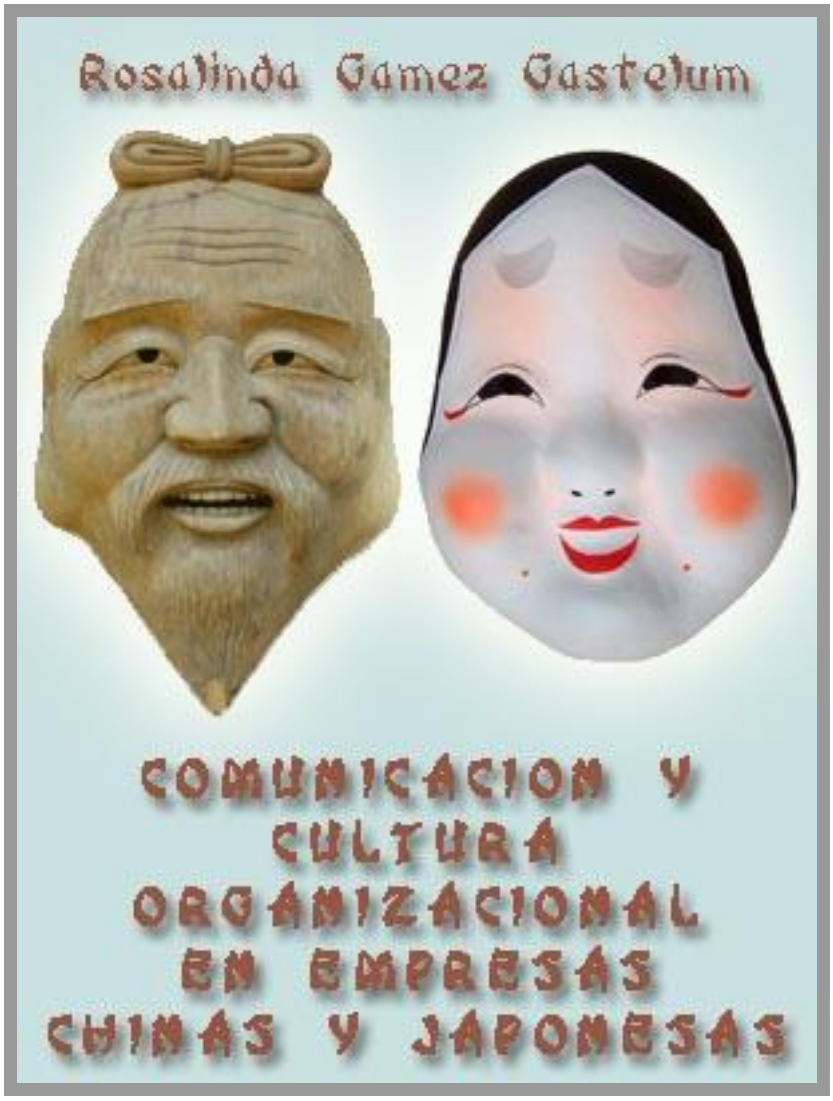


ISBN-13: 978-84-690-3682-2
N° registro: 07/4909

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

Gámez Gastélum, Rosalinda : (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

editado por eumed.net

COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CHINAS Y JAPONESAS

Rosalinda Gámez Gastélum

Dedicatoria:

A mi hija Ma. José Rosalina,
La luz de mi vida…

ÍNDICE

Introducción 3

1. Capitulo I 6

1.1. Fundamentos de la Comunicación Organizacional 6

1.1.1. Introducción 6

1.1.2. Principales estudios de Comunicación Organizacional en el ámbito internacional y en México 8

1.1.2.1.Principales estudios de la Comunicación Organizacional en México 9

1.1.3. Principales referentes teóricos de la comunicación Organizacional 13

1.1.4. Comunicación formal e informal en la organización 16

1.1.5. Bibliografía 20

1.2. Comunicación Organizacional y grupos informales en Empresas chino-mexicanas. Caso Max Ray 22

1.2.1. Resumen 22

1.2.2. Introducción 22

1.2.3. Referentes de la Comunicación Organizacional 23

1.2.4. Comunicación no verbal en la organización 26

1.2.4.1.Las dimensiones de la conducta no verbal 26

1.2.5. Aspectos interculturales presentes en la Comunicación Organizacional 28

1.2.5.1.Barreras de la comunicación intercultural 28

1.2.5.2.Reglas para reducir las barreras en la comunicación Intercultural 29

1.2.5.3.Conflictos interculturales a nivel interpersonal y organizacional 30

1.2.6. Grupos y liderazgo 30

1.2.6.1.Definición de grupo 30

1.2.6.2.Naturaleza de los grupos 31
1.2.6.3.Razones de la formación de grupos 32
1.2.6.4.Características de los grupos 33
1.2.6.5.Roles de liderazgo en el grupo 35
1.2.6.6.Tipos de grupos 36
1.2.6.7.Funciones psicológicas del grupo 39
1.2.7. Investigación empírica: Max Ray 41
1.2.8. Descripción de la metodología utilizada 41
1.2.9. Principales hallazgos 43
1.2.9.1.Flujos de comunicación formal e informal 44
1.2.9.2.Comunicación no verbal en la organización 44
1.2.9.3.Formas de comunicación intercultural 50
1.2.9.3.1. Barreras interculturales de comunicación 50
1.2.10. Grupos y liderazgo 51
1.2.11. Conclusiones 53
1.2.12. Bibliografía consultada 54
2. Capitulo II. Teorías de cultura organizacional 56
2.1.Hacia una definición de cultura 56
2.2.La cultura como variable externa 75
2.3.Distintas visiones de la cultura 78
2.3.1. Visión macrocultural y visión macrocultural 78
2.3.1.1.La visión macrocultural: Relación entre Cultura y management 79
2.4.Formas organizacionales y culturas 82
2.5.Transferencia de modelos organizacionales 86
2.6.Visión de la cultura como variable interna 91
2.6.1. Creación de una cultura organizacional 91
2.6.2. Mantenimiento de la cultura a través del tiempo 93
2.7. Modelos de cultura organizacional 97
2.8.Transmisión de la cultura a los empleados 99
2.8.1. Historias 99
2.8.2. Rituales 99
2.8.3. Símbolos materiales 99
2.8.4. Lenguaje 99

2.9.Funciones de la cultura 100
2.10. La cultura como desventaja 100
2.11. Proceso de toma de decisiones en el ámbito organizacional 101
2.11.1. Niveles en la toma de decisiones 101
2.11.2. Tipo de decisiones 102
2.11.2.1. No estructuradas 102
2.11.2.2. Estructuradas 102
2.11.2.3. Semiestructuradas 102
2.11.3. Etapas en la toma de decisiones 103
2.11.4. Modelos para la toma de decisiones 104
2.11.4.1. Individuales 104
2.11.4.2. Modelos institucionales 105
2.11.4.3. Teoría institucionalista y toma de decisiones 107
2.11.4.4. Ambigüedad en las preferencias 110
2.11.4.5. Anarquías organizadas 113
2.12. Hacia nuevos modelos de estructura en las organizaciones 119
2.13. Reflexiones finales 120
2.14. Bibliografía 121
3. Capitulo III. Formas culturales en empresas chinas. Estudio de Caso Tex Ray (TR) 126
3.1.Introducción 126
3.2.China: El milagro de la fabrica mundial 128
3.2.1. Disminución de la pobreza, pero aumento en inequidad 130
3.2.2. Hacia organizaciones más humanas. ¿Mito o realidad? 133
3.3.Humanizar el trabajo 134
3.3.1. Las nuevas relaciones humanas 135
3.4.Surgimiento de nuevas organizaciones 137
3.4.1. Características de la nueva organización: de la pirámide al círculo 139
3.5.La satisfacción laboral como una necesidad 140
3.5.1. Ética organizacional 142
3.5.2. Estudio de caso. Tex Ray Group 143
3.6.Descripción de la metodología utilizada 145
3.7.Principales hallazgos 147

3.7.1. Humanización del trabajo 147
3.7.1.1.Formas organizacionales y culturales 148
3.7.2. Ética organizacional 150
3.8.Bibliografía 151
4. Capitulo IV. Impacto de la variable cultural en el Acuerdo de Libre Comercio México-Japón 154
4.1.Introducción 154
4.1.1. Condiciones que afectan a las operaciones transnacionales 155
4.1.2. Diferencias individuales 157
4.1.3. Barreras a la adaptación cultural 158
4.1.4. Comunicación transcultural 159
4.2.Comportamiento organizacional de México y Japón 160
4.2.1. Antecedentes históricos 160
4.2.2. Características sociales y culturales de Japón 161
4.2.3. Comportamiento durante la negociación 161
4.2.4. Japoneses dentro y fuera de Japón 165
4.2.5. Japan, Inc. ¿Existe tal cosa? 166
4.2.6. Las comercializadoras japonesas (Sogo Shosha) 167
4.2.7. Características sociales y culturales en México 168
4.2.8. El estilo mexicano de negociar 169
4.3.Acuerdo de Asociación Económica México-Japón 170
4.3.1. Objetivos del AAE México-Japón 170
4.3.2. Ventajas y Beneficios del AAE 172
4.3.3. Impacto para México del Acuerdo 175
4.3.4. Impacto regional 177
4.4.Conclusiones 183
4.5.Bibliografía 184

Introducción

La comunicación y la cultura organizacional son tópicos de gran relevancia que en la década de los 80´s experimentan un *"boom*" en Estados Unidos y que posteriormente llegan a México como grandes campos del conocimiento, que permiten a la luz de la teoría analizar qué ocurre en las organizaciones mexicanas. En este libro nos interesa reflexionar en lo particular qué ocurre en Sinaloa cuando la cultura local entra en relación con las culturas chinas y japonesas. En el caso de China, se ha consolidado como el dragón económico y primera fábrica mundial; por lo que vale la pena analizar su modelo organizacional y sus implicaciones en términos de cultura y comunicación organizacional.

