

EL ROL DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA INTERACCION SOCIAL EN UNA COMPAÑIA MULTINACIONAL EN VENEZUELA

MARGALIT BERLIN *

Este trabajo trata tres temas principales: primero, qué es la cultura corporativa; segundo, cómo se mantiene a través del tiempo, tercero, la relación entre la cultura corporativa y el compromiso organizacional.

CONCEPTOS REVELANTES

Tres conceptos son importantes para esta discusión: compañías multinacionales, cultura corporativa y compromiso organizacional.

Las compañías multinacionales son empresas de producción y/o de distribución de servicios localizadas en distintos países, cuya gerencia se origina en una casa matriz, que controla el capital de cada una de las compañías subsidiarias y cuyos gerentes de más alta jerarquía provienen del país en el que está ubicada la casa matriz (Magee, 1976; Vaitos, 1974). Entonces, es importante tomar en cuenta que las compañías multinacionales cuentan con una estrategia capaz de ser implementada en todo el mundo, y que cuentan con el control absoluto de sus recursos financieros (a través de contratos y supervisión internacional). Estos factores han llevado a argumentar que, a pesar del carácter

* La autora de este artículo es Profesora de la Universidad Simón Bolívar y Asesora de la firma KRYGIER, MONTILLA Y ASOCIADOS. Una versión inicial de este trabajo fue preparada para el Congreso Anual de la Academy of Management, Las Vegas, agosto 1992.

Otro trabajo derivado de esta investigación fue elaborado por: Berlin, Margalit y Sharon Reimel Carrasquel (1992) "Significance of the Relationship between Corporate Culture and Organizational Commitment in Venezuelan Companies". Ponencia presentada en el Simposio de la Asociación Internacional de Sociología, Tokyo, Julio 1992.

Muchas gracias a: Marcel Apeloig, Domenico de Nille, Carlos Federico Domínguez, Rogelio Pérez-Perdomo, Sharon Reimel Carrasquel y León Roditi quienes de diversas maneras participaron en este estudio.

internacional de esas corporaciones, éstas reflejan la nacionalidad, no del país en donde residen legalmente, sino de la nacionalidad que predomina entre sus dueños y gerentes más importantes (Naim, 1980).

Esto genera dos tipos de problemas de adaptación para estas compañías: la imperiosa necesidad de evitar posibles conflictos con las autoridades gubernamentales y las corporaciones locales así como también la urgencia de ser cuidadoso y sensible a las tradiciones del país huésped.

En relación con el primer problema, la recepción a estas compañías no ha sido muy positiva en Latinoamérica especialmente desde los años sesenta cuando se empieza a desarrollar una conciencia anti-extranjera estrechamente ligada a la popularidad de las teorías de la dependencia. A veces esto ha generado políticas que restringen la inversión extranjera causando el cierre de la compañía subsidiaria o en la mayoría de las veces, el cambio de sus estrategias. Una característica importante de estas compañías es la flexibilidad a adaptarse a los cambios en la política-económica de los países que sirven de huésped a estas empresas. Más adelante explicaré las particularidades de una compañía multinacional con una subsidiaria en Venezuela.

En relación con el segundo problema, la necesidad de evitar un conflicto con las costumbres y tradiciones de los países en los cuales se ubica una empresa resulta en una tendencia a desarrollar un mecanismo eficiente para integrar al personal que mayormente es oriundo del país huésped. Este mecanismo es la cultura corporativa.

La cultura corporativa es un sistema de significado común a todos los miembros de una organización. Consiste en una serie de características que la organización considera valiosa. Incluye: a) autonomía entre sus miembros (o empleados); b) un conjunto de reglas (control tipos de supervisión); c) el apoyo que brindan los supervisores; d) identificación con la organización; e) el uso de criterios de desempeño para la asignación de salarios; e) tolerancia al riesgo, es decir, el grado de libertad que tiene el empleado de ser creativo o innovador.

