

CAPÍTULO 2

La Coca-Cola Company opera en 196 países y obtiene mas de 80% de sus utilidades en ventas fuera de Estados Unidos. Desde un punto de vista global, la compañía tiene 45% del mercado mundial de refrescos con gas carbonatado.

RESPUESTA A LA DIVERSIDAD GLOBAL Y CULTURAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Omnipresencia de la diversidad

Bienvenido a la aldea global

Para enfrentar el desafío internacional

La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?

Evaluación de las diferencias entre países

La realidad del choque cultural

Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo

El manejo de la diversidad en las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:
2. Definir qué es una corporación multinacional.
3. Describir los efectos de los acuerdos cooperativos regionales en la administración de empresas globales.
4. Contrastar el localismo y el etnocentrismo.
5. Listar las seis dimensiones básicas según las cuales la cultura varía en el marco Kluckhohn y Strodtbeck.
6. Describir las cuatro dimensiones culturales de Hofsted..

8. Caracterizar a Estados Unidos según las dimensiones de Hofstede.
9. Contrastar la acción afirmativa con el movimiento de la diversidad de la fuerza de trabajo.
10. Listar las características comunes en un programa amplio de diversidad de la fuerza de trabajo.

*La administración japonesa y la estadounidense
son iguales en el 95% de sus aspectos,
y se diferencian en todos los aspectos importantes.*
S. HONDA

Los franceses son diferentes de los británicos. Los árabes no son iguales a los alemanes. Los australianos son distintos de los israelíes. Los taiwaneses son diferentes de los estadounidenses. En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración.

Tómese el caso de las operaciones de Wal-Mart en el mercado canadiense.¹ A primera vista, es tentador tratar a todos los norteamericanos de la misma manera. Después de todo, la mayoría de los canadienses viven a no más de unos 300 km de la frontera con Estados Unidos. Los dos países comparten un idioma común y son los más grandes socios comerciales. Sin embargo, Wal-Mart está aprendiendo que los canadienses no *son* exactamente como sus contrapartes estadounidenses.

Wal-Mart se enorgullece de su espíritu de equipo y de ser como una familia. Por ejemplo, sus empleados saben que todas las mañanas comienzan con la misma rutina: los administradores dirigen a sus tropas a cantar una animada versión de “The StarSpangled Banner” (himno nacional de Estados Unidos), seguido de una porra al nombre de la compañía (‘Dame una W, dame una A, dame una L’ vociferan que el cliente es

número 1, y gritan el número de su tienda. Esto es parte de un proceso llamado “Wal-Martización”, en el que los empleados adquieren de manera entusiasta la filosofía corporativa que mezcla el espíritu de equipo, la autoestima y la persecución incansable de ventas más altas.

Desafortunadamente, los canadienses no comparten la extroversión estadounidense ni su actitud de optimismo positivo. La administración estadounidense de Wal-Mart aprendió esto de primera mano cuando compró 122 tiendas Woolco en Canadá y comenzó a convertirlas en Wal-Marts. La administración pensó que todo lo que tenía que hacer para lograr una versión canadiense del ritual matutino era cambiar el himno nacional y que los empleados estarían listos para despegar. Sorpresa! Los ejecutivos de Wal-Mart se encontraron de frente con una cultura nacional en la que se considera extravagante que los altos ejecutivos hagan proselitismo en favor de valores y visiones determinadas. Y las expresiones abiertas de entusiasmo avergüenzan a la gente. Por ejemplo, los nuevos empleados de Wal-Mart en Calgary rehusaron cantar el himno nacional de Canadá en la reunión matutina y se mostraron renuentes a participar en la porra a la compañía. La administración de Wal-Mart está aprendiendo, con unos cuantos errores humillantes en el camino, que las prácticas estadounidenses no se transfieren de manera automática a otras culturas.

E¹ ejemplo de Wal-Mart ilustra la necesidad de que los administradores ajusten sus estilos y prácticas para reflejar las diferencias nacionales. Más adelante en este capítulo proporcionamos un marco de referencia para evaluar estas diferencias culturales y mostrar qué cambios, si es que se requiere de alguno, podría necesitar el lector cuando esté desempeñándose en un país que no sea el suyo.

θ *Omnipresencia de la diversidad*

Este capítulo analiza las diferencias desde dos niveles. Primero, construimos sobre el tema de que la gente de cada país tiene características comunes que la diferencian de la gente de otros países. Éste es el nivel internacional de análisis. Después estudiaremos la importancia de las diferencias dentro de cualquier país determinado. A esto lo llamaremos diversidad intranacional.

Diversidad internacional

La expresión “donde fueres, haz lo que vieres” capta la esencia de por qué es importante comprender la diversidad internacional. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto y pueden ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con gente de otros países, serán más eficaces que aquellos que suponen que “toda la gente es igual”.

Los administradores que conocen las diferencias nacionales comprenderán las prácticas apropiadas en un país específico. Por ejemplo, saben que los británicos protegen su privacidad, de manera que evitarán formularles preguntas personales. En contraste, las preguntas personales son aceptables en Grecia, donde constituyen un signo de interés. En Dinamarca, utilizarán títulos profesionales cuando se dirijan a la gente; pero lo evitarán en Grecia, donde tal formalidad se ve con desagrado. En Japón, todas las transacciones de negocios comienzan con el intercambio formal de tarjetas de presentación, pero los administradores con experiencia saben que no cabría esperar esta práctica en Italia; los italianos no suelen utilizar dichas tarjetas. En tanto que agosto es un mes como cualquier otro en la mayor parte de los países, los administradores deben saber que no es un mes apropiado para realizar negocios en Francia; los franceses se van de vacaciones en masa durante ese mes. Y mientras los ingleses son puntillosos respecto de la puntualidad y la rapidez, los administradores que comprenden las diferencias nacionales no se sorprenderán si un español llega 20 o 30 minutos tarde a un compromiso. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispánica.²

Desafortunadamente, es mucho más fácil decir “donde fueres, haz lo que vieres” que saber exactamente qué es lo que hay que hacer. En otras palabras, uno puede saber que los griegos, daneses y españoles son diferentes de uno, pero ¿se puede identificar correctamente qué es lo que los hace diferentes? Comprender las características comunes de la gente *dentro* de un país dado es importante si se desea tener éxito en el desempeño dentro de una economía global.

Diversidad intranacional

La diversidad intranacional es sinónimo del término *diversidad de la fuerza de trabajo* que presentamos en el capítulo 1. Dentro de muchos países —y esto incluye Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica y la mayor parte de Europa occidental— la fuerza de trabajo se está volviendo cada vez más diversa. Por ejemplo, en Estados Unidos, aproximadamente 45% de las adiciones netas a la fuerza de trabajo en la década de 1990 estará formado por personas que no son de raza blanca (principalmente de países asiáticos y latinos), y casi dos terceras partes serán mujeres.³ De manera similar, un creciente número de empleados serán discapacitados, homosexuales o bisexuales, de más de 55 años, o solteros. El estereotipo de los años cincuenta de una familia caucásica, donde papá iba al trabajo y mamá se quedaba en casa y cuidaba de los hijos, se ha convertido en la verdadera minoría.

Muy pocas generalizaciones se ajustan a los trabajadores de hoy en día. Éstos vienen en todas las formas, tamaños y categorías. Más adelante, en este capítulo, mostraremos que los administradores eficaces están aprendiendo la importancia de modificar las prácticas organizacionales para manejar mejor la diversidad.

θ Bienvenido a la aldea global

Distintos observadores respetables de los asuntos mundiales han planteado durante más de un decenio que nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad del transporte y las comunicaciones —por ejemplo, los jets supersónicos, la telefonía internacional, las redes de computación y la transmisión de noticias a todo el mundo vía satélite— han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás, cuando hacían lo mismo con sus amigos de un pueblo cercano. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios.

- La distancia y las fronteras nacionales están desapareciendo rápidamente como barreras principales para las transacciones comerciales.

Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del “país de origen” de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil. Por ejemplo, supuestamente Honda es una empresa japonesa, pero fabrica sus Accords en Ohio. Ford, que tiene sus oficinas centrales en Detroit, construye sus Mercury Tracers en México. Empresas “totalmente estadounidenses” como IBM, Mobil, Citi corp. Motorola, Gillette y Coca-Cola obtienen más de la mitad de sus ingresos en operaciones fuera de Estados Unidos; otras empresas “totalmente estadounidenses” como CBS

Records, General Tire y Pillsbury son en realidad de propiedad extranjera.



Figura 2-1

Fuente: De *The Walt Street Journal*, 5 de septiembre de 1990. Con autorización, Cartoon Features Syndicate.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Corporaciones multinacionales

La mayor parte de las empresas actualmente enumeradas en Fortune 500 son corporaciones multinacionales, es decir, compañías que tienen operaciones importantes en dos o más países al mismo tiempo.

Aun cuando los negocios internacionales han estado presentes durante siglos, las multinacionales son un fenómeno relativamente reciente. Son un resultado natural de la economía global. Las multinacionales utilizan sus operaciones en todo el mundo para desarrollar estrategias globales. En lugar de confinarse a sus fronteras domésticas, buscan en el mundo para encontrar ventajas competitivas. ¿El resultado? La manufactura, el ensamble, las ventas y otras funciones se están ubicando estratégicamente para darle ventajas a las empresas en el mercado. Una fotocopidora, por ejemplo, puede estar diseñada en Toronto, su microchip fabricado en Taiwán, la caja física en Japón, ensamblada en Corea del Sur y puesta a la venta en los almacenes de Melbourne, Londres y Los Angeles.

¿Qué tan grandes son las multinacionales? En una lista en la que las naciones están clasificadas por su producto nacional bruto (PNB) y las empresas industriales por ventas totales, 37 de los primeros 100 nombres son corporaciones industriales.⁴ El caso lo ilustran las ventas de Exxon, que rebasan el PNB de países como Indonesia, Nigeria, Argentina y Dinamarca.

corporaciones multinacionales

Compañías que mantienen operaciones importantes en dos o más países simultáneamente.

Los administradores de multinacionales enfrentan una muy amplia gama de desafíos. Enfrentan diferentes sistemas políticos, leyes y costumbres. Pero estas diferencias originan tanto problemas como oportunidades. Evidentemente es más difícil manejar una operación que se extiende a lo largo de 20 000 km y cuyo personal habla cinco diferentes idiomas, que una operación ubicada bajo un solo techo donde se habla el mismo idioma. Además, las diferencias crean oportunidades, y eso ha sido la principal motivación para que las corporaciones amplíen sus operaciones a

nivel mundial.

Una red global de computación proporciona a Texas instruments una ventaja competitiva para llevar velozmente productos nuevos al mercado. Una unidad de la compañía llamada Tiris (Texas instruments Registration and Identification System, Sistema de Registro e Identificación de Texas Instruments) fabrica transponders,

diminutos dispositivos tipo James Bond para las comunicaciones, con propósitos de seguridad e identificación. Tiris se administra desde Bedford, Inglaterra; desarrolla el diseño de productos en los Países Bajos y Alemania; y fabrica y ensambla productos en Japón y Malasia. Los empleados de todos estos lugares se envían textos, diagramas y diseños unos a otros utilizando la red de computación de TI, dando a Tiris una ventaja de 18 a 24 meses sobre sus competidores. Aquí se muestra a obreros de la línea, de ensamble en Kuala Lumpur, Malasia, que sostienen rollos de transponders.

Acuerdos de cooperación regional

Las fronteras nacionales también se están diluyendo con los acuerdos de cooperación regional. Hasta ahora, los más notables son la Unión Europea, que integra a 15 países de Europa Occidental, y el TLC, que reduce las barreras comerciales entre Estados Unidos, México y Canadá. La reunificación de Alemania y la caída del comunismo también parecen fijar el escenario para que se establezcan acuerdos de cooperación entre los países de Europa del Este.

LA UNIÓN EUROPEA El año 1993 marcó la creación de los Estados Unidos de Europa. Hay 335 millones de personas en las 15 naciones que integran la Unión Europea —Francia, Dinamarca, Bélgica, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Reino Unido, Austria, Finlandia, Suecia y Alemania—. Antes de 1993, estos países tenían individualmente controles, aranceles y subsidios fronterizos, políticas nacionalistas e industrias protegidas. Ahora constituyen un solo mercado. Se eliminaron las barreras a viajes, empleos, inversiones y comercio. En su lugar, hay un libre flujo de dinero, mano de obra, bienes y servicios. Un chofer que conduce un camión de carga desde Amsterdam hasta Lisboa, ahora puede cruzar cuatro fronteras y cinco países simplemente mostrando una hoja de papel. En 1992 el mismo chofer necesitaba un kilogramo de documentos.

Unión Europea

Mercado común integrado por quince naciones: Francia, Dinamarca, Bélgica, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Reino Unido, Austria, Finlandia, Suecia y Alemania.

La motivación primaria para que se unieran estas 15 naciones era el deseo de fortalecer su posición contra el poderío industrial de Estados Unidos y Japón. Como países separados con barreras entre sí, sus industrias eran incapaces de desarrollar las economías de escala que disfrutaban Estados Unidos y Japón. Sin embargo, la nueva Unión Europea permite que las empresas europeas se hallen en un solo mercado que es más grande que los mercados domésticos de Estados Unidos o Japón. Esta reducción en las barreras al comercio también estimula a las compañías europeas no occidentales para invertir en estos países y aprovechar las ventajas de nuevas oportunidades. Por último, las multinacionales europeas tienen más fuerza para atacar los mercados estadounidense, japonés y otros mercados mundiales.

El TLC Estados Unidos y Canadá establecieron un acuerdo de libre comercio a principios de los noventa. Este acuerdo abolió paulatinamente los aranceles sobre la mayor parte de los artículos que se comercian entre los dos países. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), que entró en vigor el 1 de enero de 1994, incluyó a México para crear el mercado comercial más grande y rico del mundo, con aproximadamente 370 millones de personas y un intercambio anual de bienes y servicios con un valor de 6.5 billones de dólares.⁵

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)

Tratado que elimina los aranceles sobre la mayor parte de las mercancías que se comercian entre Estados Unidos, Canadá y México.

Con anterioridad al TLC, los aranceles mexicanos promediaban alrededor de 250% de los aranceles de Estados Unidos. Esto restringía las exportaciones estadounidenses a México. El TLC eliminó de inmediato los aranceles sobre más de la mitad de los aproximadamente 9 000 artículos que se comercian entre estos dos países, y estableció las bases para la eliminación paulatina de los otros aranceles en lapsos diversos de hasta 15 años.

El TLC subraya la interdependencia económica de Estados Unidos, México y Canadá. Aunque los tres países tienen sistemas políticos e historias culturales separadas, su proximidad geográfica estimuló una sociedad económica que compitiera mejor en el mercado global.

LA NUEVA EUROPA ORIENTAL La Guerra Fría ha terminado, el comunismo está desapareciendo rápidamente, y el capitalismo se está expandiendo por todo el mundo. Durante los últimos años, Alemania se ha reunificado, países como Polonia y Rumania han adoptado gobiernos democráticos y la antigua Unión Soviética se ha convertido en un conjunto de estados independientes que procuran implantar reformas con base en el mercado.

El TLC está dando un gran impulso a los exportadores estadounidenses de equipos de telecomunicaciones. AT&T está exportando a México 150 millones de dólares de cable de fibra óptica, que se fabrica en esta planta de Atlanta, Georgia. Más de 8 300 millas de cable de fibra óptica de AT&T y equipo de interruptores servirán para conectar 54 ciudades y pueblos mexicanos. El TLC también está ayudando a AT&T a competir en México, donde las subsidiarias mexicanas de Ericsson, de Suecia, y Alcatel, de Francia, habían tenido un mercado cautivo.