En cuanto a Japón, recientemente México signó un Acuerdo Económico de gran relevancia, que permitirá que ambas economías entren en una intensa relación. En ambos casos, se justifica la necesidad de estudiarlos y conocerlos más, debido a que la globalización nos obliga a entrar en relación con otras culturas, para las cuales debemos tener referentes, que permitan a los empresarios de México y Sinaloa, específicamente, lograr negociaciones comerciales exitosas.

En el primer apartado de este libro se realiza un análisis de las principales teorías y escuelas de pensamiento de la comunicación organizacional, así como de la evolución histórica de este campo del conocimiento en México y Estados Unidos.

En ese mismo bloque se presenta un estudio de caso, denominado "comunicación y grupos informales en empresas chino-mexicanas. Caso Max Ray", en donde se revisan como los flujos de comunicación organizacional, comunicación no verbal, comunicación intercultural y grupos informales están presentes en una organización, en donde actores organizacionales de diversas culturas de origen entran en interacción. Ese trabajo enfatiza a la comunicación como una herramienta clave, para el entendimiento de reglas, políticas, procedimientos y normas en el seno de la empresa. Otro de los aspectos relevantes de esta investigación es en el sentido de que los grupos formales e informales lejos de ser contrapuestos, son complementarios y brindan significado en el trabajo e identidad a las 400 obreras que laboran en esa maquiladora.

El segundo apartado del libro presenta un análisis de la teoría de la cultura organizacional como variable externa e interna, enfatizando la utilización de estrategias de *management* empresarial para crear y moldear la cultura corporativa de las empresas

mexicanas. En ese mismo bloque se presentan dos estudios de caso de organizaciones chinas y japonesas. El primero se denomina “Formas culturales de una empresa chino-mexicana. Caso Tex Ray”, en el cual se analizan los conflictos interculturales que tienen lugar entre chinos, taiwáneses y sinaloenses en una empresa textilera de capital chino, así como la forma en que las estrategias de cultura negociada pueden resolver, al menos parcialmente, esos conflictos interculturales.

El segundo caso analiza el impacto de la variable cultural en las negociaciones México-Japón en la firma del Acuerdo Económico entre ambas naciones. En esa investigación se revisan las diferencias culturales y las formas de negociación empresarial que existen entre japoneses y mexicanos. Posteriormente, se recuperan los aspectos claves del Acuerdo Económico México-Japón y se revisan las áreas de oportunidad que representa para nuestro país, básicamente para el sector agropecuario. Esta investigación, además revisa el impacto regional del acuerdo y local, ya que los horticultores de Sinaloa podrían ser de los grandes beneficiados de ese tratado.

En suma, este libro pretende constituirse como un referente para los estudiosos del área organizacional en el contexto internacional, particularmente de las culturas de Asia-Pacífico, así como en una guía para los empresarios que estén interesados en entrar en contacto con estas culturas y necesiten saber más acerca de éstas. Definitivamente, cada quien ve al mundo desde su propia ventana cultural, pero para que las negociaciones comerciales se vean coronadas por el éxito se requiere abandonar esa idea etnocentrista y tratar de aprender acerca del otro, para entenderlo mejor y así lograr mayores beneficios en este nuevo entorno internacional, caracterizado por la ambigüedad y la turbulencia de los mercados.

AGRADECIMIENTOS

Para la realización de la presente obra agradezco a mi alma máter, la Universidad Autónoma de Sinaloa, así como al Dr. Ismael García Castro, director de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas por el apoyo otorgado.

También deseo externar mi agradecimiento a los alumnos Brenda Elena Aguilar Seguame, Hermila Citlaly Valenzuela Beltrán y Jorge Arturo Urías Millán , estudiantes de la Licenciatura en Estudios Internacionales de nuestra facultad por participar en la investigación de campo del caso Japón. Asimismo, a las empleadas de las empresas maquiladoras chinas, sin cuya información no hubiera sido posible realizar este trabajo. A mi familia, gracias por su comprensión en los ratos que no pude cumplir compromisos familiares por estar dedicada a la academia. A todos mi agradecimiento infinito…

I. Fundamentos de la comunicación organizacional

Introducción

En el mundo globalizado de hoy en día en el centro de los procesos sociales se están colocando los medios de telecomunicación y la informática que están revolucionando las formas de trabajo, de vida y la manera de entender el mundo. La proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio.

El tránsito de nuestro país hacia una apertura económica en el contexto internacional plantea inmensos retos. El nuevo modelo de desarrollo económico requiere avanzar en el aspecto científico y tecnológico así como en el fortalecimiento de nuestra cultura, para el mejoramiento de la calidad de vida

En la sociedad del conocimiento la importancia de la formación de capital humano radica en que es fuente de creación de ventajas, éstas proceden de la información, formación, pericia, capacidad creativa, habilidad para identificar y resolver problemas, y liderar y gestionar con eficiencia organizaciones productoras de satisfactores sociales.

De esta manera, el campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones.

En la sociedad actual vivimos inmersos en una sociedad organizacional, durante toda nuestra vida pertenecemos a alguna de ellas. Somos “hombres organización” debido al tiempo que pasamos en diversas organizaciones, según Levinson, el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización, y aún aquellas que no lo hacen deben interactuar con ellas. Es de esta manera como adquiere sentido el entender la comunicación como un amplio campo de posibilidades de interacción social porque

es a través de ella como los seres humanos logran entenderse, coordinarse y posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

De acuerdo con lo anterior podemos entender la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entra ésta y su medio. La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se conceptualiza también como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones. El término función alude a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. Diversos autores (Daniel Katz y Robert Khan; Martha Jacob y otros) han realizado tipologías de las diversas funciones de la comunicación en las organizaciones, estas tipologías suelen ser útiles dependiendo del contexto institucional en que se apliquen. Usualmente se estudian y analizan tres funciones: producción. innovación y mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con el trabajo central de la organización. Goldhaber considera como mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.

Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización. En la función innovadora se presentan dos modalidades: las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización. Las innovaciones de la organización se producen como resultado de una decisión organizacional, en ellas la organización en general cambia, pero no las personas que trabajan en ella, por ejemplo la creación de un nuevo producto. En este tipo de innovación generalmente no se requiere que cambie el comportamiento de las personas.

Las innovaciones en la organización requieren de cambios en el comportamiento de las personas, incluye a toda la organización pues se requiere del cambio en las actitudes de los individuos: los directivos, los administradores y los empleados.

La función de mantenimiento se relaciona con los espacios de socialización de la gente y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual lo cual genera mejores relaciones interpersonales y una identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creatividad individual.

1. Principales estudios de Comunicación Organizacional en el ámbito internacional y en México

El estudio de la comunicación organizacional ha cobrado un gran interés en los últimos años, infinidad de textos y reportes de investigación se han publicado en Estados Unidos y México sobre este campo: Andrews y Baird, 2000; Argenti, 1998; Daniels, Spilker y Paoa, 1997; Homs Quiroga, 1990; Eisenberg y Goodall, 1993; Fernández Collado, 1991; Goldhaber, 1993; Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987; Martínez de Velasco y Nosnik, 1988; Miller, 1994; Sthol, 1995. Lo anterior demuestra el grado de importancia que la comunicación organizacional reviste para las instituciones de educación superior de Estados Unidos y de América Latina.