La cultura corporativa se mantiene principalmente a través de la selección de su personal: se escogen los empleados que son vistos potencialmente como factibles de adaptarse a los valores de la corporación; segundo, a través de la socialización, es decir, las maneras muy sutiles que se aprenden desde el momento en el que una persona se vincula a una organización, tales como los estilos de comunicación con los supervisores y con compañeros de trabajo, lo que se espera de alguien como empleado, por ejemplo, en términos de dedicación al trabajo (horas extras, etc.); tercero, a través del ejemplo que dan los ejecutivos de

alto nivel: sus exitosas trayectorias así como sus niveles de vida son deseados por los demás, de esta forma, ellos marcan pauta dentro de lo que se puede lograr dentro de la compañía (Robbins, 1987).

Las funciones de la cultura corporativa son: el asegurar consistencia en la conducta, la integración dentro de los miembros de la organización, y el disminuir la rotación de personal. Al mismo tiempo, la cultura corporativa puede tener funciones negativas (disfunciones) en la compañía, es decir, inhibe las posibilidades de adaptarse a los cambios. A veces los empleados se adhieren a una cultura corporativa que no es la adecuada en relación a los cambios que han ocurrido en el escenario de la política económica del país en el que se ubica.

Para una firma multinacional las creencias y valores de los empleados locales de una sucursal en el extranjero deben ser tomado en cuenta porque pueden existir discrepancias entre los valores individuales y los de la alta gerencia. Este tipo de situación es descrito por Schein (1990) quien afirma que dentro de cualquier unidad, la tendencia hacia la integración y la consistencia tiende a asumirse, pero es perfectamente posible que varias unidades de un sistema pueden tener culturas independientes y más aún, que están en conflicto.

Schein subraya la importancia de una historia compartida y de la estabilidad temporal en la cultura como se observa en la definición que propone, la cultura es: a) un conjunto de asunciones básicas, b) inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado, c) mientras que aprende a vencer los problemas de adaptación y de integración, d) que ha servido lo suficiente como para ser considerada como válida, e) se le enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas más importantes de la organización. De acuerdo a Schein (1990) la cultura resulta en patrones automáticos de percibir, pensar, sentir y comportarse reduciendo así la ansiedad procurando significado, estabilidad y confort. Desde ese punto de vista es posible inferir que la "cultura corporativa" afecta el compromiso organizacional al grado de que reduce el nivel de ansiedad.

La cultura corporativa afecta el compromiso organizacional de sus empleados propiciando una identificación con la compañía. Esto, a su vez, propicia la identificación lo que afecta positivamente el deseo de permanecer en la compañía, y asimismo, contribuye a aumentar, la eficiencia en el desempeño de las tareas. El compromiso organizacional consta de tres elementos básicos: 1) una firme creencia en las metas de la organización; 2) el deseo de realizar grandes esfuerzos en bien

de ésta; 3) el deseo de ejercer un esfuerzo considerable por continuar siendo parte de la organización (Porter y colaboradores, 1974). Una investigación realizada dentro de ese marco ha indicado que el compromiso organizacional no sólo predice el éxito que tiene una firma en retener a sus empleados sino que, también, contribuye a predecir el esfuerzo y el desempeño de los empleados (Mowday, Porter y Dubin, 1974; Mowday, Steers y Porter, 1979). La corporación utiliza las recompensas de tipo económico y su sistema ideológico para estimular a sus empleados a trabajar por una meta común.

La investigación en organizaciones ha demostrado que la responsabilidad y el poder de decisión que se le otorgue al personal también contribuyen a aumentar la identificación con la compañía y aumentar la satisfacción que se siente respecto a las condiciones de trabajo (Moss Kanter, 1980). En las compañías que no dan la oportunidad a sus empleados de demostrar iniciativa propia, los gerentes tienden a sentirse estancados, pierden interés por su trabajo, y por lo tanto, fracasan profesionalmente. Si éstos individuos no pueden abandonar la compañía porque no encuentran otro empleo, se quedan pero con poco compromiso organizacional. Se oponen a cualquier cambio, soportando un ambiente desagradable, dando un trato poco amable al cliente.