En términos del ambiente global cambiante, la expansión del capitalismo hace que el mundo sea más pequeño. Los negocios tienen nuevos mercados que conquistar. Además, los trabajadores bien capacitados y confiables de países como Hungría, la República Checa y Eslovaquia proporcionan una rica fuente de mano de obra de bajo costo. La implantación de mercados libres en la Europa Oriental refuerza todavía más la creciente interdependencia entre los países del mundo y el potencial para que los bienes, la mano de obra y el capital se puedan desplegar con facilidad a través de las fronteras nacionales.

¿QUÉ SIGUE? ¿UN BLOQUE DE LA CUENCA DEL PACÍFICO? Con la culminación de un mercado común europeo y una zona norteamericana de libre comercio, ¿puede estar lejano un bloque de comercio de la cuenca del Pacífico?

En este momento, no es más que una simple especulación. Pero la creación de un bloque de la cuenca del Pacífico —que podría incluir países como Japón, China, Australia, Taiwán, Tailandia y Corea del Sur— convertiría a ésta en una región con más confianza en sí misma y mejor capacitada para proporcionar tanto materias primas como mercados dentro de la zona. Además, una cuenca del Pacífico unificada tendría mayor peso en el comercio con América del Norte y Europa.

θ Para enfrentar el desafío internacional

Una economía global presenta a los administradores desafíos que nunca antes habían tenido que confrontar, cuando sus operaciones estaban limitadas por las fronteras nacionales. Enfrentan sistemas legales y políticos diferentes. Tienen frente a sí distintos climas económicos y diversas políticas impositivas. Pero también tienen que tratar con diversas culturas nacionales —valores y prácticas primordiales que caracterizan a países específicos—, muchas de las cuales no se parecen en absoluto a aquellas a las que han estado acostumbrados a tratar durante toda su vida.

Si éste fuera un libro de texto sobre economía, diseccionaríamos cuidadosamente las implicaciones económicas de una economía global para los administradores. Pero este libro se ocupa del comportamiento organizacional y la comprensión de la gente en el trabajo. En consecuencia, veamos las razones por las que los administradores, especialmente aquellos que han nacido y se han criado en Estados Unidos, con frecuencia encuentran tan difícil manejar a la gente en países extranjeros.

cultura nacional

Valores y prácticas primarias que caracterizan a un país en particular.

Prejuicios estadounidenses

Se ha señalado que los estadounidenses sufren especialmente de localismo, es decir, que ven al mundo únicamente a través de sus propios ojos y perspectivas.⁶ Las personas que tienen una perspectiva local no reconocen que otros puedan tener diferentes formas de vivir y trabajar. Vemos esto con más claridad en el conocimiento de idiomas extranjeros por parte de los estadounidenses. Mientras que no es raro que los europeos hablen tres o cuatro idiomas, los estadounidenses son casi totalmente monolingües. Las razones probablemente reflejen el enorme mercado doméstico de Estados Unidos, su separación geográfica respecto de Europa y Asia y la realidad de que el inglés se ha convertido en el idioma internacional de los negocios en muchas partes del mundo.

localismo

Visión reducida del mundo, incapacidad de reconocer diferencias entre la gente.

También se ha criticado frecuentemente a los estadounidenses de tener puntos de vista etnocéntricos.⁷ Creen que sus valores culturales y costumbres son superiores a los de los demás. Esto puede ofrecer otra explicación de por qué los estadounidenses no aprenden otros idiomas. Muchos piensan que su idioma es superior y que es responsabilidad del resto del mundo aprender inglés.

Hay abundancia de historias que ilustran los problemas creados cuando los administradores estadounidenses no comprenden las diferencias culturales. Consideremos los siguientes ejemplos.

punto de vista etnocéntrico

La creencia de que los valores y usos culturales de uno mismo son superiores a los de los demás.

Un administrador estadounidense, transferido recientemente a Arabia Saudita, tuvo éxito al tratar de conseguir un contrato millonario de manos de un fabricante saudita. El representante del fabricante había llegado a la reunión con varias horas de retraso, pero el ejecutivo estadounidense lo consideró de poca importancia. El estadounidense se vio sorprendido y frustrado al enterarse después de que el saudita no tenía intención alguna de cumplir con el contrato. Había firmado sólo por ser amable después de haber llegado tarde a la reunión.

Cierto ejecutivo estadounidense que trabajaba en Perú era considerado como frío e indigno de confianza porque, en las discusiones cara a cara, constantemente se retiraba hacia atrás. El ejecutivo no entendía que en Perú es costumbre acercarse mucho a la persona con la que uno está hablando.

Un administrador estadounidense en Japón ofendió a un ejecutivo japonés de alto rango al no brindarle el respeto que merecía su puesto. Sucedió que el primero fue presentado al ejecutivo japonés en la oficina de este último. El estadounidense supuso que se trataba de un ejecutivo de bajo nivel y le prestó poca atención debido a que la oficina que ocupaba era pequeña y estaba amueblada con austeridad. El estadounidense no se había percatado de que las oficinas de los altos ejecutivos no hacen ostentación de los símbolos de status como lo hacen sus contrapartes en Estados Unidos.⁸

El localismo y el etnocentrismo estadounidenses pueden no haberse debilitado en el periodo posterior a la segunda Guerra Mundial, cuando Estados Unidos daba cuenta de 75% del producto nacional bruto mundial. Pero es una “enfermedad que amenaza la vida” hoy en día, cuando las empresas estadounidenses producen sólo cerca de 22% del PNB del mundo.⁹ La cuestión es que el mundo ya no está dominado por el poderío económico de Estados Unidos y, en consecuencia, a menos que los administradores estadounidenses venzan su localismo y su etnocentrismo, no podrán sacarle todo el provecho posible a las nuevas oportunidades globales.

- A menos de que los administradores estadounidenses venzan el localismo y el etnocentrismo, no podrán sacar pleno provecho de las nuevas oportunidades globales.

Los extranjeros en Estados Unidos

No suponga que los estadounidenses son los únicos que cometen errores estando en suelo extranjero. La ignorancia cultural corre en ambas direcciones. Dueños extranjeros controlan ahora más de 12% de los activos industriales estadounidenses, y emplean a más de 3 millones de trabajadores estadounidenses. Sólo en un año reciente, los inversionistas extranjeros adquirieron casi 400 negocios estadounidenses, con un valor total de 60 000 millones de dólares.¹⁰ Sin embargo, estos dueños extranjeros enfrentan los mismos desafíos y cometen los mismos errores que los ejecutivos estadounidenses han cometido durante muchos años en ultramar.¹¹

.... El CO en las noticias

Con patrones japoneses, los estadounidenses encuentran el trabajo mejor y peor

Setex Inc. es una empresa conjunta estadounidense-japonesa que fabrica asientos para automóviles en el suroeste del estado de Ohio.

La compañía obtiene altas calificaciones de sus obreros por la forma en que se les trata. La fábrica es imaculada, bien iluminada, diseñada ergonómicamente y con aire acondicionado. Cada trabajador (o “asociado”) es parte de un equipo. Los miembros del equipo fomentan la camaradería y evitan el aburrimiento cambiando puestos cada dos horas, moviéndose entre los 18 puestos de ensamble en unos cuantos días. Sin embargo, los administradores estadounidenses de Setex no son tan positivos cuando hablan de sus jefes japoneses y de las prácticas administrativas japonesas. Los administradores estadounidenses se quejan específicamente de los procesos de toma de decisiones de Setex, la falta de retroalimentación de sus superiores japoneses, las barreras transculturales a la comunicación y las largas horas que los ejecutivos japoneses esperan que trabajen sus administradores

estadounidenses.

Los administradores estadounidenses dicen que no se les permite tomar decisiones ni utilizar su talento a plenitud. El enfoque japonés para la toma de decisiones presenta un consenso compartido que frustra a los administradores estadounidenses, acostumbrados a la responsabilidad y el reconocimiento individual. Los estadounidenses, enérgicos y ambiciosos, frecuentemente se sienten fuera de lugar.

Los administradores estadounidenses se quejan de la falta de retroalimentación de sus jefes japoneses. Aun cuando su trabajo es sobresaliente, algunos administradores se quejan de que no se les asciende simplemente porque no son japoneses.

La comunicación presenta otro problema. Por ejemplo, las diferencias de idiomas obstaculizan la comprensión mutua. El inglés que hablan los japoneses a veces es difícil de comprender para los estadounidenses, y la terminología japonesa frecuentemente los confunde. Por ejemplo, un administrador estadounidense preguntó: “¿Qué diferencia hay entre llamar a alguien trabajador por hora, o

llamarlo asociado?” Pero para los japoneses, ¡sí hay diferencia! Agréguese el hecho de que los jefes japoneses ocasionalmente hablan entre ellos en japonés y envían mensajes de ida y vuelta por fax a Japón en su idioma natal, y los estadounidenses, que no hablan japonés, comienzan a sentirse fuera de la jugada.

Los administradores japoneses vienen de una cultura que enfatiza el trabajo en equipo, la armonía y el consenso en la compañía. Ven el lugar de trabajo como una familia ampliada. Como tal, esperan que sus administradores estadounidenses den prioridad a la compañía sobre su vida personal. Mientras que los estadounidenses generalmente esperan pasar tiempo con sus familias, los japoneses pasan largas horas después del trabajo socializando y acumulando años de tiempo vacacional no utilizado. Los administradores estadounidenses de Setex encuentran difícil ajustarse a puestos que parecen consumirles toda la vida.

Fuente: Basado en T.F. O’Boyle en *The Wall Street Journal* (27 de noviembre de 1991), pág. A1.

Por ejemplo, los estadounidenses están acostumbrados a la estabilidad. Cuando los nuevos dueños, con diferentes estilos de administración, toman una compañía estadounidense, los trabajadores suelen sentirse amenazados por una alta incertidumbre, que, no obstante, a menudo es pasada por alto por los administradores extranjeros. Algunos dueños extranjeros, en particular aquellos que provienen de culturas relativamente homogéneas, tienen actitudes estereotipadas, fuera de moda, hacia las mujeres y las minorías, que generan mala voluntad. Muchos empleados estadounidenses se quejan de que se sienten fuera de las redes personales establecidas en las corporaciones tradicionales, asiáticas y europeas que adquieren compañías estadounidenses. Los administradores japoneses, para citar un ejemplo, tienen días laborales de 10 a 12 horas, y luego socializan hasta la medianoche. Muchos negocios importantes se llevan a cabo en estas reuniones sociales, pero los administradores estadounidenses quedan excluidos, y

esta exclusión origina resentimiento y desconfianza. La forma japonesa de tratar a la gente también confunde a los estadounidenses. Por ejemplo, la comunicación suele ser más difícil. Los estadounidenses valoran la franqueza; tienden a decir exactamente lo que quieren decir. Los japoneses son más sutiles y consideran esta franqueza como ruda y abrasiva. El énfasis japonés sobre el consenso de grupo es otra práctica que no se ajusta bien a las prácticas en Estados Unidos. Los estadounidenses, acostumbrados a tomar decisiones rápidamente, se frustran por lo que interpretan como demoras innecesarias.¹²

θ La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?

Se puede argumentar que la creación de una verdadera aldea global está invalidando la preocupación sobre las diferencias culturales. Hoy en día, cuando se ve Cable News Network (CNN) en más de 140 países, cuando los Levi's son tan populares en Moscú como en Dallas, y cuando una parte considerable de los estudiantes inscritos en programas estadounidenses de posgrado en administración de empresas son extranjeros que esperan regresar a sus países de origen para practicar la administración, puede ser ingenuo pensar que las diferencias culturales son muy importantes. De ser así, lo son sólo a corto plazo. A la larga, la aldea global se convertirá en una sola cultura homogénea; es decir, una ensaladera mundial donde casi desaparecerán las diferencias transculturales.

¿Es correcto este argumento? ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales? En un nivel, sí.¹³ La investigación demuestra que las estrategias, estructuras y tecnologías organizacionales se parecen cada vez más. Sin embargo, todavía existen diferencias entre la gente dentro de las organizaciones que se hallan en culturas diferentes.¹⁴ En otras palabras, la cultura nacional continúa siendo una fuerza poderosa para explicar una gran proporción del comportamiento organizacional. En apoyo adicional a este punto de vista, la investigación que comparó empleados de 40 países llegó a la conclusión de que la cultura nacional explicaba aproximadamente 50% de las diferencias en las actitudes y el comportamiento de estos empleados.¹⁵

Si la gente se estuviera volviendo más homogénea, podríamos adoptar un enfoque libre de cultura para el comportamiento organizacional. Pero parece que no se justifica un enfoque así en este momento, por las siguientes razones: (1) existen diferencias en el CO a través de culturas nacionales; (2) estas diferencias explican una gran proporción de la variación en actitudes y comportamientos, y (3) actualmente, y tal vez durante varios años en el futuro, estas diferencias no disminuirán en forma significativa. Respecto del último punto, podríamos especular que a pesar del enorme incremento en la comunicación transcultural, continúan existiendo tradiciones y costumbres singulares específicas para algunos países, que modelan las actitudes y el comportamiento de la gente en ellos.

¿Se están homogeneizando las culturas nacionales? En algunos aspectos, sí. Veamos estas parejas chinas, que prefieren los bailes estilo occidental al t'ai chi, el ejercicio matutino de meditación tradicional. Sin embargo, en el lugar del trabajo, diferencias culturales significativas desafían a las compañías extranjeras que operan en China. Los administradores confrontan la cultura rígidamente jerárquica de China, donde no cabe la Idea de que los administradores jóvenes indiquen a los trabajadores de mayor edad lo que deben hacer, y los empleados trabajan en compañías controladas por el Estado que no proporcionan ningún incentivo para el ascenso.

θ Evaluación de las diferencias entre países

A los niños estadounidenses se les enseña desde muy pequeños los valores de la individualidad y la singularidad. En contraste, a los niños japoneses se les enseña a ser jugadores de equipo, a trabajar dentro del grupo y a ajustarse a las normas. Una parte significativa de la educación de los estudiantes estadounidenses es aprender a pensar, analizar y cuestionar. A sus contrapartes japoneses se les premia por referir hechos. Estas prácticas diferentes de

socialización reflejan diferentes culturas, y no es de sorprender que den como resultado distintos tipos de empleados. El trabajador estadounidense promedio es más competitivo y enfocado en sí mismo que el trabajador japonés. Es posible que las predicciones del comportamiento de los empleados, basado en muestras de los trabajadores estadounidenses, estén fuera de la ruta correcta cuando se aplican a una población de empleados —como los japoneses— que se desarrollan mejor en tareas estandarizadas, como parte de un equipo de trabajo, con decisiones y recompensas basadas en el grupo.

Es relativamente fácil obtener lecturas acerca de la cultura japonesa, pues se han escrito docenas de libros y cientos de artículos sobre este tema. Pero, ¿cómo se puede conocer una cultura nacional de Venezuela o Dinamarca? O, si usted fuera un estadounidense empleado por la empresa National Semiconductor en California, y su compañía lo transfiriera a Israel, ¿cómo podría aprender acerca de la cultura israelí? Una idea popular es que se debe hablar con la gente del país en cuestión, venezolanos, daneses o israelíes. Sin embargo, la evidencia sugiere que esto rara vez sale bien.¹⁶ ¿Por qué? Porque la gente que ha nacido y se ha criado en un país está totalmente programada, de acuerdo con las normas de su cultura, para cuando llegue a adulta. Entienden cómo se hacen las cosas y pueden trabajar cómodamente dentro de las normas no escritas de su país, pero no pueden explicar su cultura a otra persona. La cultura impregna todo, pero está escondida. La mayor parte de la gente no se da cuenta de la forma en que su cultura la ha moldeado. Para la gente, la cultura es lo que el agua para el pez. Está ahí todo el tiempo, pero no se da cuenta de ello. De manera que una de las frustraciones de ir a una cultura diferente es que los “nativos” frecuentemente son los menos capaces de explicar la singularidad de sus características a un extraño.