Alguna asociaciones dedicadas a la comunicación organizacional en México son: *Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO*). A partir de 1973 ha buscado reunir a los profesionales de la comunicación organizacional para intercambiar experiencias y desarrollar esta área en México. Asociación Mexicana de Relaciones *Públicas.* Promueve esta área en el ámbito empresarial, tanto público como privado desde 1960. *Asociación Mexicana de Estudiantes de Relaciones Públicas*. Desde 1985, realiza actividades de intercambio de experiencias referentes al área. Asimismo, la *Asociación Mexicana de Investigaciones de la Comunicación (AMIC)* realiza anualmente un congreso, en el cual se enfatizan los avances de la comunicación organizacional en México y finalmente el *Consejo Mexicano de Estudios de la Comunicación (CONEI);* cuyo organismo integrado por diversas universidades y académicos comparte su preocupación por esa temática.

En Estados Unidos existen asociaciones como la *International Association of Business Comunicators (IABC*). Fue creada en 1970 y reúne a 12000 asociados, aproximadamente en 40 países del mundo. Su objetivo es estimular la comunicación organizacional y lo más destacado en el área, con la entrega de los "Gold Quill Awards". Entre sus publicaciones está Comunications World. Otra asociación estadounidense es la *International Comunication Association (ICA*). Desde hace más de cuarenta años reúne a profesionales de la comunicación. ICA divide a la comunicación en siete áreas: comunicación interpersonal, comunicación masiva, comunicación organizacional, sistemas de información, tecnología educativa, comunicación política y comunicación intercultural. Entre sus publicaciones está *Journal of Comunications y Human Comunication Research* y es una de las organizaciones más prestigiadas sobre este gran tema.

1.1 Principales estudios de la Comunicación Organizacional en México

El estudio de la comunicación en México comenzó a establecerse en el país en la segunda mitad del siglo XX. Tres modelos fundacionales para la formación de comunicadores han prevalecido tanto en México como en América Latina. El más

antiguo de los tres modelos es el de la *formación de periodistas*, este modelo tiene su origen en los años cincuenta y es el más arraigado en las escuelas de comunicación con su enfoque técnico-pragmático que persigue el propósito de la incidencia político-social a través de la conformación de la opinión pública (Fuentes, 1995:74). El segundo modelo, se originó en la Universidad Iberoamericana, este modelo concibe al comunicador como un intelectual con una sólida cultura humanista, a esta formación intelectual estaría subordinada la técnica, el dominio de los medios, enfocadas hacia las dinámicas socioculturales. De esta manera se ampliaba el mercado de trabajo para el comunicador en el amplio mundo de los medios electrónicos. El tercer modelo es denominado *el comunicólogo como científico social*. La mayoría de las escuelas que siguieron este modelo en los años setenta tuvieron una gran carga de teoría crítica, con un enfoque marxista, haciendo a un lado la formación profesional, lo cual con el tiempo los llevó a caer, a menudo, en posturas extremas de enfoques puramente teoricistas o enfoques puramente pragmáticos.

En los años ochenta los currículo de las carreras de comunicación presentan una mixtura de estos tres modelos mencionados anteriormente con dos direcciones, unos hacia las disciplinas profesionales y la transformación práctica de los oficios y otros hacia las ciencias sociales y su comprensión de las realidades históricas con el fin de comprenderlas y transformarlas. Así, se contempla la inclusión de la comunicación organizacional a los planes de estudio de las carreras de comunicación en diversas regiones del país, principalmente en el DF, Guadalajara y Monterrey. Este inicio de los estudios de la comunicación organizacional en México, coincide con el "*boom"* de los estudios de la cultura organizacional y de la teoría de la organización en Estados Unidos, los cuales han logrado gran auge también en México en la última década.

En la actualidad somos testigos de un creciente número de organizaciones que surgen como respuesta de las necesidades que demanda la sociedad, o bien puede ser el efecto inverso; lo cual lleva a una marcada competencia entre las empresas; impactando de manera esencial en las relaciones interpersonales que en el seno de las mismas se genera. Con frecuencia, se piensa que las acciones de comunicación y de comportamiento son naturales e inherentes de los actores, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores

internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

"La comunicación es conversación, es la posibilidad de generar un diálogo, capaz de abrir sentidos, de transformar y no necesariamente de generar consenso" (Restrepo, 1996). A partir de éste concepto, se aprecia la riqueza de este recurso humano; no como el único pero si guarda un lugar imperante y transformador en las organizaciones.

En años recientes, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de investigación para los estudiosos de la comunicación. Además, durante los últimos diez años se han escrito en Estados Unidos gran número de textos sobre la materia, y los resultados de las investigaciones indican que la comunicación organizacional crece en popularidad como materia de estudio en las universidades e institutos de educación superior en Estados Unidos. Sin embargo, y a pesar de su crecimiento significativo como área de investigación y enseñanza de las ciencias sociales, el estudio de la comunicación en las organizaciones continúa siendo relativamente nuevo y, por ello, un campo que aún experimenta mucho de los problemas y sus implicaciones de un área "recién nacida" en la investigación científica.

Hay tantas definiciones como autores, que han escrito en relación con la materia. Sin embargo, según estas definiciones contienen diferencias sutiles, casi todas atribuyen a la comunicación en las organizaciones determinadas características o propiedades básicas similares, como las analizadas anteriormente.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. (Fernández Collado, 2001). Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. (Hall, Richard, 1995:183).

La comunicación organizacional, es una nueva disciplina que tiene sus raíces en los campos del conocimiento: Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y oratoria, y de igual forma tiene sus aplicaciones

en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que también se distinguen tres aspectos:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber, Gerald, 1997)

Abordando el concepto o la aplicación de la comunicación organizacional hay que recordar y hacer énfasis en que la comunicación destaca la forma en que una estructura organizacional afecta al comportamiento humano.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin ésta no existiría ninguna organización. (Rogers, Everett, 1997)

Pero es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

No sólo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es vital en el intercambio de información de la organización con su medio ambiente. (Rogers, Everett, 1997)

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

De ésta forma, cuando hablamos y tratamos de la comunicación en las organizaciones necesitamos examinar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas, y generalmente, morimos en ellas (Hall, Richard, 1995:3); pero éstas no pueden lograrse si la comunicación humana se encuentra al margen del acontecer social ya que son ellas

las que generan progresos y desarrollo a través de los individuos. La sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones (Gámez, 2003:43). La comunicación es un ingrediente necesario en cada uno de los pasos del proceso de innovación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales.

La comunicación proporciona un medio para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo mande. (Rogers, Everett, 1980).

2. Principales referentes teóricos de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica recuperamos esta área de conocimiento. Los primeros estudios sobre comunicación organizacional se ubican en 1920 con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la *Western Electric Company*) de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación. En primer término, retomaremos en este trabajo algunas definiciones acerca de la organización.

- ***Organización:*** Es un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales. La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción contradictorios, completo por su naturaleza diversa y dinámico; por su incesante cambio, es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia (Montaño,2001).

- ***Organización:*** Único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social (Etzioni, 1993).
- ***Organización:*** Medio por el cual una población ahora menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación (Crozier, 1973).
- ***Organización:*** Es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; ésta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996).

Con éste marco conceptual, se vislumbra el enfoque organizacional, considerado como la variedad de planteamientos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la organización; siendo los más representativos: las Relaciones Humanas, la Burocracia, el Comportamiento, la Contingencia y las Nuevas Relaciones Humanas (Ibarra y Montaño, 1985). Cada una de estas teorías representa una escuela de pensamiento.

Podemos retomar a la Teoría del Comportamiento, (principales exponentes: H. A. Simon, R. M. Cyert y J. G. March), que se considera una ciencia interdisciplinaria. En su campo de investigación, busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última (Robbins, 1998) siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

"Las organizaciones son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuaos y constituidos por el ambiente en los que operan" (Gámez, 2003).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto para los gerentes y hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar y propiciar ambientes de armonía, cooperación y solidaridad ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar

los logros de la organización. Ya lo analiza Montaño (2001), “reinventar la palabra, el afecto y la razón, son tres componentes básicos para la comprensión del mundo y el establecimiento de la relación con el otro”.

Al respecto, Simon (1988), menciona que la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos. Heydebrand (1989), menciona que en las nuevas formas organizacionales, la comunicación en todos los canales y el procesamiento de la información son la esencia.

El Comportamiento Organizacional es un estudio que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas: psicología, antropología, sociología, ciencia política entre otras; estableciendo como temas centrales de análisis e investigación, “como científicos de la organización” (March, 1994), a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la estructura del grupo y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio y la comunicación interpersonal y organizacional.

En la época contemporánea, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación; por lo que en Estados Unidos y en México se han escrito un gran número de textos sobre la materia (Andrews y Baird, 2000; Argenti, 1998; Daniels, Spiker y Papa, 1997; Homs Quiroga, 1990; Eisenberg y Goodall, 1993; Fernández Collado, 1991; Goldhaber, 1993; Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987; Martínez de Velazco y Nosnik, 1988; Millar, 1994; Stohl, 1995), lo cual demuestra que el campo de la comunicación organizacional está ocupando cada día más espacios en las universidades e instituciones de educación superior de Estados Unidos y América Latina (Fernández Collado, 2001).