Una empresa es exitosa en la medida que es capaz de dar a sus empleados un sentido de responsabilidad aun cuando el poder de decisión que tienen sea pequeño. La asignación de tareas contribuye a incrementar el sentimiento de que la firma exige creatividad y responsabilidad. El realizar tareas que son muy valoradas para la compañía aunque no requieren ejercer un gran poder de decisión contribuye a cultivar el sentirse orgulloso de participar en dicha organización. Los procesos de evaluación del personal basados en la disposición que muestre en sentirse responsable por el trabajo en equipo contribuye a desarrollar una auto-percepción positiva en el empleado, ésta a su vez, aumenta el grado de compromiso organizacional.

METODOLOGIA

Esta investigación fue hecha trabajando *como empleada como secretaria por cuatro meses*. Este empleo me permitió aprender sobre las relaciones entre gerentes y empleados (me tuve que mover de un piso a otro llevando reportes a diferentes ejecutivos y jefes de departamento). Conocí principalmente a dos gerentes de alto nivel provenientes de

la casa matriz con los cuales trabajé directamente, y a tres gerentes de nivel medio con los cuales compartí durante los almuerzos, en y durante la evaluación anual de sus respectivos departamentos.

Compartiendo con esas cinco personas principalmente llegué a conocer el grado de importancia que la compañía tiene para algunos gerentes y los aspectos que más valoran ellos.

Estudiar a la compañía como empleada impuso la obligación de tener que cumplir con mi trabajo (de secretaria administrativa) de la mejor manera con el fin de no ser despedida y por ello, algo de tiempo y energía que se hubiese podido utilizar en la recolección de información se perdió. Pero por otro lado el entrar como empleada me abrió las puertas.

Es difícil ser aceptada dentro de una organización como observador, los miembros son escépticos, reacios a los extraños, existe el prejuicio de que el observador viene a criticar, a dar lecciones acerca de cómo se debe manejar a la firma.

Un observador genera desconfianza por parte de los miembros de una organización porque se piensa que puede transmitir información a los ejecutivos de otras firmas. Por lo tanto, sus miembros evitan a toda costa que los competidores conozcan la tecnología que usan para la producción de bienes o servicios que venden.

Si se realiza una investigación con el permiso de los dueños de una corporación local, ellos imponen condiciones, como por ejemplo, respecto al límite de tiempo y la lealtad hacia ellos; esto genera stress en el investigador, como pude sentirlo en un estudio hecho en una fábrica de confección en Venezuela (Berlín, 1986).

En cambio en el caso de entrar como empleada a una empresa multinacional, es posible evitar el stress que menciono arriba. Además el interactuar diariamente con los sujetos del estudio, permite ganarse la confianza de ellos, requisito indispensable para obtener información, como en efecto sucedió durante el trabajo de campo que aquí analizo.

LA CORPORACION

La compañía se encarga de distribuir servicios financieros a nivel internacional. Las relaciones de trabajo en ella se caracterizan por ser fluidas, es decir, con poca o ninguna formalidad. No es necesario hacer citas para hablar con los gerentes de nivel medio o con los de alto nivel, excepto con el Presidente de la firma. El personal, por lo gene-

ral, se tutea, no se saludan usando pronombres, en la compañía todos son Ted, Alberto Carolina nunca Mr., Sr. ni Mrs.

Los empleados se comunican a través del correo electrónico. Cada mañana los empleados se comunican a través de sus computadoras con New York, Hong Kong o España.

Los nuevos empleados son, por lo general, entrenados en el exterior. El entrenamiento no termina durante los primeros meses, es un proceso continuo, los empleados son enviados periódicamente al exterior a cursos en los cuales aprenden los nuevos avances tecnológicos, y también enseñan a los ejecutivos de otros países sobre las experiencias que han adquirido trabajando en su propio país. Ese tipo de entrenamiento internacional y permanente constituye uno de los atributos más importantes de la compañía que incide favorablemente en el compromiso con la organización.

