los estudios etnográficos de Collison (1993) y Kunda (1992) ayudan a clarificar si la cultura se acepta o no en el lugar en sí de trabajo. Estudian la resistencia a las tres campañas promotoras de la cultura corporativa. Collison (1993) sostiene que la resistencia permanece como una característica persistente, significativa y sorprendente de las organizaciones contemporáneas, que requiere estudios más detallados por autores críticos. Este autor identifica dos estrategias opuestas que se forman debido a orientaciones particulares subjetivas hacia el poder, conocimiento e información. La resistencia a través de la distancia es la manera en que los subordinados intentan escapar o evitar las exigencias de la autoridad y distanciarse físicamente o bien simbólicamente de la organización y de su estructura de poder prevaeciente. En contraste, con la resistencia a través de la persistencia, los subordinados buscan una mayor participación en la organización y responsabilizar más a la gerencia, extrayéndole información, vigilando prácticas y desafiando los procesos de toma de decisiones.

Cuando los gerentes venezolanos se encuentran con diferencias entre su propia visión ética del contexto de negocios local y los valores corporativos, desarrollan una ambivalencia. Por una parte aceptan la cultura corporativa porque la firma les ofrece un empleo estable y relativamente bien remunerado, así como la posibilidad de avanzar y, por otra, no se identifican con la cultura corporativa porque ven qué pasa fuera de la firma: entienden que la administración de los negocios no puede estar regida por normas fijas que son seguidas en un contexto económico y político tan contrastante como lo es el de los Estados Unidos.

Para Kunda (1992) las culturas deben ser estudiadas en contexto, considerando simultáneamente

las concepciones gerenciales de la cultura, sus prácticas y las respuestas de los miembros. A través de un estudio de observación participante de una corporación de alta tecnología, Kunda (1992) notó que mientras los gerentes proponían “comprometer las mentes y corazones de los empleados” con los intereses de la corporación, la reacción constante del empleado era la ironía, es decir, que dos formas de conducta simultánea y contradictoria mostraban tanto aceptación como indiferencia.

De un modo muy similar al mostrado por Kunda (1992), los gerentes de la compañía aquí analizada mostraban simultáneamente indicaciones de aceptación y rechazo de la cultura corporativa. Ésta se manifestaba mediante la identificación de que la mayoría de los gerentes y empleados sentían por los fracasos y logros de la compañía, que eran transmitidos por correo electrónico a toda la organización, así como la alta consideración dada al hecho de que trabajaban en una compañía prestigiosa. El rechazo se manifestaba principalmente en los casos en que los gerentes expresaban su preocupación por el hecho de que la compañía hacía caso omiso de su entendimiento del entorno de negocios venezolano.

Los gerentes usaban como apoyo de su desacuerdo con la cultura corporativa su entendimiento del entorno local de negocios. Cuando los gerentes se sentían presionados a conformarse con los valores de la compañía, aún cuando la compañía no era capaz de ofrecerles la posibilidad de avanzar, los gerentes comentaban que la compañía no entendía la manera en que se hacían negocios en Venezuela tan bien como lo entendían ellos. En otras palabras, se distanciaban de la compañía no expresando sus opiniones personales de cómo debían llevarse a cabo los negocios.

De cierta manera los datos escritos aquí se asemejan a la tesis de Adler (1992) que expresa que la cultura corporativa no disminuye la importancia que tiene la cultura nacional. La cultura nacional era responsable del 50% de las diferencias entre las actitudes y la conducta de los empleados (Hofstede, 1980). Adler (1992) explica que la presión para conformarse con la cultura organizacional de una compañía extranjera causa el surgimiento de una resistencia por parte de los empleados, haciéndoles que se sujeten más firmemente a sus propias identidades nacionales. Las presiones son mayores para los gerentes, ya que tienen que continuar luchando en pro de las metas corporativas

aún cuando la organización no es capaz de satisfacer sus metas personales. En el caso descrito en este trabajo, este es el momento en que los gerentes empiezan a distanciarse de la cultura corporativa.