Por ello es importante hacer distintiva su concepción, desde diversas acepciones:

- ***Comunicación Organizacional:*** Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. (Rebeil y RuízSandoval, 1998).

- ***Comunicación Organizacional:*** Proceso en el que no hay inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2000; citado por Alvarado Borrego, 2006).
- ***Comunicación Organizacional:*** Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua (Maass, 1998).
- ***Comunicación Organizacional:*** Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización (Nosnik, 1995).

Estas definiciones de comunicación organizacional nos permiten la posibilidad de reflexionar y analizar los alcances del tema, ya que si bien es cierto los actos de comunicación se consideran importantes, los principales motivos para fijarse en ellos son, por lo regular, el surgimiento de una crisis, tal como lo expresan Cyert y March (1963): las instituciones prestan mayor atención a las actividades que fallan en el cumplimiento de las metas que a aquellas que las logran, y en esto tienen gran influencia los procesos de comunicación. O puede ser también, una nueva moda en la administración y que requiere su atención (Nosnik, 1995).

De hecho Aktouf (1998), plantea que para comprender mejor la naturaleza y la magnitud de la distancia entre el espíritu original del movimiento de las relaciones humanas y lo que la administración hizo de él, podemos pasar revista rápidamente a ciertos elementos entre los más importantes que fueron actualizados y explotados después de Hawthorne: el grupo, el liderazgo, la identificación, la participación y la comunicación (ascendente y descendente).

3.Comunicación formal e informal en la organización

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen.

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización es decir, el proceso persona a persona. Existen y coexisten

paralelamente redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todo rumores e información oficiosa.

La existencia de los sistemas trata de que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tienen bajo control las redes informales.

Así mismo, cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de la siguiente manera:

a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
c. Horizontal: (Hay autores que le llaman lateral). Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de un gran número de empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y

sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

Dentro de la organización también encontramos la comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios, *grapevine* y rumores. De acuerdo con Gibson y Donelly (1999) se estima que las organizaciones estadounidenses generan 33 millones de rumores al año. En ese sentido, estos autores presentan la siguiente tipología:

a. Castillos en el aire: Rumores anticipatorios a una situación de la empresa.
b. Conductores de cuña: Son los más dañinos y suelen difundir rumores tales como:

"Mary logro el ascenso, porque se acosto con el jefe", "Antonio tiene SIDA". Este tipo de rumores son muy dañinos y destruyen lealtades.

c. De recta final. Suelen anticiparse a una situación final. Por ejemplo: la empresa se fusionará, habrá cambios de jefe, María cambiará de empleo, etc.

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, de acuerdo con Dalton (1970; citado por Goldhaber) los rumores suelen tener en promedio más del 70 % de sus datos como veraces. Entonces, cabría preguntarnos, ¿Porqué la comunicación informal genera tantos problemas?

Sin duda, porque los rumores generan desestabilizad en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara. La comunicación verbal, utilizando la palabra como signo lingüístico, es de gran importancia en la organización; sin embargo, es complementada con la comunicación no verbal, la cual es analizada posteriormente para completar un proceso de comunicación.

A continuación presentamos una investigación realizada a una empresa textilera chino-mexicana, en donde podemos observar las distintas formas de comunicación y cómo el grupo informal actúa como elemento fundamental en la cohesión grupal, identidad y apoyo en solución de conflictos.

Bibliografía

Alvarado Borrego Aída (2006), Reflexiones de Comunicación Organizacional, en: Organizaciones y Políticas Públicas. Una mirada desde el noroeste de: Gámez, Rosalinda, Soria Romo Rigoberto, López Portillo, Carlos, (coords) Ed. DIFOCUR-UAS-UDO, México, 357 pp.

Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. (2000), *Communication for Business and the Professions***,** 7a. ed., McGraw-Hill, Nueva York.

Etzioni, Amitai (1993). *The Sirit of Community Rights, Responsabilities and the communitarian***.** New York: Crow Publishers.

Fernández Collado, Carlos (2001). *La Comunicación Humana-en el mundo contemporáneo***.** McGraw-Hill. México. pp. 92-128.

Goldhaber, Gerald M. (1997). *Comunicación Organizacional***.** Ed. Diana, México, D.F.

Gibson y Donelly (2001). Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill, México.

Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México, pp. 29-50.

Heydebrand, Wolf V. (1989). *Nuevas Formas Organizacionales* en Work and Occupations, 16/3, pp. 356-377.

Maass, Margarita (1998). "La Comunicación como factor de cambio en una organización" en *Espacios de Comunicación No. 3*, UIA. México, pp. 159-173.

Montaño Hirose, Luis (2001). **"***La Razón, el Afecto y la Palabra". Reflexiones en torno al sujeto en la Organización"*, Iztapalapa, No. 50. UAM-I, pp.191-212.

Nosnik Ostrowiak., Abraham (1995). *Análisis y Planeación de la Comunicación***.** **"**Curso de Comunicación Organizacional: Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos".

Restrepo J., Mariluz. *Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización*. III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Santiago de Cali, 8 de mayo de 1996.

Ribeil Collera, María Antonieta y Celia RuízSandoval Reséndiz (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones***.** Ed. Plaza y Valdés, México. pp. 13-32.
Robbins, Stephen P. (1998). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones***.** Pretince Hall, México. pp. 1-35.
Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). *La Comunicación en la Organizaciones***.** Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.

Simon, Herbert A. (1988). *El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa***,** Aguilar Buenos Aires

Comunicación organizacional y grupos informales en empresas chino-mexicanas. Caso Max Ray

Resumen

Este trabajo analiza la comunicación organizacional en el seno de la empresa chino-mexicana Max Ray, partiendo de las dimensiones de Flujos de comunicación formal e informal, comunicación no verbal y formas de comunicación intercultural, así como grupos informales y liderazgo. Este trabajo utiliza la metodología cualitativa y pretende responder a la pregunta principal de investigación: ¿Cómo se generan los procesos de comunicación organizacional en una empresa global, en donde sus actores organizacionales tienen distintas culturas de origen?

Introducción

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen.

En esta investigación se analiza cómo se generan esos procesos de comunicación formal e informal, pero también como enfrentan distintas barreras por la confluencia de trabajadores de distintas culturas de origen. Este trabajo también explora que ocurre

con los grupos formales e informales en el seno de la organización, así como con el liderazgo informal.

1. Referentes de la comunicación organizacional

Es indudable que la comunicación es importante en cualquier ámbito de nuestra vida. Como seres vivos que tenemos la característica del raciocinio por encima de las demás especies, tenemos también la capacidad de relacionarnos con otros individuos y, al mismo tiempo, ser interdependientes para lograr nuestros objetivos o satisfacer ciertas necesidades fisiológicas, de seguridad, aceptación, reconocimiento y auto-realización.

A lo largo de nuestra vida establecemos un sin fin de relaciones con otras personas, siempre dentro de alguna organización: la escuela, el trabajo, clubes, hospitales, sindicatos, restaurantes, entre otras; es decir, desde que el hombre nace hasta que muere, siempre va a estar relacionado con las organizaciones, que, de alguna manera, van a decidir nuestro destino, desde el punto de vista religioso, económico, cultural, político, gubernamental. En la actualidad todos nosotros, hombres y mujeres, somos seres de organizaciones.

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos de estar en condiciones de resolver los “problemas humanos” que se plantean diariamente en nuestras complejas organizaciones. También podría decirse que, tomando en cuenta a la psicología social deberíamos ser capaces de minimizar los conflictos externos e internos de los grupos así como los problemas de moral y de motivación que están asociados con la dirección de las organizaciones.

Hoy en día, según las investigaciones de los expertos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista y al control ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica. Las organizaciones siguen siendo inflexibles a pesar de implementar programas de capacitación sensible, dinámicas de grupo o seminarios sobre organización. Los gerentes afirman ser personas nuevas con distintas actitudes

con respecto a su vida y a su trabajo, pero tan sólo necesitan unas pocas semanas para retornar a los viejos sistemas directivos basados en la filosofía del “premio y el castigo”.

Las crisis de las organizaciones continuarán produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantengan esta estructura básica en su actitud, es decir, mientras “el poderoso trate a los impotentes como objetos, al tiempo que mantiene las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado”(Levisón, 1986)

Desde 1938, fecha en que Chester Barnard, dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha demostrado continuamente, que el hombre (y la mujer) de una organización es una persona comunicativa.

La comunicación organizacional como hemos visto y escuchando a lo largo de nuestra carrera, ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. Las organizaciones son creaciones humanas con un conjunto de reglas que nos obligan a ser creativos para generar alimento; son medios para que la sociedad pueda sobrevivir y enfrentar su ecosistema (Nosnik, 1995). Pero, las organizaciones también tienen un medio ambiente interno con el que deben empezar a generar un clima de comunicación efectivo, y, el cual, será el inicio de una excelente comunicación hacia el exterior.