El inglés es un idioma de uso frecuente en la compañía. Es común escuchar a los gerentes hablar inglés en los corredores. Se dictan cursos de inglés por instructores contratados por la firma durante las horas de almuerzo para los empleados que los necesitan.

La supervisión se efectúa a través de una rígida estructura burocrática. Las decisiones más importantes son tomadas en la casa matriz ubicada en los Estados Unidos. Durante las reuniones de trabajo lo que se hace es solamente discutir cómo implementar esas decisiones y cómo distribuir las tareas entre los empleados locales; nunca se usan las reuniones para retar o evaluar las decisiones que se toman en la casa matriz.

Los ejecutivos de cuenta y de tesorería deben respetar la ética de negocios de la compañía que incluye el eliminar algunas personas que la firma considera como poco dignos de ser clientes de la compañía por su dudosa reputación en sus actividades empresariales.

Cuando un empleado cierra un negocio sin la aprobación de su supervisor inmediato recibe una sanción en el momento de evaluar su desempeño para una posible promoción. A los empleados que sistemáticamente efectúan negocios sin cumplir con las regulaciones del banco se les mantiene estáticos en un cargo por un largo tiempo sin ningún chance de subir.

Cuando existe una disonancia entre las metas de una corporación y las metas personales de sus empleados, éstos se sienten insatisfechos con las condiciones de trabajo. En ese momento, buscan oportunidades en otro empleo en el cual prevén que sí podrán realizar sus metas. Obviamente, eso no se convierte en una alternativa para todos los ejecutivos de alto nivel que son los que usualmente alcanzan una posición, tarde

o temprano, de la cual es imposible avanzar. Algunos tendrán que quedarse en esa compañía transnacional, otros habrán establecido los contactos necesarios y mucha experiencia práctica para entrar como socios en otra compañía o abrir una propia.

La compañía que estudié favorece a los empleados que demuestren una disposición para adaptarse al grupo en el cual trabajan. Es decir, prefiere el enfoque tipo "clan" dentro de la variedad de políticas de desarrollo de recursos humanos (Beer y colaboradores, 1984). Las prácticas de selección de personal y las oportunidades de avanzar están influenciadas por este requisito. En el departamento de selección de personal. Los funcionarios buscan las características de personalidad que podrían adaptarse a la cultura de la corporación, como por ejemplo, la disposición a dedicar la atención y el tiempo a la compañía, relegando a un segundo plano las obligaciones familiares. Se espera que los empleados trabajen horas-extras y que acepten reuniones de trabajo extraordinarias después de las 6 p.m. cuando cesan las llamadas telefónicas con otras firmas e instituciones. En varias oportunidades, se espera que acudan a la oficina los sábados. Si un empleado escoge cumplir con las obligaciones familiares y de amistad antes que venir a la oficina podría ser sancionado eventualmente retrasando su promoción a un cargo superior.

La evaluación del personal está basada en revisiones del grupo en las cuales supervisores extranjeros examinan el desempeño de toda la unidad, sección o departamento, así como las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Una evaluación positiva revierte mejorando los salarios, y eventualmente, en la promoción de cada uno de los miembros. Este tipo de evaluación propicia la identificación con el grupo de trabajo y con la compañía.

Aun cuando se observa un alto grado de supervisión sobre las tareas diarias, los empleados sienten que la compañía les exige ser creativos. Este sentimiento se transmite a través de las evaluaciones que se hacen a los empleados en base al grado de cooperación con el grupo al cual pertenecen y, a través de las oportunidades que se les da a ciertos empleados de representar a la compañía frente a otras firmas e instituciones locales e internacionales y a través de los valores de la empresa.

LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa incluye las actitudes más valoradas por la empresa: como la dedicación al trabajo, su carácter internacional, el

entrenamiento internacional que se le da al personal, la supervisión y el control burocrático rígido que viene desde la casa matriz así como su código de ética que ha contribuido en mantener su excelente reputación a nivel en el mundo entero. Los empleados se sienten orgullosos de formar parte de una firma con tal reputación. A través del correo electrónico, los logros y las expansiones de la compañía son transmitidos diariamente en todas sus sucursales. Esto contribuye a cultivar diariamente ese sentimiento de orgullo en cada uno de los miembros de la organización. Los empleados frecuentemente hacían comentarios acerca de los recientes éxitos o pérdidas de la compañía.

Durante las conversaciones cotidianas entre los ejecutivos de medio nivel se escuchaban, sobre todo, comentarios acerca de la situación de la compañía en el mercado financiero.

Con el fin de ser aceptada con todas sus características y regulaciones, la compañía se adapta a ciertas costumbres locales que están muy arraigadas en la tradición nacional, tales como, la tradición de tomarse un largo descanso al mediodía para hacer una siesta o para compartir con los familiares. Así, la compañía en Venezuela cierra por dos horas, de 12 a 2 p.m. Esto es una práctica poco usual, ya que en casi todos los países la compañía da a mediodía un descanso de una hora.

La compañía organiza anualmente una fiesta de navidad para el staff, con comida y música típica del país huésped (Venezuela, en este caso). El Presidente de la compañía y su esposa saludan a cada uno de los empleados en la puerta de entrada dándole las gracias por haber venido y deseándole un feliz año. Esta es una practica común entre multinacionales.

La compañía transnacional muestra que han adquirido las costumbres locales esperando, a cambio, la aceptación total de las órdenes que provienen de la casa matriz ubicada en USA por parte del personal que en el caso de las subsidiarias, proviene mayormente, del país huésped, en este caso, Venezuela.

Era común escuchar entre gerentes críticas a ciertos empleados (ejecutivos de medio y alto nivel) que eran considerados como poco leales a la compañía. Eran objetos de crítica aquellos que hacían negocios con clientes indeseables para la firma o bien, aquellos quienes no deban la cara en momentos críticos como durante las evaluaciones anuales, es decir, en oportunidades en las que se requería una cooperación incondicional de cada miembro de la organización.

Estas críticas tienen un afecto sobre la desconfianza que surge en el personal. Una cantidad adecuada de desconfianza es positiva entre los

empleados de una compañía porque contribuye a legitimizar las metas de la corporación. Por una parte, contribuye a visualizar la conducta de los empleados considerada como negativa, y por otra parte, refuerza los principios que son importantes para los empleados como miembros de una corporación.

La cultura corporativa de esta firma transnacional tiene una función importante que cumplir ya que en el ambiente de negocios venezolano, según explica Naím (1989), la informalidad es una característica importante en el manejo de las empresas venezolanas. Los procesos de selección de persona, la asignación de tareas, el control y la evaluación del personal, la resolución de conflictos, la motivación del grupo en las empresas venezolanas dependen del grado de vinculación entre gerentes y dueños. Usualmente estos lazos existen aún mucho antes de entrar a la compañía.

En la relación entre el Estado y las empresas venezolanas también existe informalidad. El Estado ha tenido un perfil alto en la expansión comercial. Las empresas venezolanas han debido sincronizar sus actividades con las del Estado con el fin de sobrevivir. Las conexiones con el gobierno han sido cruciales para disfrutar de las ventajas que el Estado da para esta expansión (Naím, 1989).

El uso de las redes informales en los negocios parece ser una necesidad en Venezuela. Un funcionario del gobierno puede facilitar el camino a un empresario cualquiera si hace el cálculo previendo ciertas ventajas para él mismo.

Si la recompensa para el funcionario es pequeña, este acto no es considerado como corrupción. Es considerado corrupción si el empresario que obtiene el favor recibe ventajas o privilegios, por ejemplo, eliminación del impuesto para importar o créditos para los cuales no está calificado, o si el pago al funcionario es muy grande, causando así su enriquecimiento ilícito a un nivel muy alto que no puede justificarse a través de la declaración de su impuesto sobre la Renta (Pérez-Perdomo y Capriles, 1991).