Para ilustrar la dificultad de describir con precisión las cualidades únicas de la cultura propia, si el lector es estadounidense criado en Estados Unidos, pregúntese, ¿cómo son los estadounidenses? Piense por un momento y luego vea cuántos de los puntos de la tabla 2-1 ha identificado correctamente.

Aunque es difícil comprender lo que es la cultura extranjera a partir de lo que le digan sus nativos, hay un cuerpo de investigación, que se amplía cada vez más, que indica cómo varían las culturas y cuáles son las diferencias clave entre, digamos, Estados Unidos y Venezuela. Veamos dos de los marcos de investigación mejor conocidos.

El marco Kluckhohn-Strodtbeck

Uno de los enfoques al que más se hace referencia para analizar variaciones entre las culturas es el marco Kluckhohn-Strodtbeck.¹⁷ Este marco identifica seis dimensiones culturales básicas: la relación con el ambiente, la orientación en el tiempo, la naturaleza de la gente, la orientación a la actividad, el enfoque de responsabilidad y el concepto del espacio. En esta sección revisaremos cada una de estas dimensiones.

Tabla 2-1 ¿Cómo son los estadounidenses?

- Los estadounidenses son muy informales. Tienden a tratar a la gente de la misma manera, aun cuando haya grandes diferencias en edad o status social.
- Los estadounidenses son directos. No le dan rodeos a las cosas. Para algunos extranjeros, esto puede parecer un comportamiento hosco o incluso grosero.
- Los estadounidenses son competitivos. Algunos extranjeros pueden encontrarlos demasiado asertivos o autoritarios.
- Los estadounidenses son realizadores. Tienden a llevar un marcador, ya sea que estén en el trabajo o en un deporte. Enfatizan los logros.
- Los estadounidenses son independientes e individualistas. Asignan un alto valor a la libertad y creen que todo individuo puede modelar y controlar su destino,
- Los estadounidenses son inquisitivos. Hacen muchas preguntas, incluso a alguien a quien acaban de conocer. Muchas de estas preguntas pueden ser triviales (“¿Cómo le va?”) o personales (“¿Qué clase de trabajo hace usted?”).
- A los estadounidenses les disgusta el silencio. Prefieren hablar del clima que tener lagunas de silencio en la conversación.
- Los estadounidenses aprecian la puntualidad. Se ajustan a sus citas y viven de acuerdo con sus compromisos y el reloj.
- Los estadounidenses aprecian la limpieza. Frecuentemente parecen obsesionados con el baño, la eliminación de olores corporales y el uso de ropa limpia.

Fuente: Basado en M. Ernest (ed.), *Predeparture Orientation fiendbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, OC.: US. Information Agency, Bureau of Cultural

Affairs, 1984), págs. 103-105; A. Benneft, "American Culture is Often a Puzzle for Foreign Managers in the US", *Walt Street Journal* 112 de febrero de 1986), pág. 29; "Don't Think Our Way is the Only Way", *The Pryor Report* (febrero de 1988), pág. 9; y B.J. Wattenberg, "The Attitudes Behind American Exceptionalism". *OS. News & World Report* (7 de agosto de 1989), pág. 25.

LA RELACIÓN CON EL AMBIENTE ¿Está la gente *dominada* por su ambiente, en *armonía* con él, o es capaz de *dominarlo*? En muchos países del Medio Oriente, la gente considera la vida como esencialmente predeterminada. Cuando sucede algo, tiende a verlo como "voluntad de Dios". En contraste, los estadounidenses y los canadienses creen que pueden controlar a la naturaleza. Por ejemplo, están dispuestos a gastar miles de millones de dólares cada año para la investigación del cáncer, porque creen que se puede identificar la causa del cáncer, encontrar una cura y, con el tiempo, erradicar la enfermedad.

Entre estos dos extremos existe un punto de vista más moderado que busca armonía con la naturaleza. En muchos países del Lejano Oriente, por ejemplo, la forma que la gente tiene de enfrentar el ambiente es trabajar alrededor de él.

Debe esperarse que estas diferentes perspectivas hacia el ambiente influyan en las prácticas organizacionales. Tómese el establecimiento de metas como un ejemplo. En una sociedad subyugada no es posible que el establecimiento de metas sea muy popular. ¿Por qué fijar metas, si se cree que la gente no puede hacer mucho para alcanzarlas? En una sociedad de armonía es posible que se utilicen las metas, pero se esperan desviaciones, y es posible que las sanciones sean mínimas si se fracasa en el logro de dichas metas. En una sociedad de dominación, las metas se utilizan ampliamente, se espera que la gente las alcance, y las sanciones por fallas tienden a ser bastante altas.

LA ORIENTACIÓN EN EL TIEMPO ¿Se enfoca la cultura en el *pasado*, el *presente* o el *futuro*? Las sociedades difieren en el valor que le asignan al tiempo. Por ejemplo, las culturas occidentales conciben el tiempo como un recurso escaso. "El tiempo es oro" y debe utilizarse con eficiencia. Los estadounidenses se concentran en el presente y el futuro cercano. Se pueden ver evidencias de esto en la orientación a corto plazo de las evaluaciones de desempeño. En una organización estadounidense típica se evalúa a la gente cada seis meses o una vez al año. Los japoneses, en contraste, adoptan un punto de vista más largo y esto se refleja en sus métodos de evaluación del desempeño. A los trabajadores japoneses frecuentemente se les da diez años o más para demostrar su valía. Algunas culturas consideran el tiempo desde otro enfoque: se concentran en el pasado. Por ejemplo, los italianos siguen sus tradiciones y tratan de preservar sus prácticas históricas.

Quando United Arrimes cambió de ser un transportista nacional a una línea aérea internacional que presta servicios en IB países, desarrolló un programa de capacitación llamado Des! Airline—The Global Challenge (La mejor línea aérea: el desafío global. La misión del programa era inculcar en cada empleado que brinda servicios a los clientes en tierra o durante el vuelo, una "concientización internacional" y un compromiso con el "servicio de clase mundial". Parte de la capacitación incluía dar a los empleados una visión global de las diferencias culturales en la orientación en el tiempo. Por ejemplo, los empleados aprendieron que los australianos tienen un sentido más informal del tiempo que los estadounidenses. Al comprender esto, los empleados de United necesitarían comenzar el abordaje de un vuelo a Sidney con mayor anticipación que en un vuelo a Nueva York.

El conocimiento de la orientación en el tiempo en las distintas culturas puede proporcionar elementos de juicio sobre la importancia de las fechas límite, ya sea que la planeación de largo plazo se practique ampliamente o se dé preferencia a la duración de los trabajos asignados o a la importancia del retraso. Este concepto puede explicar, por ejemplo, por qué los estadounidenses están obsesionados por concertar y respetar las citas. También sugiere por qué no todas las sociedades están tan enamoradas de los dispositivos de ahorro de tiempo —como las agendas, la mensajería de entrega inmediata, los teléfonos para automóvil, el correo electrónico y los faxes— como lo están los estadounidenses.

LA NATURALEZA DE LA GENTE ¿Concibe una cultura a la gente como *buena*, *mala* o con alguna *mezcla* de ambas? En muchos países en desarrollo, la gente se ve a sí misma como básicamente honesta y digna de confianza. Por otra parte, Corea del Norte adopta un punto de vista bastante malo respecto de la naturaleza humana. Los estadounidenses tienden a estar en algún punto intermedio, ya que ven a la gente como básicamente buena, pero son cautos para no ser sorprendidos.

Es fácil advertir cómo el punto de vista de una cultura respecto de la naturaleza de la gente puede influir en el estilo de liderazgo dominante de sus administradores. Es posible que se encuentre un estilo más autocrático en países que ponen más atención a los aspectos malos de la gente. Un estilo participativo o incluso de “dejar hacer” posiblemente prevalezca en países que enfatizan los valores de confianza. En las culturas mixtas, es posible que el liderazgo promueva la participación, pero proporcione controles cercanos que puedan identificar rápidamente las desviaciones.

LA ORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD Algunas culturas dan más peso al *hacer* o a la acción y enfatizan los logros. Otras culturas valoran más el *ser* o el vivir el momento, y enfatizan la experiencia de la vida buscando una gratificación inmediata de sus deseos. Otras más se enfocan en *controlar*. Éstas enfatizan la restricción de los deseos desprendiéndose anímicamente de los objetos.

Los estadounidenses viven en sociedades orientadas a la acción. Trabajan duro y esperan ser recompensados con promociones, incremento de salarios y otras formas de reconocimiento de sus logros. México, en contraste, está orientado a la existencia. La siesta de la tarde es consistente con un ritmo más lento y una orientación de la cultura a disfrutar el momento. Los franceses tienen una orientación hacia el control y dan énfasis a la racionalidad y la lógica.

La comprensión de la orientación de las actividades de una cultura puede proporcionar elementos de juicio respecto del enfoque de la gente hacia el trabajo y el entretenimiento, la forma en que toma decisiones y los criterios que utiliza para la asignación de recompensas. Por ejemplo, en culturas con una orientación dominante hacia el ser, es posible que las decisiones sean emocionales. En comparación, las culturas que exaltan la acción y el control tal vez enfatizan el pragmatismo y la racionalidad en la toma de decisiones, respectivamente.

EL FOCO DE RESPONSABILIDAD Las culturas pueden clasificarse de acuerdo con el sitio que ocupa la responsabilidad en el bienestar de los otros. Por ejemplo, los estadounidenses son altamente individualistas. Utilizan las características y logros personales para definirse a sí mismos. Creen que la responsabilidad de una persona es preocuparse por sí misma. Países como Malasia e Israel se enfocan más en el grupo. En un kibutz israelí, por ejemplo, la gente comparte tareas y recompensas. El énfasis está en la armonía, la unidad y la lealtad del grupo. Los ingleses y los franceses siguen otra orientación al apoyarse en las responsabilidades jerárquicas. Los grupos sociales en estos países están clasificados de acuerdo con una jerarquía, y la posición de un grupo permanece esencialmente estable en el curso del tiempo. Las sociedades jerárquicas tienden a ser aristocráticas.

Esta dimensión de la cultura tiene consecuencias en el diseño de los puestos, la toma de decisiones, los patrones de comunicación, los sistemas de remuneración y las prácticas de selección de personal en las organizaciones. Por ejemplo, la selección de personal en las sociedades individualistas enfatiza los logros personales. En las sociedades de grupo, trabajar bien con otros es posible que sea de importancia fundamental. En las sociedades jerárquicas las decisiones de selección se hacen sobre la base de la clasificación social de un candidato. Esta dimensión ayuda a explicar la popularidad en Estados Unidos del resumen curricular, que enumera los logros personales, y la connotación negativa del nepotismo (la contratación de parientes)¹⁸

LA CONCEPCIÓN DEL ESPACIO La última dimensión del marco Kluckhohn-Strodtbeck se relaciona con la posesión del espacio. Algunas culturas son muy abiertas y llevan a cabo los negocios *en público*. En el otro extremo están las culturas que le dan más énfasis al mantenimiento de las cosas *en privado*. Muchas sociedades *mezclan* las dos y están en algún punto intermedio.

Las organizaciones japonesas reflejan la naturaleza pública de su sociedad. Por ejemplo, hay pocas oficinas

privadas. Los administradores y los empleados operativos trabajan en el mismo cuarto, sin mamparas que separen sus escritorios. Las compañías estadounidenses también reflejan sus valores culturales. Utilizan oficinas separadas y privacidad para reflejar el estatus. Las reuniones importantes se tienen a puerta cerrada. Con frecuencia algunos espacios se destinan para el uso exclusivo de individuos específicos. En sociedades que tienen una orientación mixta, hay una mezcla de la privacidad y lo público. Por ejemplo, puede haber una oficina grande cuyas paredes tengan una altura sólo de 1.5 a 1.8 m, creando así una privacidad limitada”. Estas diferencias en el concepto del espacio tienen obvias implicaciones para las preocupaciones organizacionales como el diseño del trabajo y la comunicación.

Tabla 2-2 Variaciones en las dimensiones de valor de Kluckhahn-Strodtbeck

Dimensión de valor	Variaciones		
Relación con el ambiente	Dominación	Armonio	Subyugación
Orientación en el tiempo	Pasado	Presente	Futuro
Naturaleza de la gente	Buena	Mixta	Malo
Orientación de la actividad	Ser	Controlar	Hacer
Foco de responsabilidad	Individualista	De grupo	Jerárquica
Concepción del espacio	Privado	Mixto	Público

Nota: La línea quebrada indica el sitio en que Estados Unidos tiende a estar en dichas dimensiones

individualismo
Atributo de la cultura nacional que describe un marco de referencia social más o menos vaga en el que la gente enfatiza sólo la preocupación por si misma y su familia inmediata.

colectivismo
Atributo de una cultura nacional que describe un riguroso marco de referencia social, en el que la gente espera que los otros, en los grupos de que forma parte, cuiden de ella y la protejan.

distancia al poder
Atributo de una cultura nacional que describe el grado en que una sociedad acepta que el poder de las instituciones y organizaciones esté distribuido de manera desigual.

RESUMEN La tabla 2-2 de esta página define las seis dimensiones culturales del marco Kluckhohn-Strodtbeck y las variaciones posibles para cada uno. Como punto de referencia, la línea quebrada identifica el lugar que tiende a ocupar Estados Unidos en estas dimensiones.

El marco de Hofstede

Geert Hofstede ha elaborado un análisis más amplio de la diversidad cultural.¹⁹ En contraste con la mayoría de los estudios organizacionales anteriores, que incluían un número limitado de países o analizaban diferentes compañías en distintos países, Hofstede encuestó a más de 116 000 empleados de 40 países, que trabajaban para una sola corporación multinacional. Esta base de datos eliminaba cualquier diferencia que pudiera atribuirse a prácticas y políticas diversas en diferentes compañías, de manera que cualquier variación que se encontrara entre países podría atribuirse con confianza a la cultura nacional.

¿Qué encontró Hofstede? Su enorme base de datos confirmó que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. Algo de mayor importancia es que descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: (1) el individualismo en comparación con el colectivismo; (2) la distancia al poder; (3) la evasión de la incertidumbre, y (4) la cantidad en comparación con la calidad de vida. (En realidad, Hofstede llamó a esta cuarta dimensión la masculinidad en comparación con la femineidad, pero hemos cambiado sus términos a causa de su fuerte connotación sexual.)

EL INDIVIDUALISMO EN COMPARACIÓN CON EL COLECTIVISMO El individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia inmediata. Esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos. Su opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en

dificultades. A cambio de esta seguridad, piensa que le debe una lealtad absoluta al grupo.

Hofstede encontró que el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza del mismo. Países ricos como Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos son muy individualistas. Los países pobres como Colombia y Pakistán son muy colectivistas.

LA DISTANCIA AL PODER Es natural que la gente varíe en sus habilidades físicas e intelectuales. Esto, a su vez, crea diferencias en la riqueza y el poder. ¿Cómo trata una sociedad estas desigualdades? Hofstede utiliza el término distancia al poder como una medida del grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones. Los empleados muestran mucho respeto para aquellas personas que están en posiciones de autoridad. Los títulos, el rango y el estatus tienen mucho peso. Al negociar en países con mucha distancia al poder, las compañías encuentran que es de gran ayuda enviar representantes con títulos por lo menos tan elevados como aquellos de los interlocutores con los que están negociando. Países con mucha distancia al poder son Filipinas, Venezuela e India. En contraste, una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores conservan su autoridad, pero los empleados no se sienten temerosos ante el jefe. Dinamarca, Israel y Austria son ejemplos de países donde la distancia al poder es muy corta.