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo de quien ejerce la autoridad en la organización. Él debe estar comprometido con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la institución. Si lo anterior se cumple, entonces fluye el resto de la organización. Estrechamente relacionada con el compromiso de los directivos, está la acción gerencial. Cuando los mensajes implícitos enviados contradicen los mensajes oficiales en la forma en que se transmiten las comunicaciones formales, los gerentes pierden credibilidad con los empleados.

Otro factor relevante en la comunicación organizacional es el flujo de la misma, es decir, los programas ineficaces están dominados por la comunicación descendente. Los

programas exitosos tienen un compromiso con la comunicación de dos vías: descendente y ascendente.
Las compañías deben promover la comunicación ascendente y estimular el diálogo con el empleado. Las organizaciones donde los empleados tienen la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones desarrollan un clima de trabajo productivo y armonioso, los empleados se "ponen la camiseta" y se comprometen con la misión y los valores de la organización.

La cantidad máxima de información puede transmitirse a través de una conversación cara a cara. La comunicación imparcial, abierta, de igual manera con los empleados presenta a los ejecutivos como gente viviente, que respira, que entiende las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.

Los gerentes tienen la responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de que las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la organización. En ese sentido detectamos lo que conocemos como comunicación formal y ésta dada por la jerarquía organizacional, la cual puede ser ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

No podemos negar que quienes trabajamos dentro de una organización, siempre deseamos que las cosas que suceden se nos digan de frente y no enterarnos a través de comunicaciones informales. En ese sentido, el empleado con frecuencia prefiere enterarnos por su jefe inmediato acerca de los cambios que podrían afectarnos, no por medio de los mismo compañeros. Esto significa que los gerentes medios e inferiores deberán compartir rápidamente su información con su grupo de trabajo a fin de minimizar la ambigüedad. La comunicación informal se presenta cuando existen vacíos que llenar y cuando la alta gerencia no está proporcionando la información clave.

La comunicación informal con frecuencia toma la forma de rumor o *grapevine,* en donde los trabajadores operan como enlaces en la transmisión de informaciones determinadas. De acuerdo con Dalton (Citado por Goldhaber,1997) más del 70 % del mensaje de la comunicación informal suele ser verdadero, pero el 30 % restante está

altamente distorsionado. En algunas ocasiones la alta gerencia utiliza la comunicación informal como una estrategia, para conocer cuál es el ambiente organizacional.

Cabe destacar que las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no tienen miedo de enfrentar las malas noticias. Cada vez más corporaciones están utilizando las publicaciones internas para mantener actualizados a los empleados sobre noticias tanto pesimistas como optimistas. Todas las organizaciones se enfrentan alguna vez, a fracasos en el producto, retrasos en la entrega, quejas de los clientes o problemas similares. La cuestión es, analizar en que medida los actores organizacionales se sienten bien al comunicar los problemas y deficiencias Es importante tener presente que cuando las malas noticias se informan de manera parcial, se crea un ambiente en el cual la gente no teme ser honesta y las buenas noticias adquieren credibilidad. En suma, se requiere avanzar hacia una comunicación capaz de hacer que emisor y receptor se entiendan, tomando en cuenta el contexto. Es decir, que los jefes y subordinados sean capaces de tener una comunicación efectiva y que ésta permite alcanzar las metas organizacionales y elevar la calidad de vida de los trabajadores. A esto se le denomina comunicación productiva (Nosnik, 2003) y lo ideal es que todas las organizaciones la logren.

2. Comunicación no verbal en la organización

Conceptualmente, el término no verbal es susceptible de una gran cantidad de interpretaciones, exactamente igual que el término de comunicación. Por ejemplo, para Eisenberg y Smith (1998; citados por Gibson, Ivancevich y Donelly) la comunicación no verbal son “mensajes sin palabras”. Applebaum (1986; citado por Brislin) y otros contribuyen definiéndola como “hablar sin palabras… indicios que no son parte del lenguaje pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en las situaciones de comunicación”.

A su vez, Gibson y Donelly (1998) definen a la comunicación no verbal como aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. El mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal. Cuando cualquier conducta no verbal contradice a la conducta verbal, la primera determinará el impacto total del mensaje. Por regla general, la comunicación verbal transmite el contenido

básico en las situaciones de comunicación, mientras que la comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.

2.1. Las dimensiones de la conducta no verbal

La conducta no verbal se puede englobar en tres dimensiones básicamente y son:

1. El cuerpo; su conducta y su apariencia: Cara (boca y ojos), gestos, contactos físicos, posturas y forma.
2. Volumen, tono, ritmo, pausas y no fluidez.
3. El medio ambiente: Espacio y territorio, tiempo, arquitectura y objetos.

Los tres componentes del paradigma de la comunicación de la organización (gente, mensajes y medio ambiente) puede generar su propia conducta no verbal. Las personas se comunican por medio de sus cuerpos; los mensajes se comunican por medio de sus características vocales; y el medio ambiente se comunica por medio del espacio, el tiempo, el diseño y los artefactos.

Examinando la primera dimensión, Brislin (1986) fue el primero que estudio el cuerpo, su conducta y apariencia creando una ciencia demonizada *"kinesics"*. Donde la conducta física del cuerpo puede agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas, gestos, contactos físicos y la forma general del cuerpo. La boca y los ojos proporcionan casi toda la información relacionada con la expresión facial. Los gestos y las posturas pueden relacionarse con el estatus que se ocupa dentro de la organización, mientras que el cuerpo humano puede ser descrito según tres formas principales: ectomorfo, endomorfo y mesomorfo.

En la segunda dimensión, la voz puede ser estudiada examinando características como el tono, volumen, velocidad, resonancia y ritmo o estudiando vocalizaciones como pausa, falta de fluidez, risas, lloros y bostezos. Los estudios de la voz han recibido el nombre de "paralinguísticos".

Por último, la tercera dimensión, nos muestra como el territorio implica la propiedad y la defensa de cierta área. En lo que se refiere al espacio personal, este se define como aquel espacio que una persona sitúa entre ella y los demás, suele ser flexible y acompaña al individuo en función se su cultura, medio ambiente, relaciones, y personalidad. Hall denominó al estudio del espacio y territorio como *"proxemincs"*, e identificó cuatro distancias: la distancia íntima, la distancia personal, la distancia

personal y la distancia pública. En cuanto al factor tiempo, su importancia varia según el tipo de cultura (Gibson y Donelly, 1998: 225).

3. Aspectos Interculturales presentes en la Comunicación organizacional

La crisis de las ideologías y la desaparición de las utopías han dejado un gran vacío en el mundo contemporáneo. La globalización no es un fenómeno exclusivamente económico, es también un fenómeno geo-político y cultural. La unipolaridad y la homogeneización cultural puesta en marcha por la globalización están generando a su vez comprensibles respuestas adversas. Se está produciendo un retorno a lo étnico como espacio de resistencia cultural y como lugar de construcción de las identidades. De esta manera los conflictos interculturales han pasado a ser parte de la agenda internacional.

En un mundo complejo e interconectado estos conflictos cobran cada vez más importancia y el desconocimiento de ellos torna incomprensible la vida política e inmanejable la convivencia social. Aprender a convivir manejando razonablemente los conflictos interculturales es indudablemente uno de los grandes desafíos del mundo actual.

3.1. Barreras de la comunicación intercultural

De acuerdo con Stephen P. Robbins (1998), la comunicación eficaz es difícil de lograr en las organizaciones, incluso en las mejores condiciones. Los factores interculturales tienen el potencial de incrementar los problemas de la comunicación. Se han identificado cuatro problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales, los cuales mencionamos a continuación:

Primero, hay barreras causadas por la semántica*:* las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. Esto es particularmente cierto para gente con culturas nacionales diferentes.

Segundo, hay barreras causadas por las connotaciones *de la palabra:* las palabras implican diferentes cosas en distintos idiomas.

Tercero, hay barreras causadas por las diferencias de tono*:* en algunas culturas, el tono cambia dependiendo del contexto: la gente habla diferente en casa en situaciones sociales y en el trabajo.

Cuarto, hay barreras causadas por las diferencias entre las percepciones*:* la gente que habla diferentes idiomas en realidad ve al mundo de diferentes formas.