El uso de las redes informales entre las empresas es común. Se escucha a menudo que Venezuela es muy pequeña" (Naím 1989), un comentario que indica que la gente en el ambiente de los negocios se conoce. Los amigos y conocidos compensan a través de esas redes informales la falta de información confiable. El éxito de una compañía local se determina principalmente por sus conexiones con funcionarios del gobierno, no por su competitividad en el mercado (Naím, 1989).

En la firma que aquí analizo esas redes informales no son deseables. La supervisión por parte de gerentes extranjeros quienes vienen de la casa matriz tienen como función principal atenuar el impacto de tales costumbres locales en los negocios. Contribuye a regular los procesos de promoción de personal, contrarrestar las prácticas locales usadas para hacer negocios, como lo son *el amiguismo* y *el compadrazgo* (Lomnitz, 1989). La compañía actualiza una lista en la cual los hombres de negocios que han hecho sus fortunas a través de negocios turbios o que tratan con personas de dudosa reputación comercial, a ellos no se les permite ser clientes de la firma. Los supervisores internacionales periódicamente revisan el desempeño de los gerentes locales para asegurarse que las promociones estén basadas en criterios de desempeño.

Más aún, en el momento de contratar, los gerentes del departamento de personal en esa compañía multinacional recalcan a todo nuevo gerente o empleado que no debe haber conflicto entre los intereses personales y las metas de la corporación. Se espera que los gerentes no favorezcan a los clientes con lazos de amistad que les pueda traer algún beneficio en el futuro. De esta forma la corporación es inflexible aun cuando esto significa que sea impráctica. Generalmente las compañías arriesgan perder a algunos de sus ejecutivos de alto nivel, quienes tienden a frustrarse cuando los negocios que ellos proponen no se cierran, perdiendo así ganancias tanto la firma como ellos, porque al traer ganancias a la compañía, ellos reciben un aumento de sueldo en forma de bono.

La compañía prefiere ser inflexible con respecto a su ética corporativa, es decir, trata de mantenerla a toda costa aun cuando esto signifique pérdidas a corto plazo, sólo para mantener los niveles de prestigio internacional.

Mientras que la compañía prefiere mantenerse inflexible respecto a su código de ética, una de sus características más importantes es: flexibilidad respecto a los cambios en la política económica. Por ejemplo, la compañía debe adaptarse a los esfuerzos que el gobierno ha hecho (1989-91) para aumentar el ahorro interno creando distintas formas de ahorro atractivas para los clientes. En el pasado, la compañía tuvo que otorgar grandes créditos a la agricultura cobrando intereses muy bajos aun cuando esto no era rentable. Era una exigencia del gobierno a los bancos extranjeros y se tuvo que cumplir para evitar un confrontamiento con el gobierno y un rechazo a la inversión extranjera.

Algunos aspectos de la cultura corporativa se han convertido en poco funcionales para el banco. Los cambios en la política económica de Ve-

nezuela trajeron cambios en la estructura social. Por ejemplo, durante los dos booms petroleros el gobierno utilizó los ingresos que entraron al país para estimular la actividad empresarial, esto abrió nuevos chances para la acumulación del capital para nuevas personas, sobre todo aquellas que tuvieron éxito en cultivar los lazos con el gobierno. Algunas personas de este nuevo grupo de personas con dinero solicitaron servicios de la firma que aquí se discute pero no se les aceptó como clientes.