LA EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Vivimos en un mundo de incertidumbre. El futuro es en gran parte desconocido, y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre en formas diferentes. Algunas socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, porque no se sienten amenazados por ellos. Hofstede describe a tales como sociedades con poca evasión de la incertidumbre; es decir, la gente se siente relativamente segura. Algunos países que entran en esta categoría son Singapur, Suiza y Dinamarca.

Una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad. Puesto que la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Es posible que las organizaciones tengan reglas más formales; habrá menos tolerancia a las desviaciones de ideas y comportamientos, y los miembros se esforzarán en creer en verdades absolutas. No es de sorprender que en las organizaciones de países con una alta evasión de la incertidumbre, los empleados muestren una movilidad de puestos relativamente baja y el empleo vitalicio sea una política ampliamente practicada. Países como a Japón, Portugal y Grecia están incluidos en esta categoría.

LA CANTIDAD EN COMPARACIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA La cuarta dimensión, al igual que el individualismo y el colectivismo, representa una dicotomía. Algunas culturas dan mayor importancia a la cantidad de vida y valoran la energía y la adquisición de dinero y cosas materiales. Otras culturas enfatizan la calidad de vida, la importancia de las relaciones, y muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas.

Hofstede encontró que Japón y Austria tienen altas calificaciones en la dimensión de la cantidad. En contraste, Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tienen altas calificaciones en la dimensión de la calidad.

evasión de la incertidumbre

Atributo de una cultura nacional que describe hasta qué punto una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas, y trata de evitarlas.

cantidad de vida

Atributo de la cultura nacional que describe a qué punto los valores sociales están caracterizados por la asertividad y el materialismo.

calidad de vida

Atributo de la cultura nacional que enfatiza las relaciones y la preocupación por otros.

ESTADOS UNIDOS Y OTROS PAÍSES EN LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE Al comparar los 40 países en las cuatro dimensiones, Hofstede encontró que la cultura estadounidense tiene las siguientes jerarquías:

- Individualismo en comparación con el colectivismo = en individualismo, el más alto entre todos los países
- Distancia al poder = por debajo del promedio
- Evasión de la incertidumbre = muy por debajo del promedio
- Cantidad en comparación con calidad de vida = bastante arriba del promedio en cantidad de vida

Estos resultados no son inconsistentes con la imagen mundial de Estados Unidos. La calificación por debajo del promedio en la distancia al poder corresponde con lo que uno pudiera esperar en un país que tiene un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. En esta categoría, Estados Unidos tendría menor rango que las naciones con una pequeña clase reinante y un gran conjunto de súbditos sin poder, y por encima de aquellas naciones con muy fuertes compromisos con los valores igualitarios. El estar muy por debajo del promedio en la evasión de la incertidumbre también es consistente con un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. Los estadounidenses se perciben a sí mismos como relativamente libres de las amenazas de la incertidumbre. La ética individualista es uno de los estereotipos utilizados con mayor frecuencia para describir a los estadounidenses, y, basados en la investigación de Hofstede, el estereotipo parece estar bien fundado. Se calificó a Estados Unidos como el país más individualista de todos los incluidos en el estudio. Por último, tampoco causó sorpresa la calificación bastante por encima del promedio respecto de la cantidad de vida. El capitalismo —que valora la iniciativa y el materialismo— también es consistente con las características de cantidad de Hofstede.

Tabla 2-3 Ejemplos de las dimensiones culturales de Hofstede

País	Individualismo/colectivismo	Distancia al poder	Evasión de la incertidumbre	Cantidad de vida*
Australia	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Canadá	Individual	Moderada	Bojo	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Moderada	Fuerte
Francia	Individual	Grande	Alto	Débil
Grecia	Colectiva	Grande	Alta	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Alta	Fuerte
Japón	Colectiva	Moderada	Alta	Fuerte
México	Colectiva	Grande	Alto	Fuerte
Singapur	Colectiva	Grande	Baja	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Baja	Débil
Estados Unidos	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Venezuela	Colectiva	Grande	Alta	Fuerte

Una puntuación débil de cantidad de vida es equivalente a una puntuación alta de calidad de vida.

Fuente: Basado en G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991). págs. 23-138.

No tenemos espacio aquí para revisar los resultados que Hofstede obtuvo para los 40 países, aunque se presenta una docena de ejemplos en la tabla 2-3. Puesto que en el fondo nuestra preocupación es la identificación de similitudes y diferencias entre culturas, identifiquemos brevemente aquellos países que se parecen más y menos a Estados Unidos en las cuatro dimensiones.

Estados Unidos es fuertemente individualista, pero califica bajo en la distancia al poder. Este mismo patrón lo exhibieron también Inglaterra, Australia, Suecia, Países Bajos y Nueva Zelanda. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran Venezuela, Colombia, Pakistán, Singapur y Filipinas.

Estados Unidos alcanzó baja calificación en la evasión de la incertidumbre y alta en la cantidad de vida. Irlanda, Filipinas, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica mostraron el mismo patrón. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran Chile, Portugal y la antigua República Yugoslava de Macedonia.

θ *La realidad del choque cultural*

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional.²⁰ Llamamos a esto choque cultural. Por ejemplo, la transferencia de un ejecutivo de Estados Unidos a Canadá requeriría del menor ajuste posible que se pudiera realizar. ¿Por qué? Porque Estados Unidos y Canadá tienen perfiles relativamente parecidos en función de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede. Aun así, habría cierto choque cultural. El ejecutivo tendría

choque cultural

Confusión, desorientación y agitación emocional causadas por estar inmerso en una cultura que no es la propia.

que ajustarse a las diferencias, que incluirían la forma del gobierno representativo (los canadienses tienen un sistema parlamentario, muy parecido al de Gran Bretaña), los idiomas

.... El CO en las noticias ...

¿No son los canadienses exactamente como sus vecinos del sur?

La mayoría de los estadounidenses no perciben muchas diferencias entre ellos y los canadienses. Sin embargo, a muchos canadienses no les agrada el supuesto de los estadounidenses de que sean exactamente como sus vecinos del sur.^{2~} Por ejemplo, en una encuesta, 79% de los canadienses encuestados dijeron que se consideraban diferentes de los estadounidenses. Sin embargo, no hubo consenso entre las personas que respondieran acerca de qué es exactamente lo que singulariza a los canadienses.

Los estudios indican que los canadienses se **perciben** como más colectivos, tradicionales y más dispuestos a aceptar la autoridad gubernamental con pasividad que los estadounidenses. Los canadienses ven a los estadounidenses más agresivos, individualistas y violentos. En contraste, los canadienses se ven a sí mismos más preocupados por el ambiente y los pobres que sus vecinos del sur. También se consideran más modestos, abiertos, honrados y justos..

Pero las percepciones pueden estar equivocadas. Por ejemplo, diversas compañías canadienses manejadas por canadienses son competidoras feroces en el mercado estadounidense. Éstas incluyen Bombardier, Inc., Labatt Brewing Co., Northern Telecom, The Seagram Co., y Cineplex Odeon Corporation. Muchos de los ejecutivos de estas organizaciones son tan agresivos (o más) que sus contrapartes estadounidenses.

Dos hechos sugieren que los canadienses son más igualitarios que los estadounidenses. En primer lugar los canadienses apoyan mucho más a los sindicatos. En Estados Unidos, sólo 16% de los trabajadores están sindicalizados, en comparación con 37% en Canadá. En segunda lugar, la diferencia en la remuneración de la alta administración y supervisores de primera línea es mucho mayor en Estados Unidos. Los DGE en Estados Unidos ganan aproximadamente nueve veces más que los supervisores de primera línea. En Canadá, ganan sólo cinco veces más.

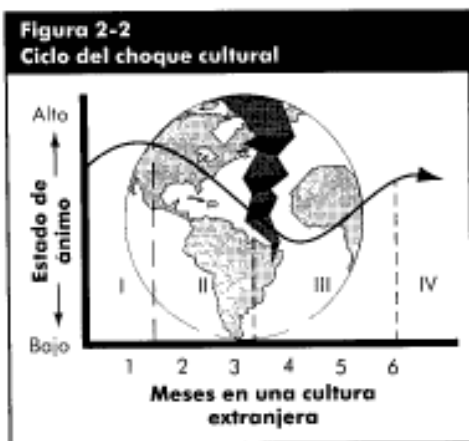
Al examinar de cerca la investigación, las conclusiones más Significativas que se pueden hacer es que Canadá es una nación más regionalizada que Estados Unidos, y que los canadienses de habla inglesa (anglófonos) y los estadounidenses parecen ser más parecidos en sus estilos de comunicación e influencia que los anglófonos y canadienses de habla francesa (francófonos). Por ejemplo, la evidencia de la investigación indica que los francófonos tienen un enfoque más competitivo para las negociaciones que los estadounidenses o los canadienses anglófonos.

Los canadienses son diferentes de los estadounidenses, pero las diferencias son nebulosas en lugar de sustantivas. De hecho, las diferencias entre los canadienses de habla francesa y los de habla inglesa probablemente tengan más importancia que las diferencias entre los canadienses de habla inglesa y los estadounidenses.

(Canadá es un país bilingüe, de habla inglesa y francesa) y hasta los días festivos (el día de Acción de Gracias en Canadá es a principios de octubre). Sin embargo, el choque cultural obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímboles de su ambiente anterior.

Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas.²² Esto se muestra en la figura 2-2.

La etapa 1 es de novedad. El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante



y se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural. En la etapa IV, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

¿Cuáles son las implicaciones de este modelo? Por lo menos hay dos. Primero, si usted llega a una tierra extranjera o es jefe de un recién llegado, espere el choque cultural. No es raro. Hasta cierto punto, todos pasamos por él. En segundo lugar, el choque cultural sigue un patrón relativamente previsible. Así, espere una euforia temprana, seguida por depresión y frustración. Sin embargo, después de unos cuatro a seis meses, la mayoría de la gente se acostumbra a su nueva cultura. Lo que antes era diferente y extraño se vuelve comprensible.

θ ***Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo***

Pasemos ahora a estudiar las diferencias entre las personas dentro de la organización. Es decir, pasemos al tema de la diversidad de la fuerza laboral. Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. Además, la diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Unos cuantos ejemplos pueden ilustrar este último punto.

Leigh Compton y su madre tenían varias cosas en común. Ambas se graduaron dentro del 1% más alto de su generación de preparatoria en el área de Chicago. Ambas fueron también a la University of Illinois y recibieron el grado académico en biología. Pero cuando la madre de Leigh se graduó en 1962, vio pocas oportunidades de trabajo para científicos en el ambiente de negocios estadounidense de esa época. De manera que, en lugar de continuar con un posgrado, como hubiera preferido, tomó un puesto como maestra de ciencias en preparatoria y los negocios perdieron un elemento valioso. Leigh, al graduarse en 1985, no vio tales barreras. Siguió para obtener su maestría y doctorado en Northwestern, y ahora es una exitosa gerente de proyectos en Genentech.

Jack O'Malley fue diseñador de herramientas y matrices durante 42 años. Se jubiló en 1992 con una buena pensión. Sin embargo, a los seis meses estaba terriblemente aburrido. Aunque ya tenía 67 años, una pequeña empresa de St. Louis lo contrató como diseñador de tiempo completo. El dueño de la compañía dijo: "Es casi imposible para nosotros encontrar diseñadores de herramientas con la experiencia de Jack. Son pocos y excepcionales. Nuestro programa de reclutamiento de diversidad se ha enfocado en particular a personas mayores: tienen una experiencia muy rica y vienen altamente motivados".

Jim Kordosky tiene diez años de experiencia en la reparación de automóviles importados de lujo. Desea trabajar, pero, como viudo con tres niños, las responsabilidades familiares le hacen imposible comprometerse con un trabajo de tiempo completo. En virtud de que su patrón, la German Auto Clinic, ha ajustado sus políticas para permitir que sus empleados escojan días laborables reducidos de manera permanente, Jim puede compaginar sus responsabilidades con la familia y el trabajo.

Tina Thompson tiene el síndrome de Down y, sin embargo, tiene un puesto de tiempo completo. Fue contratada por McDonald's, compañía que cuenta con uno de los programas de diversidad de la fuerza de trabajo más avanzados en los negocios estadounidenses. El gerente de turno de Tina la describe como una de las trabajadoras más eficaces y meticulosas que haya tenido.

Empleados con habilidades, experiencia y entusiasmo, como Leigh, Jack, Jim y Tina son un recurso escaso. Como mostraremos en esta sección, aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad — sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes — ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

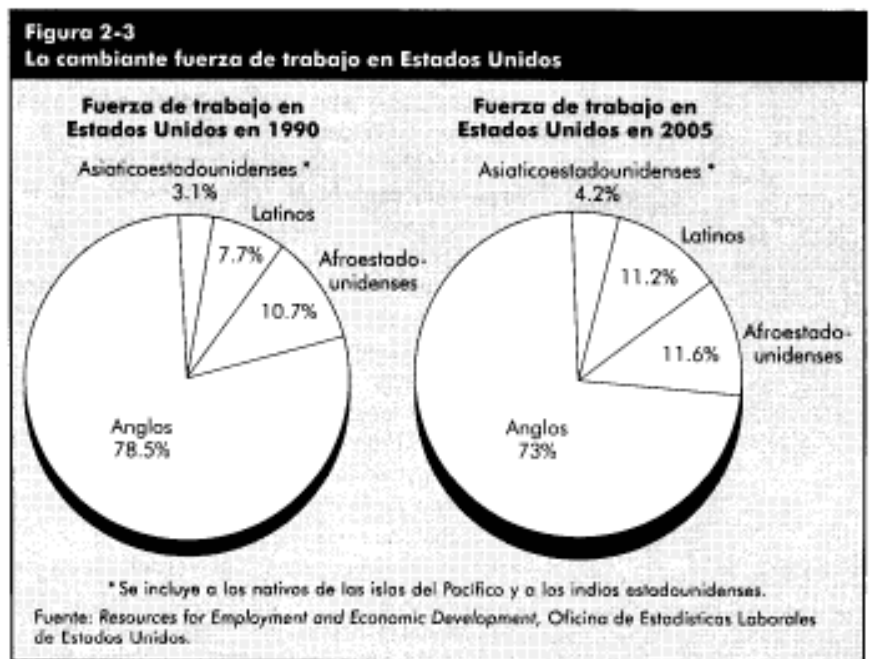
El sitio cambiante de trabajo

Durante el próximo decenio, el crecimiento de la nueva fuerza de trabajo en Estados Unidos se dará con mayor rapidez entre las mujeres y los hispanos. Esto dará como resultado una recomposición de la fuerza laboral global. Para el año 2005, las mujeres probablemente tengan 50% de todos los puestos en Estados Unidos. Y, como muestra la figura 2-3, las minorías tendrán más de uno de cada cuatro puestos. Aunque puede parecer que estos pequeños cambios porcentuales no tienen importancia, ¡sí la tienen! Indican que la población de trabajadores hombres y blancos está envejeciendo y que las caras más jóvenes en las organizaciones pertenecerán a las mujeres, afroestadounidenses, latinos y asiáticoestadounidenses.