Ya que los criterios tradicionales que orientan la actividad de grupos y organizaciones predominan en el contexto venezolano de negocios, las personas son juzgadas según quién conoce, no según su capacidad y educación (Naim, 1989). Esto significa que mientras los gerentes desarrollan lazos sociales y profesionales que podrían servir para lograr una mejor posición, la firma no es capaz de ofrecerles la posibilidad de utilizar tales contactos o lazos. Mientras los gerentes se adaptan a la cultura corporativa, intentando evitar conflictos entre intereses, ven su oportunidad para avanzar y escogen continuar observando los valores de esa firma. Pero los gerentes saben que esto es sólo cierto dentro de esa firma en particular: saben que el conocimiento técnico muy específico que han adquirido en la firma no les será útil fuera de la misma. Por esta razón, los gerentes sólo valoran hasta cierto punto la adquisición de capacidad tecnológica.

Adquirir conocimiento no significa necesariamente avanzar profesionalmente en el contexto venezolano de negocios. De hecho, cuando se hacen comparaciones con el grupo de referencia (gerente de la misma edad, mismo tipo de educación y misma carga familiar), los resultados netos indican que cierto tiempo se pierde adquiriendo conocimiento, ignorando la cruda realidad del contexto local de negocios, particularmente los criterios tradicionales con los cuales las acciones de los grupos e individuos son juzgados por una parte y, por otro, la importancia de desarrollar redes sociales que conduzcan al desarrollo profesional.

Existe un conflicto entre las influencias recibidas del entorno de negocios y la cultura corporativa que es casi imposible de resolver porque ambos tienen su lógica: el primero impulsa la batalla por la supervivencia bajo condiciones incontrolables fuera de la firma; la segunda busca mantener un prestigio internacional; dos metas totalmente distintas, legítimas tanto para el gerente como para la compañía.

Se sabe que al existir un desacuerdo entre las metas, personas y corporativas, los empleados tienden a sentirse insatisfechos con las condiciones de trabajo. En este momento empiezan a

buscar oportunidades para mejorar sus posiciones. Obviamente, ésta no es una alternativa razonable para todos los ejecutivos de alto nivel que tarde o temprano alcanzan una posición desde la cual ya no pueden avanzar. Algunos tendrán que permanecer; otros se retiran cuando se sienten insatisfechos con la compañía. Estos últimos ya habrán hecho contactos comerciales importantes y habrán adquirido mucha experiencia práctica que les servirá para crear su propia empresa o pertenecer a una como socio.

Los gerentes de esta compañía multinacional tienen muy pocas posibilidades de ofrecer grandes préstamos a la industria porque la inversión de capital extranjero, especialmente en el sector financiero, está restringida por el estado venezolano. Por lo tanto, tienen menos oportunidades de generar ganancias para la firma que, a su vez, significa menos oportunidad para desarrollarse profesionalmente mediante la realización de tratos importantes. Por otra parte, el estricto código de ética que aliena a muchos clientes debido a prácticas inapropiadas, utilizando criterios muy rígidos, clasificándolos en una especie de lista negra y, por otra parte, una actitud inadecuada mantenida por el gobierno hacia la inversión extranjera, limita las oportunidades que tienen los gerentes de identificarse con la cultura corporativa por períodos de tiempo prolongados.

La cultura corporativa, estando conformada por valores y creencias en cuanto a qué es importante y cómo "deben hacerse las cosas en la firma", genera un mecanismo integrador entre los empleados, lo cual fortifica a aquellos que se identifican con ella.

Los gerentes pueden hacer caso omiso del entorno de negocios mientras la firma les ofrezca la oportunidad de avanzar profesionalmente. Mientras esto esté sucediendo, los gerentes se adaptan a la cultura corporativa, principalmente para evitar posibles conflictos de interés entre sus roles dentro de la compañía y los propios, tales como darle prioridad a una alta entrada económica en lugar de respetar el código de ética de la compañía. Adicionalmente,

temen perder su empleo. Esto significa que la manipulación de oportunidades de participación, la forma de resistencia más típica de la corporación participativa moderna (tal como la compañía estudiada en este trabajo), no sólo es castigada, sino es una alternativa prácticamente inexistente.

Los gerentes empiezan a prestar más atención al entorno de negocios cuando la firma no es capaz de satisfacer sus metas profesionales y personales. En este momento se hacen conscientes del hecho de que están siendo entrenados para un mundo muy restringido, no para sobrevivir en la mayoría de las firmas venezolanas que, como aquí se explica, forman el 80% de las compañías existentes en Venezuela (Naím, 1980). La capacitación recibida por los gerentes dentro de la firma es muy específica; sólo es aplicable a la compañía. La compañía utiliza procesos sofisticados para sus operaciones comerciales, lo que le da una ventaja comparativa sobre las compañías locales del mismo sector.