3.2 Reglas para reducir las barreras en la comunicación intercultural

Al comunicarse con gente de una cultura diferente, pueden surgir malos entendidos, interpretaciones erróneas y evaluaciones equivocadas. A continuación se presentan cuatro reglas que pueden ser de utilidad para reducir las barreras en la comunicación intercultural antes mencionadas:

1. Asuma que hay diferencias hasta que se comprueben las similitudes. La mayoría de nosotros supone que los demás son más similares a nosotros que lo que son en realidad. Pero la gente de distintos países con frecuencia es muy diferente de nosotros. Así que tal vez esté más lejos de cometer un error suponiendo que los otros son diferentes de usted, en lugar de asumir que hay similitud, hasta que la diferencia se compruebe.
2. Enfatice la descripción en lugar de la interpretación o la evaluación. La interpretación o evaluación de lo que alguien ha dicho o hecho, en comparación con la descripción, se basa más en la cultura del observado y en la experiencia que en la situación se observa. Como resultado, no elabore juicios hasta que haya tenido suficiente tiempo para observar e interpretar las situaciones de las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.
3. Practique la empatía. Antes de enviar un mensaje, póngase en el lugar del receptor. ¿Cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe acerca de su educación, crecimiento y antecedentes que puedan darle un mayor conocimiento? Trate de ver a la otra persona como realmente es.
4. Trate sus interpretaciones como hipótesis de trabajo. Una vez que usted haya desarrollado una explicación de una situación nueva o piense que tiene empatía con alguien de una cultura extranjera, trate

> su interpretación como una hipótesis que necesita mayor examen, en lugar de una certidumbre. Evalúe con cuidado la retroalimentación provista por los receptores, para ver si confirma su hipótesis. En decisiones o comunicados importantes, verifique con otros colegas extranjeros y del país para estar seguro de que sus interpretaciones son correctas (Mc Entte, 1998)

3.3 Conflictos interculturales a nivel interpersonal y organizacional

Los conflictos están latentes siempre en las organizaciones; sin embargo pueden o no manifestarse dependiendo de la capacidad de negociación de los actores organizacionales. Es importante mencionar que cualquier tipo de conflicto se puede definir como la oposición, controversia, choque o batalla; el cual puede ser prevenido pero no evitarse.

Los *conflictos interpersonales,* son aquellos que surgen entre dos personas y representan un serio problema porque afectan profundamente sus emociones. Surgen de diversas fuentes, como pueden ser:

- El cambio organizacional.
- Los choques de personalidad.
- Las amenazas del status.
- Lo más común, por percepciones y puntos de vista contrarios.

En estos conflictos se requiere proteger la auto imagen y autoestima contra el daño que le puedan causar los demás, por lo que si el concepto de sí mismo se ve amenazado, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora dando lugar al conflicto.

Una vez, realizado este recorrido teórico advertimos como la comunicación organizacional es un campo de estudio muy pertinente en el ámbito de los Estudios Organizacionales, la cual resultado del proceso global incorpora la variable intercultural por el encuentro de actores organizacionales de diversas culturas en el ámbito del trabajo.

Precisamente, la investigación que a continuación presentamos fue realizada en una empresa chino-mexicana, ubicada en Culiacán, Sinaloa, México, en donde analizamos el fenómeno de la comunicación organizacional intercultural.

5. Grupos y liderazgo

5.1 Definición de grupo

Son dos o más personas que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares. Según Shaw, experto en dinámica de grupo, sostiene que todos los grupos tienen unas cosas en común: sus miembros interactúan. Por consiguiente define un grupo como dos o más personas que se influyen entre sí. Más aún, señala el psicólogo social John Turner (2005) que los grupos se perciben así mismo como "nosotros", en contraste con "ellos". Los grupos pueden existir por diversas razones: para satisfacer una necesidad de pertenencia para proporcionar información, para suministrar las recompensas, para lograr metas (Turner, 2005).
Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares (Stephen P. Robbins, 1998).

5.2 Naturaleza de los grupos

Existe un sinnúmero de definiciones de grupo, pero en este caso en particular nos interesa revisar que ocurre con el grupo en el seno de la organización. En ese sentido encontramos cuatro enfoques:

1. El grupo en función de la percepción: Para que un conjunto de individuos se considere grupo sus integrantes deben percibir sus relaciones con los demás.

2. El grupo en función de la organización: Los sociólogos ven a los grupos primordialmente en función de las características de la organización y definen al grupo como: Un sistema organizado dos o más individuos que se interrelacionan para desarrollar alguna función que cuente con un conjunto estándar de observaciones entre los papeles de sus integrantes y normas que reglamenten la función del grupo y de cada uno de ellos (Davis, 1997).

3. El grupo en función de la motivación**:** El grupo en su conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los individuos. Es decir el grupo que no ayude a satisfacer sus necesidades difícilmente se mantendrá viable y los empleados que no

satisfagan sus necesidades dentro de cierto grupo buscarán otro que les ayude a encontrar satisfacción a sus necesidades importantes (Ibíd.)

4. El grupo en función de la interacción**:** Grupo es cierto número de personas que se comunican entre sí durante cierto periodo de tiempo, cuyo número es suficiente reducido para que cada persona se pueda comunicar con todos los demás cara a cara.

A. Razones de la formación de grupos

El ser humano es gregario por naturaleza. Desde que nace pertenece al grupo familiar y a lo largo de su vida se va integrando a diversos grupos, de tal manera que encontramos como grupos primarios de socialización: La familia, la iglesia, el barrio y los amigos, así como la escuela. Posteriormente, cuando crece su principal grupo lo constituye la escuela y el trabajo. Las personas forman grupos por diversos motivos, tales como la satisfacción de necesidades, la cercanía, la atracción, las metas y la economía

1. La satisfacción de las necesidades**:** Una motivación importante para formar grupos puede ser el deseo de satisfacer las necesidades, ya sea de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

2. De Seguridad: Algunos empleados podrán sentirse desamparados ante la Gerencia y ante toda la organización al no contar con un grupo en quien apoyarse cuando se aportan las exigencias gerenciales; esta soledad provoca inseguridad, siendo el empleado miembro de un grupo puede participar en las actividades de éste y discutir las exigencias de la gerencia con otros integrantes que tengan puntos de vista de respaldo. La interacción y comunicación entre los integrantes del grupo amortiguan el efecto de las exigencias gerenciales.

3. De Tipo Social: La sociabilidad de la gente estimula su necesidad de afiliación; el deseo de formar parte de un grupo resalta la intensidad de las necesidades sociales.

4. De estima: A los empleados con mucha necesidad de estima, pertenecer a un grupo de esta naturaleza puede proporcionarles satisfacción.

5. Cercanía y Atracción: Cuando las personas trabajan muy cerca de otros tienen oportunidades para intercambiar ideas, pensamientos y actitudes acerca de actividades de trabajo y ajenas a él. Tales intercambios fomentan la formación de grupos.

6. Las Metas de los Grupos**:** Las metas de un grupo pueden constituir las razones para que una persona se sienta atraído hacia él. Pero no siempre es posible identificar las metas de los grupos. La suposición de que los grupos formales cuentan siempre con metas claras se debe moderar mediante la compresión de que la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje pueden distorsionar las metas.

7. La Economía**:** En muchos casos los grupos se integran porque los individuos piensan que si se organizan pueden obtener mayores beneficios económicos de su trabajo. Al trabajar y cooperar como grupo los individuos pueden percibir beneficios económicos más altos ((2006, "Los grupos de trabajo", www.enfenix.webcindario.com.).

B. Características de los grupos

Los grupos a medida que evolucionan empiezan a mostrar ciertas características: estructura, jerarquías, papeles, normas, liderazgo, cohesión y conflicto. Los grupos están integrados por miembros y enfrentan desde una etapa de iniciación (cuando se integran) hasta de duelo (cuando el grupo termina), pero también atraviesan una etapa de tormenta, cuando el grupo está en etapa de definición de reglas y políticas, así como normas y sanciones. Luego viene la integración, la cual es la etapa en la que el grupo alcanza mayor cohesión. A continuación revisaremos a detalle las características del grupo:

1. La Estructura**:** A medida que pasa el tiempo en el grupo se desarrolla algún tipo de estructura; se distinguen en base a factores como la experiencia, agresividad, el poder y el status. Cada miembro del grupo ocupa una posición dentro de él y el patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.

2. La Jerarquía de Status**:** Es status que se asigna a una posición particular, es consecuencia de ciertas características que distinguen una posición de otra. Factores como la antigüedad en el puesto, la edad o la labor encomendada en algunos casos determina el status de la persona.

3. Los roles**:** Cada una de las personas del grupo tienen un papel que desempeñan, lo que constituye los comportamientos esperados del ocupante de esa posición. Pero además existe el papel percibido y el desempeñado.
El papel percibido es el conjunto de comportamientos que la persona que ocupa un puesto piensa que debe desempeñar, en ciertos casos el papel percibido puede corresponder con el esperado. El papel desempeñado es el comportamiento que de hecho tiene la persona en grupos relativamente estables suelen fomentar un buen acuerdo entre los papeles esperados y los percibidos, pero pueden originar conflictos y frustraciones por las diferencias entre los tres papeles.