Tenga en cuenta que lo que describimos sucede en todo el mundo, no sólo en Estados Unidos. Tomemos a Europa Occidental como ejemplo. Ocho millones de inmigrantes legales y unos dos millones estimados de inmigrantes ilegales viven ahora en las 15 naciones de la Unión Europea. Un influjo especialmente grande de musulmanes y africanos, en años recientes, ha cambiado la composición religiosa y racial de estos países.²³ Y en Asia, el gran reto en las organizaciones es ajustarse al rápido incremento en el número de empleadas, especialmente a niveles administrativos.²⁴ Aunque todavía son una clara minoría, las mujeres han logrado avances significativos en puestos administrativos por toda Asia. Por ejemplo, en Hong Kong, las mujeres constituían menos de 7% del total de gerentes y administradores en 1971. En 1991 llegaban a 20%. En Malasia, entre 1980 y 1988, la participación de las mujeres en los puestos administrativos y gerenciales se duplicó, de 6% a 12%. Y hasta en Japón, hostil durante mucho tiempo a la presencia de mujeres en los negocios, está aumentando su presencia en la administración. En 1981, sólo 1.5% de los jefes de sección en empresas con más de 100 empleados eran mujeres. En la actualidad esa cifra casi se ha duplicado a 2.9%. Esto es todavía muy poco, pero es representativo de un cambio importante para las corporaciones de Japón.²⁵

Los orígenes del movimiento de la diversidad

El inicio de los programas de diversidad de muchas organizaciones se puede encontrar en el famoso reporte *Workforce 2000*, del Instituto Hudson, publicado en 1987.²⁶ Este reporte fue el primero en detallar los amplios cambios que vendrían en la composición de la fuerza de trabajo. Entre sus conclusiones más importantes estuvo el hecho de que la fuerza laboral podría incluir una representación significativamente mayor de mujeres, minorías e inmigrantes, que crecería con mayor lentitud que en el pasado y que exigiría un incremento en las habilidades de los



trabajadores. Pero, para ser más precisos, el movimiento de diversidad tiene sus raíces en la legislación de derechos civiles y la acción afirmativa.²⁷

programas de acción afirmativa

Programas que refuerzan el status organizacional de los miembros de grupos protegidos.

La Ley de Derechos Civiles de 1964 inició en Estados Unidos el fenómeno de que la legislación federal comenzara a buscar enérgicamente la prohibición de la discriminación racial, de color, religiosa, de origen, o sexual. En respuesta, muchas organizaciones implantaron programas de acción afirmativa para asegurar que las decisiones y prácticas administrativas mejoraran el empleo, las condiciones de trabajo y la retención de miembros de grupos protegidos, como minorías y mujeres. Mediante una acción afirmativa, las organizaciones no sólo procuraron evitar la discriminación, sino que buscaron activamente mejorar el status de los miembros de grupos protegidos.

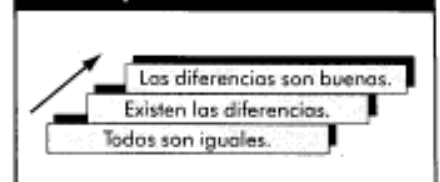
Los esfuerzos de la acción afirmativa se volvieron más penetrantes y enérgicos a fines de la década de 1960 y principios de la siguiente, cuando el gobierno federal comenzó a responsabilizar a los patrones de la eliminación de desequilibrios étnicos y de sexo en la contratación. El resultado fue que puestos que antes habían estado completamente cerrados para mujeres y minorías calificadas quedaron abiertos para ellas.²⁸ Pero muchas de éstas quedaron insatisfechas por lo que percibieron como un progreso lento y por la resistencia de la mayoría de los hombres blancos en las organizaciones. Aunque las organizaciones contrataban más mujeres y minorías, todavía existían considerables barreras para su aceptación y ascenso. Además, pronto se hizo evidente que el porcentaje de rotación entre las mujeres y las minorías era considerablemente mayor que entre los hombres blancos.²⁹ Algo estaba mal y necesitaba arreglarse. Fue este clima de intento de que las organizaciones se volvieran más “amistosas” con la gente diferente lo que dio esencialmente su impulso al movimiento de diversidad. Los esfuerzos en pro de la diversidad no sólo buscaban incorporar a las personas desamparadas —mujeres, minorías étnicas, personas mayores, discapacitados, homosexuales y otros en condiciones semejantes— sino también integrarlos a las labores cotidianas de la organización.

De “todos son iguales” a “reconocemos diferencias” y “evaluamos las diferencias”

Los últimos 30 años han visto una evolución en la forma en que las organizaciones consideran a sus empleados (véase la figura 2-4). Como observamos en el capítulo 1, el enfoque del crisol de razas predominaba históricamente en la forma en que la administración pensaba acerca de la transición que los empleados tenían que hacer al ingresar a una organización. La administración suponía que la gente se asimilaría de manera automática y se volvería parte de un grupo homogéneo. Sin importar quién fuera usted o de dónde viniera, se volvería rápidamente un elemento de IBM, empleado de Ford, o lo que fuera, de acuerdo con la empresa que lo contratara. Sonaba bonito, pero, como ya hemos dicho, la gente que era diferente todavía encontraba barreras para su aceptación y ascenso. Además, la gente no necesariamente estaba dispuesta a descartar 20 o 30 años de una experiencia cultural singular cuando se unía a una organización. No sólo era diferente a la mayoría, ¡sino que no deseaba ser como la mayoría! De esta manera, aunque la administración podría haber deseado que toda la gente fuera igual, el hecho es que no era igual y no deseaba serlo.

El periodo desde fines de los años sesenta hasta fines de los ochenta se caracterizó por el reconocimiento de las diferencias. Los programas de acción afirmativa eran consistentes con la creencia de que la administración tenía que subsanar las desigualdades anteriores y abrir la puerta a aquellas personas que antes se habían quedado fuera. Pero de nuevo, como ya lo dijimos, el conocimiento de las diferencias no fue suficiente. Las personas con antecedentes diversos tenían verdaderos problemas para adaptarse a las organizaciones, que estaban construidas con una perspectiva de hombre blanco y que no tenían mecanismos para ajustarse a gente diversa.

Figura 2-4
Evolución de la forma en que las organizaciones han considerado a sus empleados



... El CO en las noticias

Hewlett-Packard descubre que la diversidad es buena para los negocios

Betty A. Sproule, gerente de investigación de mercadotecnia en Hewlett-Packard (HP), reconoce que el nuevo programa de mentores de la compañía le ayuda a tomar decisiones con mayor rapidez y a mejorar sus habilidades en la administración del tiempo. Este programa se diseñó para asegurar que las mujeres y las minorías obtengan la preparación necesaria para ascender con fluidez a puestos de nivel superior, y para capacitar a los supervisores para que puedan manejar sus grupos de trabajo de culturas diferentes.

El compromiso global de HP sobre el manejo de la diversidad comenzó en 1988 como reemplazo de un taller de trabajo de acción afirmativa, que se enfocaba estrictamente al cumplimiento de la legislación estadounidense sobre la igualdad

de oportunidades. Se desarrolló el programa de diversidad después de que una encuesta interna encontró que los empleados que formaban parte de las minorías estaban menos satisfechos con sus remuneraciones, prestaciones y oportunidades de ascenso que sus contrapartes no minoritarias.

El programa básico de tres días es obligatorio para todos los administradores y cubre tópicos como la concientización de actitudes y prejuicios, el acoso sexual, los trabajadores discapacitados, los asuntos legales, los objetivos corporativos y las responsabilidades administrativas. Además, se escogió un grupo selecto de administradores como Sproule, para participar en un programa acelerado de desarrollo. A cada participante se le asigna un mentor que actúa como modelo y fuente de discusión de problemas relacionados con el trabajo.

Aunque el programa de diversidad no ha dado como resultado un incremento drástico en el ascenso de mujeres y minorías a puestos de nivel superior, sí ha tenido cierto éxito. En general, 13~ de los puestos actuales de alta administración en Hewlett-Packard están en manos de mujeres y 8% en las de minorías. Pero el programa ha tenido también otros beneficios. La rotación entre mujeres y minorías se ha reducido. Y, como observaba un ejecutivo, "le da a uno un cúmulo de ideas diferentes. He tenido personal compuesto sólo de hombres, y he comprobado que no son tan eficientes como un equipo formado por una mezcla de empleados con antecedentes diferentes".

Fuente: Los Angeles Times (17 de mayo de 1993), pág. 16.

La respuesta de la mayoría de las organizaciones estadounidenses ha sido ir más allá del *reconocimiento* de las diferencias a la *apreciación* de éstas. Se estimuló a los administradores y empleados a prestar atención, tanto a las diferencias individuales como a las que se dan entre grupos miembros, para elevar su nivel de comodidad con tales diferencias, y para aprovecharlas como un activo importante en la productividad de la organización.³⁰ Al valorar las diferencias, las organizaciones pueden canalizar las cualidades singulares que diversos individuos llevan al sitio de trabajo para incrementar la creatividad y la innovación, mejorar la toma de decisiones y obtener elementos de juicio sobre los mercados caracterizados por la diversidad (como los de mujeres, afroestadounidenses y globales). La siguiente sección sobre el manejo de la diversidad describe algunos de los programas específicos que las organizaciones están implantando, y que son consistentes con la apreciación de la perspectiva de la diversidad.

θ El manejo de la diversidad en las organizaciones

United Parcel Service (UPS) ha adoptado un enfoque algo singular a la administración de la diversidad. Está dando a sus administradores un curso intensivo de tiempos difíciles.³¹ La compañía cree que sus administradores no son realmente capaces de entender los problemas de una persona, a menos que estén en su lugar. De manera que cada año,

UPS interna a 40 administradores de nivel medio y superior durante un mes en comunidades que les exigen vivir y trabajar entre los pobres. En McAllen, Texas, ayudan a los refugiados mexicanos y latinoamericanos de pocos recursos. En Chicago, viven en un templo y trabajan con jóvenes y sus familias. En Chattanooga, Tennessee, proporcionan ayuda a familias pobres, a discapacitados y a personas con un acentuado retraso mental. En Nueva York ayudan a madres solteras adolescentes a encontrar trabajo, visitan a enfermos mentales y dan clases a niños pobres. Todo esto tiene la intención de ayudar a los administradores de UPS a comprender mejor a sus empleados y clientes de antecedentes diversos. Por ejemplo, recientemente, un grupo de nueve administradores de UPS trabajó semanas de 60 horas en McAllen, Texas, para instalar una biblioteca móvil para hijos de inmigrantes; diseñaron los planes para un taller de costura que generaría empleos, y desarrollaron un video en una clínica local para educar a pacientes indigentes acerca de la salud y la nutrición.

El programa de UPS no es convencional. Cuando observamos lo que están haciendo compañías como American Express, Avon Products, Corning, Digital Equipment, Johnson & Johnson, McDonald's, Xerox y otros destacados partidarios de la diversidad, encontramos cierto número de características comunes. En su mayor parte, sus programas tienden a enfatizar arreglos de trabajo flexibles, planes generosos de prestaciones para el cuidado de niños y ancianos y capacitación de la diversidad.³²

Arreglos para el trabajo flexible

El éxito en el manejo de la diversidad significa que las organizaciones deben incrementar su flexibilidad.³³ ¿Cómo pueden lograrlo? Ofreciendo a los empleados la oportunidad de trabajar en sus hogares, con horarios flexibles y semanas reducidas de trabajo, permitiendo a los empleados compartir puestos y trabajar medio tiempo, dando permisos para ausentarse, y así sucesivamente.

Con frecuencia se supone que la flexibilidad es de interés sólo para las mujeres que están procurando equilibrar las responsabilidades de su familia con el trabajo. Pero no es así. Por ejemplo, compartir el puesto con otro a menudo es atractivo para estudiantes de tiempo completo, trabajar en el hogar podría convenir a padres o madres solteros, las personas mayores podrían preferir el tiempo parcial a una responsabilidad de tiempo completo, y los padres cada vez están más deseosos de obtener permiso para cuidar a sus hijos recién nacidos.

John Hancock Mutual Life Insurance Company es líder en proporcionar a sus empleados prestaciones para el bienestar de la familia. Su guardería en el sitio de trabajo, que Incluye una sala para niños enfermos, da servicio a las familias de los empleados en Boston. Una línea telefónica directa especial proporciona información, apoyo y referencias a los empleados que necesitan asesoría respecto del cuidado de sus hijos, adopción o problemas que sus hijos tienen en la escuela. John Hancock ha aprendido que las prestaciones que ayudan a la familia también ayudan a la productividad y las utilidades.

Prestaciones para el cuidado de niños y ancianos

Para muchos padres, el último determinante para que puedan trabajar o no es la disponibilidad de alguien que cuide a sus hijos. Fel-Pro, uno de los fabricantes más grandes del mundo de empaques para automóviles y de uso industrial, es un modelo de lo que una compañía puede hacer en pro de los hijos de sus empleados.³⁴ Cuando los niños de los empleados de Fel-Pro cumplen dos años, son elegibles para asistir a la guardería de la compañía, que cuenta con

personal profesional, y que está ubicada junto a la planta de la empresa. Una vez que los niños comienzan a ir a la escuela, Fel-Pro envía al hogar cuidadores con capacitación profesional para cuidar de ellos, si se enferman. Si un niño tiene dificultades en la escuela, la compañía proporciona exámenes y tutores individuales a bajo costo. Y la empresa tiene un campamento diurno de verano para los hijos de los empleados, durante el cual los autobuses recogen a los niños en la fábrica cada mañana y los regresan en la tarde.

A medida que envejece la población, un número cada vez mayor de empleados se encuentra con la responsabilidad de cuidar de sus padres o abuelos.³⁵ Los empleados que ocupan su tiempo en el cuidado de los ancianos tienen menos tiempo, y están menos enfocados a los asuntos relacionados con el trabajo. Por eso, muchas organizaciones están ampliando la atención infantil para abarcar a todos los dependientes, incluso a los miembros ancianos de la familia.

Capacitación en la diversidad

La atracción principal de la mayor parte de los programas de diversidad es la capacitación. Por lo general, la intención de los programas de capacitación en la diversidad es proporcionar un vehículo para incrementar la conciencia y el examen de estereotipos. Los participantes aprenden a valorar las diferencias individuales, aumentan su comprensión transcultural y confrontan a los estereotipos.

El programa típico tiene una duración de entre medio día y tres días, e incluye la representación de papeles, ejercicios, conferencias, discusiones y experiencias en grupo. Por ejemplo, Xerox ha trabajado con el departamento de teatro de Cornell University para crear una serie de piezas teatrales cortas, que mejoran el conocimiento de los conflictos raciales y de sexo relacionados con el trabajo. Se ha presentado el espectáculo a más de mil administradores de Xerox.³⁶ Un ejercicio de capacitación en Hartford Insurance, que procuró aumentar la sensibilidad hacia los ancianos, pidió a los participantes que respondieran las cuatro preguntas siguientes:

1. Si usted no supiera qué edad tiene, ¿qué edad creería que tiene? En otras palabras, ¿qué tan viejo se siente usted internamente?
2. Cuando tenía 18 años, yo pensaba que la mediana edad comenzaba a los ____ años.
3. Hoy, creo que la mediana edad comienza a los _____ años.
4. ¿Cuál sería su primera reacción si alguien lo llamara trabajador de edad avanzada?³⁷

Las respuestas a estas preguntas se utilizaron para analizar los estereotipos relacionados con la edad. En otro programa diseñado para elevar la conciencia del poder de los estereotipos se pidió a cada participante que detallara de manera anónima a todos los grupos —mujeres, personas bautizadas en la fe cristiana, negros, homosexuales, hispanos, hombres— a los que se les había fijado algún estereotipo.³⁸ También se les pidió que explicaran por qué habían tenido dificultades trabajando con ciertos grupos en el pasado. Con base en las respuestas se invitaba a la clase a oradores para destruir los estereotipos dirigidos a cada grupo. A esto seguía una amplia discusión.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

El país donde crece una persona es el que modela y restringe su comportamiento. Como consecuencia del hecho de que el mundo se ha convertido en una aldea global, necesitamos tomar en cuenta la cultura nacional como una poderosa fuerza en la explicación y predicción del comportamiento.