Las habilidades técnicas dentro de la firma multinacional son sólo útiles en dicha firma. No son una ventaja al momento de competir en el mercado laboral local donde las relaciones son más importantes que la capacitación que pueden haber recibido.

Se observó que los gerentes de más de 35 años de edad, con mayores cargas familiares, luego de alcanzar posiciones relativamente altas, empezaban a sentir que estaban siendo entrenados para un mundo restringido, no para sobrevivir en el mercado venezolano. Mencionaron que "la firma impide nuestras posibilidades de desarrollarnos profesionalmente, aunque sí nos ofrece la oportunidad de recibir capacitación técnica", pero no para sobrevivir en el mundo comercial venezolano. Empezaron a buscar posibilidades fuera de la firma. Los que tuvieron suerte, aquellos que contaban con afiliaciones personales y sociales valiosas, tendían a formar o unirse a una firma local donde ganaran rápidamente mucho más de lo que ganaban en la firma multinacional. Los demás, que no cuentan con tal capital social, tendrán que quedarse en la firma, resignándose a vivir con los valores corporativos.

La cultura corporativa, estando conformada por valores y creencias en cuanto a qué es importante y cómo "deben hacerse las cosas en la firma", genera un mecanismo integrador entre los empleados, lo

cual fortifica a aquellos que se identifican con ella. El entorno local de negocios es una fuerte influencia que moldea las expectativas de los gerentes de la compañía multinacional si ella no puede satisfacer sus ambiciones. La compañía multinacional diseñó un instrumento que aisló a su gente y a sí misma del entorno local de negocios, al menos durante años importantes de la carrera profesional de un gerente, y esto es lo que llamamos cultura corporativa. Las decisiones más importantes se toman lejos del entorno nacional de negocios y, aún así, la gente se siente comprometida con la organización y forma sus expectativas según lo que la compañía le ofrece.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, Nancy (1992). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Wadsworth Inc.
- Alvesson, Matts (1984). "On the idea of organizational culture". Paper presented at the First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. University of Lund, Sweden.
- Alvesson, Matts and Hugh Willmott (1992). *Critical management studies*. London: Sage Publications.
- Austin, James (1990). *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press.
- Burns, Tom and G.M. Stalker (1961). *The Management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Collinson, David (1993). "Knowledge, resistance and power". Paper presented at the 11th Colloquium of the European group of organization studies (EGOS), Paris.
- Dutton, Jane and Jane Dukerich (1992). Keeping an eye on the mirror: image of identity in organizational adaptation. En: *Academy of Management Journal* 34 (3): pp. 517-554.
- Elsbach, Kimberly and Robert Sutton (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management. En: *Academy of Management Journal*, 35, (4): pp. 699-738.
- Francés, Antonio (1992). El entorno de las corporaciones en Venezuela (The Business environment in Venezuela). En Francés, A. *La corporación en 4 dimensiones* (pp. 69-67). Caracas: Ediciones IESA.
- Frost, Peter, Larry F. Moore, Meryl R. Louis, Craig Lundberg and Joanne Martin (Eds.), (1991).

-
- Reframing organizational culture. London: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering culture: control and commitment in a High Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lawrence, Paul and Jay W. Lorch (1985). *Organizational environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Martin, Joanne and Caren Siehl (1983). *Organizational culture and counter culture*. En: *Organizational Dynamics* 12 (2): 52-64.
- Naím, Moisés (1989). *Viejas costumbres y nuevas realidades en la gerencia Venezolana (Old Customs and New Realities in Venezuelan Management)* (pp. 457-520). En *Las empresas venezolanas: su gerencia*. Moisés Naím (de.), 493-520 Caracas: Ediciones IESA.
- Pérez-Perdomo, Rogelio (1991). *Corrupción y ambiente de negocios en Venezuela (Corruption and business environment in Venezuela)*. En *Corrupción y control en Venezuela: una perspectiva comparada*. R. Pérez-Perdomo and R. Capriles (eds.), 3-26. Caracas: Ediciones IESA.
- Smircich, Linda and Marta Calas (1987). *Organizational culture: a critical assessment*. En: *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary approach*. F. Jablin, L. Patham, K. Roberts and L. Porter (eds.), 228-263. Newbury Park: Sage Publications.
- Watson, Tony (1994). *In search of management*. London: Routledge Books.
- Williamson, Oliver (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and anti-trust implications*. New York: The Free Press.