4. Las Normas**:** Son estándares generalmente aceptados del comportamiento del grupo y del individuo que se desarrollan a raíz de la interacción de los integrantes con el paso del tiempo. Las normas se forman solamente en relación con las cosas que tengan significado para el grupo. Pueden estar escritas o comunicarse verbalmente. Los integrantes del grupo aceptan las normas en diversos grados, algunos de aceptan totalmente, otros sólo parcialmente. Se pueden aplicar a todos y cada uno de los integrantes del grupo. Los grupos establecen normas sobre asignación de recursos y normas de desempeño.

5. El Liderazgo**:** El líder ejerce cierta influencia sobre sus integrantes y en el grupo formal el líder ejerce poder legítimamente sancionado. El líder en el grupo es respetado reconocido que: Contribuye que el grupo logre sus metas, que satisfagan sus necesidades, el líder es la personificación de los valores, los motivos, las aspiraciones de sus integrantes, además representa los de vista de su grupo cuando interactúa con líderes de otros grupos; es mediador en los conflictos del grupo.

6. La Cohesión**:** Es una fuerza que mantiene unidos a los miembros del grupo, la cual es mayor que las fuerzas que tratare de alejarlos. Conforme aumenta la cohesión en el grupo también se incrementa el nivel de acatamiento de las normas del grupo. El grado de cohesión del grupo puede arrojar efectos positivos o negativos según el grado de

coincidencia ente las metas del grupo y la de la organización formal. Los gerentes pueden fomentar o desalentarla cohesión del grupo, empleando las siguientes estrategias. Para fomentar la cohesión del grupo se recomienda lo siguiente:

- Reducir el tamaño del grupo.
- Fomentar el acuerdo con las metas del grupo.
- Estimular la competencia con otros grupos.
- Otorgar recompensas al grupo en lugar de a los integrantes.
- Si fuera posible aísle físicamente al grupo.

Para desalentar la cohesión del grupo:

- Aumente el tamaño del grupo.
- Desintegre al grupo.
- Otorgue recompensas a los miembros por separado y no al grupo.
- Fomentar el desacuerdo con las metas del grupo.
- No aísle físicamente al grupo.

7. El Conflicto Intergrupal**:** Los grupos pueden tener conflictos con otros grupos de la organización por diversas razones y las consecuencias pueden ser buenas o negativas. Se considera que ese conflicto es positivo, cuando induce a la productividad, resultado de la competencia, así como al cambio organizacional. Se considera negativo el conflicto intergrupal, cuando éste se apodera del grupo y paraliza cualquier otra actividad.

5.5 Roles de liderazgo en el grupo

Los grupos tienden a requerir dos tipos de liderazgo, el líder de tareas y el líder social. El trabajo del líder de tareas en una junta es ayudar que el grupo logre sus objetivos y no los pierda de vista. La idea es proporcionar la estructura necesaria para que se exprese el problema, se presenten y busquen hechos pertinentes, se resuman periódicamente los avances y se busque consenso.

La función del líder social es restaurar y mantener las relaciones de grupo mediante le reconocimiento de contribuciones, la conciliación de desacuerdos y desempeño de una función de apoyo que ayude al desarrollo del grupo.

Cuadro I. Roles del liderazgo

Roles de tareas	**Roles sociales**
Definir un problema u objetivo para el grupo.	Apoyar las contribuciones de otros y alentarlos mediante reconocimientos.
Solicitar hechos, ideas u opiniones a los participantes.	Percibir el estado de ánimo del grupo y ayudar a que sus miembros tengan conciencia de él.
Aportar hechos, ideas u opiniones.	Reducir la tensión y conciliar desacuerdos.
Aclarar situaciones confusas, dar ejemplos o brindar estructuras.	Modificar la posición propia y admitir los errores.
Resumir el análisis o las discusiones.	Facilitar la participación de todos los integrantes.
Determinar si se llegó o no a un acuerdo.	Evaluar la efectividad del grupo.
Establecer un compromiso verbal o por escrito.	Llevar a cabo actividades sociales y culturales, que permitan la interacción del grupo.

Fuente: Adaptado por la autora de Davis (1997)

5.6 Tipos de grupos

Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza y no caiga en la trampa de la actividad (Nosnik, 1995). Es decir, el trabajador siente que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

- **Grupos formales:** Es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades, en los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Según Shermenhorn y otros, (Schermenhom, Huny, Osborn, 2005) un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional especifico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) señalan que las necesidades y los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en le que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto.

- **Grupos informales:** Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizativa. De acuerdo con Shermenhorn y otros, (Schermenhom ,Huny, Osborn, 2005) los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de la organización. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales, y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran dentro de la mayoría de los grupos formales. Los grupos informales le ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones interpersonales, tienen el potencial de agilizar el flujo del trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en formas que las líneas de autoridad fórmales no proporcionan.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) afirman que los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad. En el primero los individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tareas pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización. Los grupos de amistad se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera de su ambiente laboral. Aunque los grupos de amistad son informales, los jefes deben ser conscientes de que deben, en la medida de lo posible intentar influir positivamente en ellos.

- Naturaleza de los grupos informales

Estructura formal e informal, compuestas ambas por distintos grupos, forman parte de todas las organizaciones sociales, la organización formal comprende los mecanismos de control que han sido establecidos explícitamente con el objeto de garantizar la consecución de sus objetivos y la contribución eficaz de sus miembros para dichos fines. El organigrama de Cualquier empresa muestra esta estructura formal, consignando la diferenciación de funciones, así como la estructura de poder y de

comunicación inherentes. La asignación de las personas a los distintos grupos que configuran esa estructura formal suele hacerse sin apenas tener en cuenta sus deseos personales o sus habilidades para trabajar juntas.

- **Factores determinantes de los grupos informales**

Son varias las razones que explican la aparición y desarrollo de los grupos informales dentro de las organizaciones, y que abarcan tanto necesidades personales de los integrantes de los mismos, como características de la propia organización.

Entre los principales determinantes del desarrollo de estos grupos, figuran los siguientes:

1. Proximidad entre las personas, que implica tanto la cercanía física, como la coincidencia en realizar en realizar la misma tarea, o desempeñar la misma profesión.

2. Necesidades e intereses personales comunes entre sus integrantes.

3. Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas

4. Consenso entre los integrantes

5. Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.

- Características de los grupos informales .

Las principales características de los grupos informales pueden agruparse teniendo en cuenta dos criterios fundamentales, como su estructura interna y la relación que establecen con la propia organización.

- Ventajas de los grupos informales

Los grupos informales cumplen cuatro funciones básicas:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes.

2. Proporcionan satisfacción social, status y seguridad.

3. Ayudan a sus miembros a comunicarse.

4. Ayudan a resolver problemas.

5.7 Funciones psicológicas del grupo

Debido a que los miembros de la organización llevan consigo una variedad de necesidades ya que la formación del grupo puede llenar muchas necesidades, podemos realizar una lista de funciones psicológicas que los grupos suplen a sus miembros:

- Un ambiente que llene las necesidades de afiliación: necesidad de amigos, apoyo y amor.
- Un apoyo para desenvolverse mejor o confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima. Siendo miembro de un grupo, una persona debe desenvolverse o confirmar algunos sentimientos de quien es, puede ganar estatus y por tanto mejorar su sentido del autoestima.
- No hay un límite definido, desde el punto de vista psicológico, entre un conjunto de personas y un grupo, como tampoco hay una distinción clara entre grupos grandes y pequeños.
- Hay cuatro características que aparecen cuando una colección de individuos se constituye formando un grupo estas son:
- Los miembros del grupo comparten las motivaciones y las metas que indican la dirección hacia la que el grupo se moverá.
- Las normas establecidas por los miembros del grupo ponen unos límites, dentro de los cuales se pueden establecer relaciones y realizar actividades.
- Los roles se establecen mediante una interacción continua.
- Se establece entre los miembros del grupo una red de atracciones y rechazos.
- Es la pluralidad de personas que en un momento determinado establecen una interacción precisa y sistemática entre sí. Es decir que en toda agrupación psicológica, las personas se conocen y se identifican.
- El grupo psicológico se define como la unidad consistente en un numero plural de organismos, que poseen una percepción colectiva de su unidad, y que tiene el poder de actuar o ya esta actuando de un modo unitario frente al ambiente.

El grupo psicológico forma, pues, una estructura u organización que esta dada por la convivencia; en tanto esta y la serie de vínculos originados, determina en los participantes tipos de conducta en la que el grupo es vivido como un contexto. Es decir, el grupo brinda apoyo y permite que los trabajadores tengan una mejor respuesta a un clima organizacional de tensión y desconfianza.(2005, "Psicología organizacional", www.monografias.com).

6 Investigación empírica: Max Ray

China, la llamada "fábrica mundial" hace su arribo a Sinaloa hace siete años, mediante el establecimiento de las fábricas textileras Tex Ray (Culiacán) y Max Ray (Navolato). Primero se establece en Culiacán con la empresa Tex Ray, que forma parte del grupo textilero del mismo nombre, dedicada a la industria textil y confección de ropa. La textilera opera con capital chino y taiwanés. El personal del área de calidad y supervisión de Max Ray, incluso recibió capacitación en Culiacán antes de que se abriera la industria.