La mayor parte de los conceptos que actualmente integran el cuerpo de conocimientos a los que llamamos *comportamiento organizacional* ha sido desarrollado por estadounidenses que han utilizado compatriotas suyos dentro de contextos domésticos. Por ejemplo, un amplio estudio de más de 11 000 artículos publicados en 24 revistas sobre administración y comportamiento organizacional en un periodo de diez años, reveló que aproximadamente 80% de los estudios se habían efectuado en Estados Unidos y que habían sido realizados por estadounidenses.³⁹ Estudios de seguimiento continúan confirmando la falta de consideraciones transculturales en la investigación de la administración y el CO.⁴⁰ Lo que esto significa es que no todos los conceptos que presentaremos en capítulos futuros son aplicables a

la administración de gente alrededor del mundo.

Dado este sesgo estadounidense, ¿cómo deben entender los administradores los resultados de este libro? Primero, deben saber de dónde viene la persona o la gente cuyo comportamiento están tratando de entender. En segundo lugar, deben evaluar ese país utilizando uno o ambos de los marcos de diferencias culturales que se presentan en este capítulo. En tercer lugar, necesitan comparar la cultura nacional contra los datos para Estados Unidos e identificar las diferencias correspondientes. Esto es necesario porque la mayor parte de la investigación del CO ha sido realizada sobre estadounidenses en su país. Por último, y con el fin de identificar dichas diferencias, deben modificar los conceptos que están por introducirse en este libro, que explican y predicen el comportamiento del empleado.

¿Cuáles son las implicaciones administrativas en la diversidad de la fuerza de trabajo? En primer lugar, los administradores tienen que sensibilizarse a las dificultades que confrontan las personas diversas en las organizaciones. Luego deben adoptar un papel proactivo para alentar un clima de trabajo que apoye y valore la diversidad. Esto significa buscar activamente una retroalimentación sobre las necesidades de las mujeres y las minorías. También significa la aplicación de políticas y prácticas de apoyo que faciliten a la gente desempeñar sus trabajos. Y significa estimular el desarrollo de programas de capacitación en la diversidad y la participación de todos los miembros de la organización.

θ *Para repaso*

1. ¿Cuál es el argumento que apoya la propuesta de que el mundo se ha convertido en una aldea global?
2. ¿Está aumentando, disminuyendo o se conserva aproximadamente igual la variación entre las culturas nacionales?
3. ¿Por qué es tan difícil identificar y entender la cultura nacional de un país?
4. Describa a Estados Unidos en función de la relación de los estadounidenses con el ambiente, su orientación en el tiempo, su orientación en la actividad y su concepción del espacio. Descríbalos en función de los cuatro criterios principales de Hofstede.
5. ¿Cuáles son los países cuyos empleados se parecen más a los empleados de Estados Unidos? ¿Cuáles menos?
6. ¿Qué es el *choque cultural*? ¿Cómo podría usted utilizar el modelo de choque cultural de cuatro etapas para entender mejor el comportamiento del empleado?
7. ¿Cuál es el origen del movimiento de diversidad de la fuerza laboral?
8. Compare el reconocimiento de las diferencias con la apreciación de las diferencias.
9. Proporcione cuatro ejemplos de medidas de trabajo adoptadas que aumenten la flexibilidad para los empleados.
10. ¿Cómo sería un trabajo de capacitación en la diversidad? ¿Cuáles serían los objetivos que procuraría alcanzar?

θ *Para discusión*

1. ¿En qué se diferencia, en su opinión, la forma de manejar el personal en Finlandia y la forma de manejar el personal en México?
2. ¿Cuál será la repercusión de los acuerdos de cooperación regional en las prácticas administrativas en Canadá? ¿En Alemania? ¿En Australia?
3. A usted se le ha transferido a Tokio para administrar las operaciones japonesas de su compañía, gracias a su buen desempeño en el trabajo y al hecho de que estudió japonés durante tres años en la universidad. Analice los cambios que necesitará hacer a fin de supervisar eficazmente a su personal japonés.
4. Las mujeres y las minorías han formado parte de la fuerza de trabajo desde fines de los años cuarenta. ¿Por qué la diversidad en la fuerza laboral se ha vuelto un tópico tan actual en los noventa?
5. En años recientes, los profesionistas, consultores y estudiosos de la administración tienden a ver los aspectos positivos de la diversidad de la fuerza de trabajo. ¿Hay algunos aspectos negativos? De ser así, ¿cuáles son?, ¿cómo pueden minimizarse?

A favor

La capacitación transcultural no funciona

Los académicos parecen tomar como axioma la expresión de que un mercado global en expansión tiene serias implicaciones para la práctica administrativa. Así, se han erigido en defensores acérrimos de la necesidad de una capacitación transcultural. Pero la mayoría de las corporaciones no proporcionan capacitación transcultural a sus empleados. Por ejemplo, los estudios indican que sólo 30% de los administradores estadounidenses enviados al extranjero con puestos programados para durar de uno a cinco años reciben alguna capacitación transcultural antes de su partida.

¿Por qué casi ninguna organización proporciona una capacitación transcultural a sus administradores? Proponemos dos explicaciones posibles. Una es que los administradores creen que “administrar es administrar”, independientemente de *dónde* se lleve a cabo. La otra explicación es que la alta administración no cree que la capacitación transcultural sea eficaz.

Al contrario de la evidencia que se presenta en este capítulo, muchos altos administradores continúan creyendo que las habilidades administrativas son perfectamente transferibles a través de las culturas. Por ejemplo, un buen administrador en Nueva York o Los Angeles debe ser igualmente eficaz en París o Hong Kong. En aquellas organizaciones en las que prevalece esta creencia, usted no encontrará preocupaciones respecto de la capacitación transcultural. Además, es posible que se haga poco esfuerzo en seleccionar candidatos para puestos en el extranjero con base en su habilidad para ajustarse o adaptarse a una cultura específica. Las decisiones de selección para puestos en ultramar en estas organizaciones se realizan utilizando principalmente un solo criterio: los antecedentes domésticos de la persona.

Probablemente sea justo decir que la mayoría de los altos administradores hoy en día reconocen el hecho de que las diferencias culturales sí afectan el desempeño administrativo. Pero sus organizaciones todavía no proporcionan capacitación transcultural porque estos administradores dudan de la eficacia de esta capacitación. Argumentan que la gente no puede

aprender a administrar en una cultura extraña después de sólo unas pocas semanas o meses de capacitación. La comprensión de la cultura de un país es algo que se asimila en el curso de muchos años con base en insumos de muchas fuentes. No es algo que se preste a un aprendizaje a corto plazo, sin importar lo intensivo que pudiera ser el programa de capacitación.

Dados los argumentos anteriores, sería sorprendente encontrar organizaciones que ofrezcan capacitación transcultural. Nosotros planteamos que los altos ejecutivos de organizaciones suelen adoptar uno de tres enfoques al tratar con la selección de personal administrativo para ocupar puestos en el extranjero. Un enfoque es olvidarse de las diferencias culturales. No se preocupan por ellas, y toman sus decisiones de selección basados únicamente en los antecedentes administrativos de los individuos. Otro enfoque es contratar en cada país a personas nativas para que administren las operaciones en el extranjero. Puesto que la capacitación transcultural no es eficaz, cuando una corporación como IBM necesita un ejecutivo para ocupar un puesto clave en Italia, lo mejor que puede hacer es contratar a un italiano. Esta solución se ha facilitado todavía más para las empresas estadounidenses en años recientes, a medida que se ha incrementado el número de extranjeros que estudian en las escuelas de administración estadounidenses y canadienses. Por ejemplo, ahora hay literalmente miles de italianos, árabes, alemanes, japoneses y otros extranjeros que tienen títulos de posgrado en administración de universidades estadounidenses, que comprenden las prácticas comerciales estadounidenses y que han regresado a sus países de origen. La tercera solución al problema es contratar a nativos o capacitar en forma intensiva a la gente para formar asesores expertos en la administración. Como ilustración, AT&T envió a un ejecutivo y a su familia a Singapur durante un período largo, para que absorbiera la atmósfera y aprendiera la forma de realizar negocios en dicho país. Luego regresó a Nueva York como experto sobre Singapur. Cuando surgen problemas que involucran a ese país, se le llama para que proporcione elementos de juicio.

La evidencia en este argumento está tomada de IS. Black y M. Mendenhall, “Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research”, *Academy of Management Review* (enero de 1990), págs. 113-136; y A. Kupfer, “How to Be a Global Manager”, *Fortune* (14 de marzo, 1988), pág. 52.

En contra

La capacitación transcultural es eficaz

Si, es cierto que la mayor parte de las corporaciones no proporcionan capacitación transcultural, ¡y esa actitud es un error! Es evidente la importancia que tiene la habilidad para adaptarse a las diferencias culturales en un puesto en el extranjero, si se desea alcanzar el éxito administrativo. Además, al contrario de lo que creen muchos administradores, la capacitación transcultural es muy eficaz. Estudiaremos este segundo punto.

Una amplia revisión de los estudios enfocados en especial a la eficacia de la capacitación transcultural demuestra abrumadoramente que esta capacitación estimula el desarrollo de habilidades transculturales y lleva a un mejor desempeño. Se ha demostrado que la capacitación mejora las relaciones de un extranjero con las personas nativas del país donde se encuentra, y permite que se ajuste con mayor rapidez a la nueva cultura y mejore su desempeño en el trabajo. Además, la capacitación reduce en forma significativa los porcentajes de fracaso de los expatriados. Por ejemplo, sin capacitación, 68 de cada 100 estadounidenses transferidos a Arabia Saudita regresarán a casa pronto por su incapacidad para superar el abismo cultural. Sin embargo, Shell Oil capacitó a 800 empleados estadounidenses antes de enviarlos a una operación petroquímica en Arabia Saudita, y sólo tres fueron incapaces de superar el ajuste cultural.

Aunque estos resultados son impresionantes, no dicen nada acerca del tipo de capacitación que recibió el empleado. ¿Representa ello una diferencia?

Hay una variedad de técnicas de capacitación disponibles para preparar a la gente para puestos en el extranjero. Van desde programas documentales que simplemente exponen a la gente a una nueva cultura mediante materiales escritos sobre la historia socio-política, la geografía, la economía y las instituciones culturales de ese país, hasta la capacitación intensiva de experiencias interpersonales, donde los individuos participan en ejercicios de representación de papeles, ambientes sociales simulados y experiencias similares para captar las diferencias de una nueva cultura.

Una investigación se enfocó en la eficacia de estas dos formas de visualizar el tema en un grupo de

administradores estadounidenses. Estos administradores, que trabajaban para una empresa de productos electrónicos, fueron asignados a Seúl, Corea del Sur. Veinte de ellos no recibieron capacitación, 20 recibieron sólo el programa de documentales y 20 recibieron sólo capacitación en experiencias interpersonales. Las actividades de capacitación terminaron en tres días. Todos los participantes, sin importar el grupo en que se encontraban, recibieron alguna capacitación en el idioma, información que cubría las operaciones de la compañía en Corea del Sur, y una breve descripción de tres páginas sobre los antecedentes del país. Los resultados de este estudio confirmaron la evidencia anterior de que la capacitación transcultural sí es eficaz. Para ser más precisos, el estudio encontró que los administradores que recibían alguna forma de capacitación se desempeñaban mejor y tenían menos necesidad de ajustarse a la nueva cultura que aquellos que no habían recibido tal capacitación. Además, ninguno de los métodos comprobó ser mejor que el otro.

En otro estudio con empleados civiles en una dependencia militar de Estados Unidos, se agrupó a los participantes de manera que recibieran una orientación documental, capacitación por experiencias vivenciales, alguna combinación de las dos, o ninguna capacitación en absoluto. Los resultados de ese estudio confirmaron nuevamente el valor de la capacitación transcultural. Cualquiera de los dos tipos de capacitación comprobó ser más eficaz que ninguna capacitación para mejorar el conocimiento transcultural y el desempeño en el comportamiento, y se encontró que el enfoque combinado era el más eficaz.

Se tomó la evidencia de este argumento de J.S. Black y M. Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review* (enero de 1990), págs. 113-136; p.c. Early, "Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods", *Academy of Management Journal* (diciembre de 1987), págs. 685-698; 5. Caudron, "Surviving Cross-cultural Shock", *Industry Week* (6 de julio de 1992), págs. 35-38; J.S. Lublin, "Companies Use cross-cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad", *Wall Street Journal* (4 de agosto de 1992), pág. 81; y J.K. Harrison, "Individual and Combined Effects of Behavior Modeling and the Cultural Assimilator in Cross-Cultural Management Training", *Journal of Applied Psychology* (diciembre de 1992), págs. 952-962.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Qué conoce respecto de la cultura internacional?

¿Qué tan conocedor es usted de las costumbres, prácticas y hechos de diferentes países? La siguiente prueba informal de selección múltiple le proporcionará cierta retroalimentación sobre esta pregunta.

1. ¿En qué país la mayoría de la gente celebra el *Ramadán* (un mes de ayuno)?
 - a. Arabia Saudita
 - b. India
 - c. Singapur
 - d. Corea
 - e. Todos los anteriores
2. En la primera reunión con el coreano que será su socio en un negocio, Lo Kim Chee, sería mejor dirigirse a él como:
 - a. Sr. Kim
 - b. Sr. Lo
 - c. Sr. Chee
 - d. Amigo
 - e. Cualquiera de los anteriores se acepta sin problema.
3. En Brasil, ¿a qué idioma debe traducirse su material publicitario?
 - a. Francés
 - b. Italiano
 - c. Español
 - d. No hay necesidad de traducirlo
 - e. Ninguno de los anteriores
4. En Japón es importante:
 - a. Dar su tarjeta de presentación sólo después de haber desarrollado una relación con su anfitrión japonés
 - b. Dar su tarjeta de presentación con ambas manos
 - c. Poner el nombre de su compañía en dicha tarjeta, pero nunca su puesto o título
 - d. Todas las opciones anteriores
 - e. Ninguna de las opciones anteriores
5. ¿Cuál de los siguientes deportes es el más popular en todo el mundo?
 - a. Basquetbol
 - b. Béisbol
 - c. Tenis
 - d. Fútbol
 - e. Golf
6. Para una persona de negocios estadounidense, ¿en cuál de los siguientes países sería menos aceptable tocar a otra persona de negocios?
 - a. Japón
 - b. Italia
 - c. Eslovenia
 - d. Venezuela
 - e. Francia
7. ¿Cuál de los siguientes sería un regalo apropiado?
 - a. Un reloj en China
 - b. Una botella de licor en Egipto
 - c. Un juego de cuchillos en Argentina
 - d. Un banquete en China
 - e. Ninguno de los anteriores

8. ¿Cuál de los siguientes países tiene la jerarquía social más rígida?

- | | |
|-------------------|-------------|
| a. Reino Unido | d. India |
| b. Estados Unidos | e. Alemania |
| c. Japón | |

9. ¿En cuál de los siguientes países se dificulta el funcionamiento de la banca tradicional occidental porque sus leyes prohíben tanto pagar como cobrar intereses?

- | | |
|-------------------|-----------|
| a. Brasil | d. India |
| b. Arabia Saudita | e. Grecia |
| c. Mongolia | |

10. La capital de Canadá es:

- | | |
|--------------|-------------|
| a. Toronto | d. Ontario |
| b. Ottawa | e. Montreal |
| c. Vancouver | |

Pase a la página A-26 para leer las instrucciones y la clave para calificarse.