La cultura corporativa se convierte en poco práctica, disfuncional, cuando inhibe los chances de que la compañía se ajuste a los cambios, tiende a rigidizar las actitudes e impide percibir cambios en el contexto en el cual se desempeña la firma. Algunos ejecutivos de medio nivel argumentaron que la compañía ha descansado sobre sus laureles, ha disfrutado de un falso sentido de orgullo, ha tenido una arrogancia injustificada que debía cambiarse por una actitud más modesta porque muchos clientes se han ido a firmas de la competencia.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Este concepto se entiende como una disposición para quedarse en la compañía, y también como la eficiencia en el desempeño de las tareas; en otras palabras, dedicar la máxima atención e interés en el cumplimiento de las tareas asignadas. El compromiso se estimula a través de los salarios altos y también utilizando otros aspectos de la cultura corporativa como el prestigio de la compañía que constituye un atractivo para los empleados. La compañía otorga a los ejecutivos de medio y alto nivel oportunidades de representar a la firma frente a otras organizaciones locales y multinacionales. Esto contribuye favorablemente al compromiso organizacional.

En general un alto grado de compromiso organizacional está asociado con la coincidencia entre los valores personales y los de la corporación. Cuando las contradicciones entre uno y otro comienzan a aparecer, el compromiso organizacional disminuye. Los miembros de una organización muestran distintos grados de compromiso dependiendo del punto en el que se encuentren dentro de su carrera profesional. Cuando los empleados están comenzando o están en la mitad de sus carreras en la compañía tienden a mostrar un alto grado de compromiso organizacional. Si por el contrario, cuando un gerente alcanza una posición alta de la cual ya le es difícil subir, su grado de compromiso con la organización disminuye.

También existe una jerarquía a través de la cual los empleados califican sus percepciones de los distintos departamentos de la firma. Algunos son considerados como más importantes que otros. Esta jerarquía se establece de forma informal, no está escrita en ninguna parte, se transmite por vía oral a través de la comunicación en los corredores, en los almuerzos y en los eventos sociales organizados por la compañía o por algunos de sus empleados. Esta jerarquía tiene poder de influir sobre el compromiso organizacional. Los empleados que pertenecen a los departamentos considerados como más prestigiosos tienen un mayor grado de compromiso con la organización que aquellos pertenecientes a unidades menos prestigiosas. Así un alto status de un departamento se manifiesta en la realidad porque los ejecutivos de la casa matriz y de las instituciones financieras locales los valoran más. Sus miembros representan a la firma en eventos sociales importantes como fiestas en el Country Club, en instancias gubernamentales, etc.

La compañía refuerza el compromiso organizacional otorgando a ciertos empleados la posibilidad de representarla.

La cultura corporativa pierde importancia como elemento que genera compromiso con la organización a medida que las personas tienden a darle prioridad a lo económico. Eso usualmente pasa cuando las personas entran a una edad madura cuando sus responsabilidades familiares aumentan, y el deseo de vivir mejor, también.

CONCLUSIONES

En estas páginas mostré las distintas funciones de la cultura corporativa en una empresa transnacional ubicada en Venezuela. El rol de mantener el prestigio de la firma es, tal vez, el aspecto más importante de la cultura corporativa considerando la cantidad de informalidad que existe en el mundo de los negocios en Venezuela. La firme lucha en contra de las tendencias a desarrollar *amiguismo*, es decir, hacer negocios con amigos, y/o cultivar vínculos con personas influyentes en el gobierno que tienen la posibilidad de otorgar recursos financieros para la expansión comercial.

La cultura corporativa se mantiene a través de la socialización. El personal aprende qué se espera de él, por ejemplo, en cuanto a dedicación al trabajo, aprende también los estilos de comunicación entre gerentes de un mismo nivel, entre empleados y gerentes de medio y alto nivel. Los empleados se evalúan mutuamente durante sus conversaciones informales. Se evalúan en base a la lealtad a la firma, de esta manera, alimentan un cierto grado de desconfianza entre ellos mismos

y al mismo tiempo ponen en claro qué es lo más importante para la firma.

La cultura corporativa refuerza el compromiso con la organización actuando como mecanismo integrador a través del cual el personal se identifica con la organización. De esta forma, la cultura corporativa es una forma de compensación por el hecho de que las órdenes se originan en la casa matriz.