Fuente: Profesor David Hopkins, University of Denver, 1991. Usado con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo

Aprendizaje acerca de las diferencias por medio del análisis de prejuicios

Prejuicio es toda generalización infundada acerca de un grupo de personas. Nos guste o no, todos tenemos prejuicios. Por ejemplo, los siguientes son grupos de personas hacia los cuales los estudiantes han indicado que tienen algún prejuicio: miembros de fraternidades estudiantiles masculinas y femeninas, atletas becados, profesores universitarios, practicantes de *surfing*, personas con un acento marcado, desheredados, tímidos, personas con una fuerte personalidad:

1. Seleccione un prejuicio que usted tenga.
2. Use aproximadamente 15 minutos para analizar este prejuicio individualmente.

- a. ¿Por qué se formó usted ese prejuicio?
- b. Si este prejuicio tiene alguna función, ¿en qué consiste ésta actualmente?
- c. ¿Desea usted mantenerlo? Explique su respuesta.
- d. ¿Qué podría hacer para eliminarlo de su manera de ver el mundo?

3. Fórmense grupos de tres a cinco personas. Los miembros del grupo deben compartir el análisis del paso 2 y discutir cómo puede la gente reducir los prejuicios que tiene hacia otras personas de culturas diferentes.

Fuente: Este ejercicio se basó en una asignatura descrita en M. Mendenhall, "A Painless Approach to Integrating 'International' into OB, HRM, and Management Courses", *Organizational Behavior Teaching Review*, vol. XIII, no. 3 (1988-1989), pág. 29.

Ejercicio sobre un dilema ético

El movimiento de la diversidad: ¿qué hay de su impacto adverso sobre los hombres blancos?

Algunas compañías están involucradas en una práctica que es fuente de controversia y que puede ser ilegal. En su deseo de diversificar la administración, han dejado de considerar a los hombres como candidatos. Por ejemplo, Korn/Ferry International, la empresa más grande de búsqueda de ejecutivos en Estados Unidos, dice que en 4.1% de los puestos para ejecutivos durante el año fiscal de 1993 se le pidió encontrar a una mujer. Cuando Burger King buscaba quien cubriera el puesto de vicepresidente de recursos humanos, la compañía buscó fuera después de que ninguno de los aspirantes internos —todos hombres— calificó. Se dice que esta cadena de alimentos rápidos entrevistó sólo a mujeres porque el DGE insistió en que la alta administración refleja mejor a los clientes de Burger King, siendo casi la mitad de ellos mujeres. El Chicago Sun-Times entrevistó sólo a mujeres como candidatas externas para el puesto de contralor corporativo porque, dijeron los funcionarios, los candidatos internos —todos hombres— carecían de suficiente experiencia y la ocupante anterior del puesto era una mujer.

Al reestructurarse las organizaciones por medio de despidos masivos y, al mismo tiempo, procurar aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo, los hombres blancos —especialmente aquellos que están a mitad de su carrera— sienten cada vez más que se les excluye, y están ofendidos y temerosos. Los mejores puestos perdidos en la década pasada han sido los suyos; los mejores puestos creados en el futuro pueden no serlo. Algunos de ellos hablan de una “discriminación inversa”. Pero favorecer a las mujeres y las minorías no necesariamente está en contra de la ley. Por ejemplo, los tribunales permiten que las organizaciones tomen en cuenta la raza al efectuar contrataciones, para remediar la discriminación que se daba en épocas anteriores. Cuando las organizaciones incorporan nuevas personas, buscan mujeres, latinos, asiáticoestadounidenses y afroestadounidenses. Esto parece ser especialmente cierto entre trabajadores profesionales y administrativos. En 1983, los hombres blancos tenían 63.5% de esos puestos en Estados Unidos. En 1993, habían bajado a 53%. Entre los altos niveles, las mujeres blancas han sido las mayores beneficiadas de la pérdida de dominio de los hombres.

Los administradores —muchos de ellos hombres blancos— enfrentan un dilema. Para hacer que sus organizaciones sean más diversas, es seguro que contratarán y ascenderán a mujeres y miembros de las minorías en lugar de hombres blancos. Al hacerlo, se arriesgan a ofender a aquellos a los que han pasado por alto. Pero si estos administradores no participan en la diversidad, no sólo perpetuarán las injusticias pasadas, sino que se arriesgarán a dejar que sus organizaciones sean menos competitivas desde un punto de vista global. ¿Qué deben hacer? ¿Qué piensa usted?

Basado en M. Calen, “White, Male, and Worried”, *Business Week* (31 de enero de 1994), págs. 50-55; ML. Lacanga, “Changing of t'l'e Guard”, *Los Angeles Times* (7 de febrero de 1994), pág. S9; y IS. Lublin, “Firms Designate Some Openings for Women Only”, *Wall Str t Journal* (7 de febrero de 1994), pág. B1.

CASO PRÁCTICO

Xerox de México

Paul Hunt creció en Houston y obtuvo su título en administración de empresas en la universidad Texas A&M en 1988. Al graduarse, Paul obtuvo un puesto en Xerox Corporation en Dallas, como especialista en recursos humanos. Durante sus primeros dos años, repartió su tiempo entre el reclutamiento en campus universitarios y el establecimiento de un programa de capacitación para ingenieros de mantenimiento. En 1990, Paul fue ascendido a subgerente de recursos humanos de la región occidental. La compañía lo trasladó a la oficina regional occidental de Denver.

Las evaluaciones anuales del desempeño de Paul eran consistentemente altas. La empresa creía que tenía un gran potencial para continuar ascendiendo. Aunque Paul era ambicioso y no hizo intento alguno de esconder su deseo de ingresar a la alta administración, hasta él se quedó un poco sorprendido cuando se le llamó a la matriz de Xerox en Connecticut en septiembre de 1993 y se le ofreció el puesto de director de recursos humanos para Xerox de México. Si

aceptaba el puesto, Paul supervisaría un equipo de 20 personas en la ciudad de México y sería responsable de todas las actividades de recursos humanos —contratación, compensaciones, relaciones laborales, etcétera— para las operaciones mexicanas de la empresa. Se le dijo que la combinación de su desempeño sobresaliente en el puesto y su habilidad para hablar español (Paul había cursado cuatro años de español en la preparatoria y 12 horas de un curso avanzado en la universidad) había llevado a la compañía a seleccionarlo para el ascenso.

Paul aceptó la oferta. ¿Por qué no? Era un ascenso importante, significaba un gran aumento de sueldo y le proporcionaba la oportunidad de vivir en un país extranjero. Pero sabía que tendría que adaptarse. Eso quedó clarísimo para él cuando leyó un artículo que describía las diferencias entre Estados Unidos y México.* Aquí encontramos algunas de las observaciones que aparecían en dicho artículo:

- Los mexicanos tienden a aceptar el valor inherente de amigos y colegas sin exigir un desempeño o logro específico. Los estadounidenses creen que uno muestra integridad o dignidad por medio de las acciones. En Estados Unidos, la persona que gana es obviamente “la mejor”; en México, cada individuo es especial, sea ganador o no.
- En Estados Unidos, una persona no debe buscar favores especiales o excepciones a las reglas. Nadie está por encima de la ley. En México, en ocasiones se pasan por alto las reglas, la política y los procedimientos. Dada su creencia en la singularidad de cada individuo, es razonable que se deba respetar a la gente, en lugar de respetar los principios abstractos. Seguir las reglas en México a menudo se considera la forma más ineficaz para lograr que se hagan las cosas.
- Una fuerte tendencia en México es evitar una confrontación abierta, por el temor de desprestigiarse y tener que reconocer desacuerdos. La información negativa o decepcionante se retiene o se modifica para evitar ser ofensivo. En contraste, los estadounidenses dan mayor énfasis a exponer los hechos, sin importar el impacto.
- Cuando un ejecutivo estadounidense acepta hacer algo, es un asunto de honor personal e integridad profesional cumplir con ese compromiso. Para muchos mexicanos, un compromiso es una intención; la afirmación de un resultado deseable, no la promesa de cumplir un arreglo ya acordado.
- Los mexicanos perciben el tiempo en forma diferente a los estadounidenses. Los mexicanos tienen una noción vaga de lo que significa “llegar a tiempo”, las interrupciones se manejan sin mucha tensión, y hay poca expectativa de que los planes se desarrollen en una secuencia lógica. En contraste, los estadounidenses creen que las citas y las fechas límite deben programarse sin mucho tiempo entre ellas y que se deben respetar lo más que sea posible; las interrupciones son enojosas e ineficientes; y “a tiempo” significa literalmente “a tiempo”.

Preguntas

1. Utilizando los dos marcos de referencia que se presentan en este capítulo, ¿cómo describiría usted la cultura nacional de México?
2. Contraste la cultura de México con la cultura en la que creció Paul.
3. A fin de ser eficaz en el manejo de su personal mexicano, ¿qué cambios específicos cree usted que Paul necesitará hacer cuando llegue a la ciudad de México?

*MI. Elrich, “Making Sense of the Bicultural Workplace”, *Business Mexico* (agosto de 1993), págs. 16-19.

TEMA DE ACTUALIDAD

¿Se trata a las mujeres de manera realmente diferente que a los hombres?

Muchas mujeres se quejan de que los hombres las tratan en forma diferente que a los otros hombres. Pero, ¿*realmente* enfrentan las mujeres una discriminación por su sexo? Eso es lo que el personal de *Prime Time Live* de ABC decidió averiguar.

Los experimentos se efectuaron con dos empleados de ABC: Julie (la mujer) y Chris (el hombre). Ambos eran personas inteligentes y con facilidad de expresión, y estaban alrededor de los treinta años de edad. Se eligió Cincinnati, Ohio, como el sitio, ya que responde bastante bien al prototipo de ciudad estadounidense de clase media.

El primer experimento se relacionó con la compra de un automóvil nuevo. Los estudios indican que a las mujeres generalmente se les cotiza precios más altos que a los hombres por el mismo vehículo. El personal de ABC encontró que, efectivamente, esto era así. Un vendedor ofreció a Chris el mismo automóvil que había visto Julie por 500 dólares menos! Además, este vendedor no permitió que Julie sacara el vehículo fuera del lote, diciendo que era contra las reglas del distribuidor, pero le entregó las llaves a Chris y le dijo que podía dar una vuelta de prueba con el automóvil.

Julie y Chris llevaron un juego similar de ropa a una lavandería. Cabría esperar que se les cobrara lo mismo. ¡No fue así! Julie pagó más. Por ejemplo, en un artículo común por el cual Chris pagó 2.25 dólares, a Julie se le cobró \$3.50.

El personal del noticiero ABC fue luego a un campo de golf. ¿Se trataría en forma diferente a una mujer a la hora de obtener tiempo en el tee para comenzar un juego? Este experimento demostró que sí. Por ejemplo, se le dijo a Julie que ya estaba reservado todo el viernes siguiente. Poco tiempo después, cuando llegó Chris para programar tiempo de juego para ese mismo viernes, el empleado pudo conseguirse.

Cuando Julie y Chris respondieron a un anuncio para gerente de territorio de una compañía de mantenimiento de césped y jardines, nuevamente se hizo patente la discriminación sexual. Aunque los currículos de Julie y Chris eran comparables (en realidad el de Julie era un poco mejor), el entrevistador inmediatamente comenzó a hablarle a Julie acerca de un puesto de secretaria/recepcionista (con sueldo de alrededor de 6 dólares por hora) en lugar del puesto de administración (que tenía un sueldo de \$300 a \$500 por semana). A pesar de su idoneidad para el último puesto, el entrevistador quería darle a Julie una prueba de mecanografía. En cambio, la entrevista con Chris se enfocó exclusivamente en el puesto de administración. En un seguimiento realizado con el entrevistador, éste aceptó que había basado sus juicios exclusivamente en el sexo de los entrevistados.

¿Qué aprendió el personal de ABC de esta serie de experimentos? Parece que todavía están ampliamente difundidos los estereotipos culturales y la discriminación sexual.

Preguntas

1. ¿Le sorprenden a usted los resultados de estos experimentos? Discuta el punto.
2. ¿Qué cree usted que es lo que perpetúa los estereotipos sobre el sexo?
3. ¿Qué pueden hacer los altos administradores para eliminar esta clase de estereotipos en el lugar de trabajo?

Fuente: "The Fairer Sex?" *Prime Time Live* (7 de octubre de 1993).

θ Referencias bibliográficas

- ALBA, R.D *Ethnic Identity* (London Yale University Press, 1990)
- CHAN, HL., "Preparing Managers to Work in **China**," *Journal of Management Education* (December 1992), pp. 54—60.
- COX, T., JR., and S. BLAKE, "Managing Cultural Diversity: implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive* (August 1991), pp. 45—56.
- FAGENSON, EA. (ed.), *Women in Management: Challenges in Managerial Diversify* (Newbury Park, CA: Sage, 1993).
- GANNON, M.J., AND ASSOCIATES, *Understanding Global Cultures* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994).
- HARRIS, P.R., and R.T. MORAN, *Managing Cultural Differences*, 3rd ed. (Houston: Gulf Publishing, 1991).
- HURH, w., and K. KIM, "The Success Image of Asian-Americans: Its Validity and Its Practical and Theoretical Implications," *Ethnic and Racial .Studies*, Vol. 12, No. 4 (1989), pp. 512—38.
- LOBEL, SA., "Sexuality at Work: Where Do We Go from Here?" *Journal of Vocational Behavior* (February 1993),

PP. 136—52.

MORRISON, AN., and M. VON GLINOW, "Women and Minorities in Management," *American Psychologist* (February 1990), Pp. 200—208.

POWELL, G.N., *Women & Men in Management*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 1993).

θ *Notas*

- 1 D McMurdy Battling Bentonville," *MacLean's* (May 2, 1994), p. 36.
- 2 These examples are from H.J. LaFleche, "When in Rome...TWA Ambassador (October 1990), p. 69.
- 3 Cited in T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 3.
- 4 World Bank, *World Development Report: 1986* (Washington, DC: Author, 1986); and "The International 500," *Forbes* (July 19, 1993), PP. 126-90.
- 5 A.G. Holzinger, "NAFTA Opens a New Era," *Nation's Business* (January 1994), p. 24.
- 6 N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: Kent, 1991), p. 11.
- 7 R. Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations," *Business Horizons* (January-February 1989), p. 32.
- 8 See D.A. Ricks, M.Y.C. Fu, and J.S. Arpas, *International Business Blunders* (Columbus, OH: Grid, 1974); A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the US.," *Wall Street Journal* (February 12, 1986); and C.F. Valentine, "Blunders Abroad," *Nation's Business* (March 1989), p. 54.
- 9 Reported in N.A. Boyacigiller and N.J. Adler, "'The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context," *Academy of Management Review* (April 1991), PP. 264—65.
- 10 W. McWhirter, "1 Came, 1 Saw, 1 Blundered," *Time* (October 9, 1989), p. 72.
- 11 Ibid.. pp. 72—77.
- 12 See H.W. Lane and D.G. Simpson, "Bribery in International Business: Whose Problem Is It?" in H.W. Lane and J.J. DiStefano (eds.), *International Management Behavior: From Policy to Practice* (Scarborough, Ontario: Nelson Canada, 1988), PP. 236-47; and IB. Ford and E.D. Honeycutt, Jr., "Japanese National Culture as a Basis for Understanding Japanese Business Practices," *Business Horizons* (November-December 1992), PP. 27—34.
- 13 J. Child, "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations," in L.L. Cummings and BM. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 3 (Greenwich, CI: JAI Press, 1981), PP. 303—56.
- 14 Ibid.
- 15 G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).
- 16 The following is based on M. Hornblower and R.T. Zintl, "Racism," *Time* (August 12, 1991), PP. 36-38.
- 17 F. Kluckhohn and F.L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1961).
- 18 Boyacigiller and Adler, "The Parochial Dinosaur," p. 274.
- 19 See Hofstede, *Culture's Consequences*; G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* (Fall 1983), pp. 75—89; G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mmd* (London: McGraw-Hill, 1991); and G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive* (February 1993), PP. 8 1—94.
- 20 See, for example, R.G. Linowes, "The Japanese Manager's Traumatic Entry into the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide," *Academy of Management Executive*

- (November 1993), pp. 21—40.
- 21 This box is based on K. Freed, "Canadians New Pride in Own identity," *Los Angeles Times* (January 22, 1986), p. 1; M. McDonald, "Pride and Patriotism," *MacLean's* (July 7, 1986)~pp. 10—13; N.J. Adler and J.L. Graham, "Business Negotiations: Canadians Are Not Just Like Americans," *Canadian Journal of Administrative Sciences* (September 1987), PP. 211—38; A. Phillips, "Defining identity," *MacLean's* (January 4,1988), PP. 44—45; D. Baer, E. Grabb, and W.A. Johnsuon, "The Values of Canadians and Americans: A Critical Analysis and Reassessment," *Social Forces* (March 1990), PP. 693—7 13; F. Livsey, "Employee Compensation and Benefits: Canada vs. US.," *Business Quarterly* (Spring 1990), PP. 20—26; and S.P. Robbins and R. Stuart-Kotze, *Management:Canadian Fourth Edition* (Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada, 1994), pp. 1—11.
 - 22 This section is based on the work of J.T. Gullahorn and J.E. Guilahoro, "An Extension of the U-Curve Hypothesis," *Journal of Social Sciences* (.January 1963), pp. 34—47.
 - 23 Lane and DiStetano, *International Management Behavior*, pp. 4—5.
 - 24 Z. Abdoolcarim, "How Women Are Winning at Work," *Asian Business* (November 1993), pp. 24—29.
 - 25 Ibid.
 - 26 W.B. Johoston and A.E. Packer, *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century* (Indianapolis: Hudson Institute, 1987).
 - 27 See L.S. Gottfredson, "Dilemmas in Developing Diversity Programs," lo SE. Jackson and associates (eds.), *Diversity in the Workplace* (New York: Guiltord Press, 1992), PP. 280—83.
 - 28 Ibid.
 - 29 See B.R. Bergmann and W.R. Krause, "Evaluating and Forecasting Progress lo Racial Integration of Employment," *Industrial and Labor Relations Review* (April 1968), PP. 399—409; and F. Schwartz, "Management Women and the New Facts of Life," *Harvard Business Review* (January-February 1989), PP. 65—76.
 - 30 BA. Walker and WC. Hanson, "Valuing Differences at Digital Equipment Corporation," lo SE. Jackson and associates (eds.), *Diversify in the Workplace*, PP. 119—20.
 - 31 K. Murray, "Listening to the Other America," *New York Times* (April 25, 1993), p. F25.
 - 32 See, for example, E.W. Morrison and J.M. Herlihy, "Becoming the Best Place to Work: Managing Diversity at American Express Travel Related Services," lo SE. Jackson and associates (eds.), *Diversify in the Workplace*, PP. 203—26; L.A. Hoilister, N.E. Day, and P.T. Jesaitis, "Diversity Programs: Key to Competitiveness or just Another Fad?" *Organization Development Journal* (Winter 1993), PP. 49—58; and B.P. Noble, "Making a Case for Family Programs," *New York Times* (May 2, 1993), p. F25.
 - 33 D.T. Hall and V.A. Parker, "The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity," *Organizational Dynamics* (Summer 1993), PP. 5—18.
 - 34 R. Levering and M. Moskowitz, "The Ten Best Companies to Work for lo America," *Business and Society Review* (Spring 1993), PP. 31—32.
 - 35 S. Sheilenbarger, "The Aging of America Is Making 'Elder Care' a Big Workplace Issue," *Wall Street Journal* (February 16, 1994), p. A1.
 - 36 L.E. Wynter, "Theatre Program Tackles Issues of Diversity," *Wall Street Journal* (April 18, 1991), p. B1.
 - 37 B. Hynes-Grace, "To Thrive, Not Merely Survive," lo *Textbook Authors Conference Presentations* (Washington, DC: October 21, 1992); sponsored by the American Association of Retired Persons; p. 12.
 - 38 "Teaching Diversity: Business Schools Search for Model Approaches," *News line* (Fall 1992), p. 21.
 - 39 N. I. Adler, "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and The Trend," *Academy of Management Review* (April 1983), PP. 226-32.
 - 40 L. Godkin, C.E. Braye, and C.L. Caunch, "US-Based Cross Cultural Management Research in the Eighties," *Journal of Business and Economic Perspectives*, Vol. 15 (1989), pp. 37—45; and T.K. Peog, M.F. Peterson, and Y.P. Shyi, "Quantitative Methods lo Cross-National Management Research: Trends and Equivalence Issues," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12 (1991), **pp.** 87—107.

CASO PROGRESIVO

• PARTE UNO • INTRODUCCIÓN

ROB PANCO: LA EVOLUCIÓN DE UN ADMINISTRADOR*

Robert (Rob) Panco es gerente general de M.E. Aslett, Corp., que es una pequeña empackadora en rápido crecimiento de libros de referencia educativos y profesionales, con sede en Nueva Jersey. Aslett maneja proyectos de libros desde su concepción hasta la etapa de impresión, pero sin incluir esta última. Entre los clientes de la compañía se cuentan Grolier Encyclopedia, World Book International, Prentice Hall, Harcourt Brace y McGraw-Hill.

¿Qué camino tomó Rob Panco en su carrera para llegar hasta donde está hoy? ¿Cuáles desafíos y problemas relacionados con CO ha encontrado en su carrera? Este caso progresivo (que aparece al final de cada sección de este libro) proporcionará respuestas a estas preguntas.

El lector encontrará que este caso es valioso por lo menos por dos razones. En primer lugar, le ayudará a integrar muchos de los conceptos de CO que se presentan en este libro. Por desgracia, los libros de texto tienen que ser lineales —se mueven en secuencia a través de un conjunto creado artificialmente de capítulos independientes—. Sin embargo, el mundo real es un acto de malabarismo de actividades que se superponen y muy interdependientes. Este caso hará que esta interdependencia se vuelva más clara y ayudará a mostrar cómo se superponen los factores individuales, de grupo y de sistema organizacional. En segundo lugar, este caso progresivo le mostrará la aplicabilidad de los conceptos CO a la práctica real de la administración.

La mayoría de los ejemplos o casos de los libros de texto son cortos y están diseñados para ilustrar sólo uno o dos puntos. Como historia integrada y progresiva, el caso de Rob Panco le mostrará la forma en que un administrador de la vida real ha manejado decenas de temas de CO.

La figura 1-1, en la siguiente página, proporciona una breve descripción de los antecedentes y la evolución de la carrera de Rob Panco. Pero los resúmenes curriculares dejan fuera muchas cosas. Así que comenzaremos hablando un poco acerca de las primeras experiencias de la vida y la carrera de Rob. Si uno le hubiera preguntado durante su último año en la preparatoria qué planeaba hacer en su vida, él hubiera contestado: “Voy a ser músico profesional.” Con ese fin, había estudiado para tocar el bajo. Cuando se inscribió en la universidad —la Universidad de Duquesne, en Pittsburgh— lo hizo con la intención de continuar sus estudios de música. Pero las cosas no siempre resultan como se planean. Durante su primer año, Rob se halló con la realidad: había muchos bajistas mucho más talentosos que él. Si continuaba con su pasión, lo más que podía esperar era llegar a ser maestro de música. Rob quería algo más, así que decidió cambiar área de especialización. Escogió estudiar administración de negocios, con especialización en mercadotecnia y administración.

¿Por qué intentar una carrera en esta área? Rob no estaba seguro. Puede haber sido la influencia de su padre, que abrió una agencia de seguros en State Farm después de haber pasado 22 años en la Armada estadounidense. O podría haber sido la experiencia positiva de haber trabajado medio tiempo durante la preparatoria. De los 14 a los 18 años, Rob trabajó noches, fines de semana y veranos en un periódico semanal. “Al principio tomé el trabajo para ganar dinero. Quería comprarme un bajo de \$1 400.” Comenzó trapeando pisos y lavando prensas. Pero, con el tiempo, aprendió casi todos los puestos de trabajo en el periódico. Por ejemplo, hacía tipografía, pegaba anuncios y perfeccionó sus habilidades de darle mantenimiento a un complejo equipo de impresión. Después de graduarse de la preparatoria, Rob continuó trabajando en el periódico en los veranos. Este empleo tal vez puso las bases para el puesto que ocupa hoy en la industria editorial.

* Algunos hechos, incidentes y afirmaciones que han incluido en este caso progresivo se han modificado ligeramente para destacar elementos para el análisis y discusión entre los estudiantes.

Figura 1.1

Resumen curricular	
ROBERT PANCO, JR.	
Av. Sheridan 446	
Nueva Brunswick, NJ 07114	
(908) 792-1722	
Educación	
M.B.A., Universidad de Duquesne (Pittsburgh, PA), 1984	
Licenciado en administración de negocios, Universidad de Duquesne.	
Especialidad: Mercadotecnia/administración; especialización secundaria:	
Economía, 1982	
Experiencia profesional	
5/93 al presente	Gerente general, M.E. Aslett Corp., Nueva Jersey
10/92-4/93	Gerente de operaciones, M.E. Aslett Corp.
9/90-9/92	Administrador de proyecto/consultos~ Laboratorios Belí AT&T, Nueva Jersey
5/89-9/90	Administrador principal de mercadotecnia, mercadotecnia regional para los sistemas de red de AT&T, Maryland
10/88-4/89	Administrador de mercadotecnia, mercadotecnia regional para los sistemas de red de AT&T
5/87-9/88	Planeador de mercados, mercadotecnia para los sistemas de red de AT&T
6/86-4/87	Planeador asociado de mercados, mercadotecnia para los sistemas de red de AT&T
6/83-6/86	Consultor principal, centro para el desarrollo de los pequeños negocios, universidad de Duquesne, división de educación continua.
Personal	
Fecha de nacimiento: 20 de enero, 1960	
Estado civil: Casado, sin hijos.	

Durante sus estudios en la universidad, Rob obtuvo experiencia vendiendo zapatos en Tom McAn, en una tienda de tarjetas de Hallmark, y en otros empleos similares. No era raro que llevara 18 unidades académicas y al mismo tiempo trabajara 30 horas a la semana durante el año escolar. (Necesitaba el dinero, pero también disfrutaba trabajando.) Rob también asumió papeles de liderazgo en actividades en el campus. Formaba parte del Consejo de Actividades Estudiantiles (CAE) y luchó por su cuenta para traer conciertos de jazz a la universidad. Al final, estos conciertos resultaron una de las pocas actividades lucrativas del CAE. Pero los fuertes compromisos de tiempo de Rob acarrearaban un costo. “Mis calificaciones nunca fueron tan buenas como deberían haber sido”, dice Rob. “Tenía calificaciones de B cuando debería haber obtenido A.”

Después de graduarse, y como el mercado de trabajo no parecía promisorio, Rob ingresó a la escuela de graduados para obtener una maestría en administración de negocios. Otra vez se vio en la necesidad de combinar el estudio con un trabajo externo. En su primer año, pasó 20 horas a la semana supervisando estudiantes en la Unión Estudiantil de la universidad. En su segundo año, pasó 30 horas a la semana trabajando en el Centro de Desarrollo de Pequeños Negocios de la universidad. Ambos trabajos fueron útiles, porque le permitieron aplicar lo que estaba aprendiendo en su programa de posgrado. Era evidente que comenzaba a surgir un patrón de conducta. Se trataba de una persona que no iba a estar contenta si no se hallaba muy ocupada.

Rob se quedó en el Centro de Desarrollo de Pequeños Negocios hasta dos años después de obtener su maestría. Después lo dejó por un puesto en la AT&T en Nueva Jersey. En su primer puesto allí, hizo investigación de mercados para nuevos productos. Transcurridos seis meses, consiguió su primer ascenso. Un año después se le encargó un equipo para un proyecto temporal de investigación de mercados, integrado con cinco compañeros de trabajo. “Era un trabajo

muy desafiante”, dice Rob. “Esta gente trabajaba bajo mi dirección, pero se reportaba con sus jefes de departamento. No tenía autoridad real, pero tenía la responsabilidad de sacar adelante el proyecto. Es irónico que haya sido tan parecido a mi experiencia de presentar conciertos en la universidad. Allí, toda la gente que supervisaba era voluntaria. La administración de compañeros y de voluntarios es muy similar.”

El éxito de Rob en el manejo de este equipo de proyecto lo llevó a ser elegido para participar en el Programa de Continuidad de Liderazgo de AT&T. Éste estaba constituido por un grupo selecto de individuos a quienes la empresa consideraba que tenían cualidades para ocupar posiciones administrativas bastante más altas. Como parte de este programa, Rob se vinculó con un ejecutivo principal, que se convertiría en su mentor informal, participó en dos programas de educación continua en un año y obtuvo una situación de privilegio para futuras asignaciones de trabajo. En mayo de 1989, Rob fue enviado a Maryland como gerente principal de mercadotecnia. Dieciocho meses más tarde regresó a Nueva Jersey como gerente de proyecto.

En octubre de 1992, Rob ingresó a M.E. Aslett como gerente de operaciones de la compañía. Siete meses más tarde asumió su puesto actual de gerente general. Ahora supervisa las operaciones de la empresa —el gerente de producción, el administrador de la red, los editores de textos, los lectores de pruebas, los encargados de edición vía computadora y los separadores de color, todos reportaban con él—. Aslett experimentó un crecimiento de ventas de 22% al año entre 1992 y 1994, y ahora tiene ventas multimillonarias.

Cuando se le pregunta sobre su filosofía hacia el manejo de la gente, Rob dice: “No puedes olvidarte de la honestidad. No engañes a la gente. Sé abierto y diles la verdad”. Pero también menciona algo que en ocasiones lo mete en problemas: “Supongo que la demás gente ama su trabajo de la misma forma en que yo lo amo. Me gusta aprender, y moverme hacia adelante. Por ejemplo, me fijo metas de automejoramiento cada trimestre. Algunas veces olvido que otra gente no es como yo”.

El comentario de que “otra gente no es como yo” disparó preguntas acerca de la diversidad de la fuerza de trabajo en Aslett. “Aquí trabajan muchas más mujeres que hombres”, dice Rob. “Y de nuestro personal varios son padres solteros. Además, empleamos a una pareja de Gran Bretaña, un afroestadounidense y un jamaicano. Para ser una empresa que tiene sólo 20 empleados, creo que tenemos un grupo bastante diverso.” Cuando se le pregunta acerca de las metas de su carrera, Rob es igualmente franco. “Quiero crecer, quiero aprender nuevas cosas. Me gusta trabajar duro, pero en la medida en que aprendo, lo disfruto. Quiero hacer cosas que sean divertidas.”

Preguntas

1. ¿Cómo cree usted que las primeras experiencias en la vida de Rob han influido en sus opciones de carrera y su filosofía hacia la administración de la gente?
2. Revise el puesto actual de Rob en términos de funciones, papeles y habilidades administrativas.
3. ¿Qué retos tendría que encarar Rob con su diversa fuerza de trabajo en Aslett con los que no tendría que enfrentarse si manejara una fuerza de trabajo homogénea?
4. ¿Qué cree usted que Rob quiere decir cuando declara que “la administración de compañeros de trabajo y de voluntarios es muy similar”?
5. ¿En qué forma podría ser diferente el puesto de Rob en la actualidad, en comparación con lo que hubiera sido hace diez años? ¿Cómo podría ser diferente dentro de diez años?