La cultura corporativa refuerza el compromiso organizacional pero sólo hasta cierto punto. El compromiso disminuye a medida que las metas personales no coinciden con las de la compañía. Cuando las metas profesionales no pueden cumplirse el gerente abandona la firma. En ese momento la ética corporativa se considera impráctica e irrealista.

Al mismo tiempo, se ha tratado de explicar que la cultura corporativa puede traer consecuencias negativas a la empresa. Aquí se vio como la compañía tiende a rigidizar las actitudes e inhibir la posibilidad de percibir cambios en la realidad. Las compañías necesitan flexibilidad para adaptarse a cambios en la política económica y en el mercado. Muchas veces los valores de la compañía y su auto-imagen inhiben las posibilidades de adaptarse a una realidad cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Angel, Harold and James L. Perry
1981. "An Empirical Assesment of Organizational Comitment and Organizational Effectiveness" in *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, March 1981, pp. 1-14.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul Lawrence, Quinn Mills, Richard Walton
1984. *Managing Human Assets* New York: The Free Press, chapter 7, pp. 177-195.
- Berlin, Margalit
1986. *Sewing Compliance: State Policies, Work and Housing for the Female Immigrant in Venezuela* Ph. D. thesis. Columbia University, New York City.
1991. 'Research in Organizations: Experiences in Local and Multinational Corporations in Venezuela'. Paper prepared for the Annual Meeting of the American Sociological Association; Philadelphia, August, 1992.
- Koch, James L. and Richard M. Steers
1978. "Job Attachment, Satisfaction and Turnoyer among Public Sector Employees" in the *Journal of Vocational Behavior*, 12:119-128.
- Lomnitz, Larissa
1988. 'Informal Exchange Networks in formal systems: A Theoretical Model in *American Anthropologist* 1990.

- Magee, S. P.
1976. "Technology and the Appropriability Theory of the Multinational Corporation" in *The New International Economic Order* edited by Jagdish Bragwati. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Mowday, Richard T.; Lyman W. Porter and Robert Dubin
1974. "Unit Performance, situational factor and employee attitudes in spatially separated work units" in *Organizational Behavior and Human Performance*, 12:231-248.
- Mowday, Richard T., Richards Steers and Lyman W. Porter
1979. "The Measurement of Organizational Commitment" in the *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- Moss Kanter, Rosabeth
1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Naím, Moisés
1977. "Ideology *Dependencia* and the Control of Multinational Corporations: A Study of the Venezuelan Policy on Foreign Investment and Technology Transfer", Cambridge (Mass.) Working Paper, Sloan School of Management, MIT.
1982. *Multinacionales: La Economía Política de las Inversiones Extranjeras*. Caracas: Monte Avila Editores.
1989. "Introducción: La Gerencia en Venezuela" en *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*, editado por Moisés Naím. Caracas: Ediciones IESA.
- Ong, Aihwa
1979. "Global Industries and Malay Peasants in Peninsular Malaysia" in *Women, Men and the International Division of Labor* edited by June Nash and María Patricia Fernández-Kelly; New York: State University of New York Press.
- Pérez-Perdomo, Rogelio
1991. "Corrupción y Ambiente de los Negocios en Venezuela" en *Corrupción y Control en Venezuela: Una Perspectiva Comparada* editado por Rogelio-Perdomo y Ruth Capriles; Caracas: Ediciones IESA.
- Perter, Lyman W.; Richard Steers; Richard Mowday and Paul Boulian
1974. "Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians" in the *Journal of Applied Psychology*, 59:603-609.
- Robbins, Stephen
1987. "Cultura Organizacional" en Stephen Robbins *Desarrollo Organizacional*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schein, Edgar
1990. "Organizational Culture" *American Psychologist* (special issue 45, (2)).
- Vaitsos, C.V.
1974. *Intercountry Income Distribution and Transnational Enterprises* Oxford: Clarendon Press.