Cuenta con una planta de alrededor de 400 trabajadoras, en donde ubicamos a obreras, costureras, personal de calidad y mantenimiento, así como administrativo y alta gerencia, las cuales tienen la misión de ser excelentes en el ámbito mundial como empresa productora de ropa, tela y otros textiles, a través del tejido y teñido altamente calificado; basado en un programa de marketing, ofreciendo un mejor servicio que nos coloque dentro de las más competentes dentro del ramo textil.

El mercado va dirigido a otras empresas del ramo textil en lo que se refiere al diseño, corte y confección de prendas casuales y deportivas. Los clientes frecuentes de la organización son: Puma, Nike, Coppel, Tommy Bahama, California Concept, Anchor, Ralph Lauren, entre otros clientes extranjeros.

Cabe mencionar que la empresa TR México S. A. De C. V. Se estableció en Culiacán, Sinaloa hace apenas siete años, durante el sexenio de Juan S. Millán, cuando se les otorgaron apoyos fiscales y todo tipo de facilidades, para que generarán empleos y Sinaloa no quedará rezagada del proceso de globalización que se vive en forma intensa en países como China.

7. Descripción de la metodología utilizada

Este trabajo de investigación se centra en la utilización del paradigma cualitativo de la investigación por estar enfocada al análisis de las formas de comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en la empresa Max Ray, ubicada en la zona industrial de la ciudad de Navolato. Cabe mencionar, que la primera idea de diseño metodológico no incluía la parte de comunicación intercultural, pero una vez en el campo nos percatamos de que la investigación necesariamente tenía que incluir este aspecto por ser una organización, en la cual confluyen empleados de diversas culturas de origen y eso afectaba sus procesos de comunicación organizacional verbal y no verbal. Por ejemplo: el personal obrero y costureras, así como de mantenimiento son de Sinaloa, al igual que personal administrativo de mandos intermedios, pero en la alta gerencia y en trabajos de supervisión se ubican únicamente chinos y taiwaneses.

Es importante también aclarar que las seis entrevistas semi-estructuradas que se realizaron fueron llevadas a cabo fuera de la organización y con personal que recientemente ha dejado de laborar en esa empresa, debido a que la compañía no permite a sus empleados otorgar la información por política de la organización.

En cuanto a la observación, fue posible realizarla gracias al apoyo de estudiantes de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, quienes habían laborado en esa organización como personal del área de calidad.

Respecto al diseño de la investigación, primero se establecieron las tres dimensiones de investigación:

1. Flujos de comunicación organizacional. Aquí se trabajo con las categorías de formal (ascendente, descendente, horizontal, diagonal) e informal (rumor y *grapevine*)
2. Comunicación no verbal

   a. El cuerpo; su conducta y su apariencia: Cara (boca y ojos), gestos, contactos físicos, posturas y forma.

   b. La voz: Volumen, tono, ritmo, pausas, no fluidez

   c. El medio ambiente: Espacio y territorio, tiempo, arquitectura (diseño del edificio y habitación, disposición de los asientos) y Objetos (vestidos, arte, esculturas, artefactos, colores).
3. Formas de comunicación intercultural: En esta tercera dimensión de investigación se analizaron las barreras interculturales y el choque cultural.
4. Grupos y liderazgo: En esta dimensión se analizaron las categorías de grupo formal, grupo informal y liderazgo.

Una vez delimitada la investigación en estas cuatro dimensiones construimos la como pregunta principal de investigación (PPI), la cual nos sirvió de faro a lo largo del trabajo:

¿Cómo se generan los procesos de comunicación organizacional en una empresa global, en donde sus actores organizacionales tienen distintas culturas de origen?

De esa PPI se desprenden las siguientes preguntas secundarias que se tratan de dar respuesta en este trabajo: ¿Cómo se presentan sus flujos de comunicación? ¿en las formas de comunicación intercultural, cuáles son los conflictos más frecuentes?, ¿cómo se presenta la comunicación no verbal en cada grupo cultural al interior de la organización? ¿cómo logran superar los problemas más comunes de la comunicación intercultural?, ¿qué rol juega el grupo formal e informal en la satisfacción del trabajo?, ¿cómo se ejerce el liderazgo formal e informal?

Es importante establecer que esas interrogantes son importantes en la medida en que estamos frente a una organización global. Los actores que conviven al interior de Max Ray provienen de tres culturas de origen con marcadas diferencias: chinos, taiwaneses y mexicanos se enfrentan a diversas barreras para comunicarse, principalmente el idioma, su cultura, sus intereses personales, manera de pensar, entre otros.

Esta investigación es de tipo cualitativo y se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: Observación con diario de campo, seis entrevistas semiestructuradas a empleadas y directivos de nivel intermedio, así como análisis de documentos.

En este trabajo se realizaron las siguientes etapas, tratando de establecer una metodología:

- Construcción de marco teórico.
- Diseño de la investigación
- Revisión de documentos
- Ingreso al campo
- Contrastación de resultados con la teoría

7. Principales hallazgos

Los hallazgos los agrupamos de acuerdo a las dimensiones de investigación, a fin de darle mayor orden y claridad al documento.

7.1 Flujos de comunicación formal e informal

En la primera dimensión de flujos de comunicación formal e informal detectamos lo siguiente:

La comunicación formal no se visualiza fácilmente, ya que la estructura del organigrama es muy grande. Los lideres por jerarquía son personas que dominan un idioma o más, principalmente el chino o el inglés. Aquí se reconocen solo a tres líderes, sus estudios profesionales son los idiomas y no una carrera, acorde al giro de la organización. No-solo los idiomas son un punto importante, para tener estatus dentro de la empresa; existe un racismo de los taiwaneses hacia los chinos; por lo que éstos últimos no pueden aspirar a puestos importantes dentro de la organización, sino a ser sumisos y acatar todas las ordenes, sin la oportunidad de dar una opinión válida respecto a un tema benéfico para la organización. Observamos, que los flujos de comunicación presentes son los de tipo descendentes (de la alta jerarquía a los empleados), los cuales generalmente toman la forma de órdenes, tareas, acciones de mantenimiento, etc. La comunicación ascendente (de los empleados hacia la alta jerarquía) no se da, porque enfrenta la gran limitante del idioma. Esto significa, que los jefes hablan chino-mandarín o inglés, pero no español y los empleados de nivel obrero (costureras, personal de la línea de calidad, mantenimiento, etc) solo hablan español. La comunicación de tipo horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico y es la que está más presente en este tipo de organización (altos directivos con sus homólogos; costureras-obreras-mantenimiento y personal de mandos intermedios con sus iguales en la jerarquía). La manera como fluye la comunicación formal deja lugar a espacios, los cuales tienden a ser llenados con la comunicación informal.

En flujos de comunicación informal, detectamos que se genera una gran cantidad de rumores, sobre todo en los empleados de nivel jerárquico bajo (costureras, obreras, mantenimiento, calidad, etc), quienes comparten el uso del idioma español y generalmente tienden a presentar rumores, considerados de acuerdo a la tipología, como de castillos en el aire, por ejemplo: habrá suspensión de labores el 12 de diciembre por ser día de la Virgen de Guadalupe; nos mejorarán las condiciones de trabajo, etc.

7.2 Comunicación no verbal en la organización

En esta tercera dimensión se analizan, como categorías, la comunicación verbal y no verbal. La verbal entendida como el uso de la palabra hablada o escrita (como signo lingüístico) para ver los contenidos de los mensajes. En tanto, la conducta no verbal se analiza bajo tres subcategorías:

1) El cuerpo, su conducta y su apariencia: cara, gestos, contactos físicos, postura y forma.

2) La voz (volumen, tono, ritmo, pausas y no-fluidez)

3) El medio ambiente (espacio, territorio, tiempo, arquitectura y uso de objetos, tales como vestido, arte, escultura, artefactos culturales y colores).

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la primera dimensión de estudio de comunicación, analizando específicamente las conductas no verbales:

En TR las barreras del idioma hacen necesaria la utilización más intensa de la comunicación no verbal. Los puestos directivos son ocupados por taiwaneses. Solamente tres personas hablan el idioma español y solo dos a la perfección. Uno de ellas se encuentra en el área de producción y las otras dos en administración, en la cual algunos empleados hablan el idioma inglés, lo cual facilita más el proceso de comunicación.

Ahí se observa que las expresiones corporales más usadas son:

Cuadro No. I Expresiones corporales de los actores organizacionales

Expresiones corporales	**Chinos**	**Mexicanos**
Los gestos comunes que pueden sustituir ciertas palabras.	El cruzar los brazos y temblar en señal de que el aire acondicionado esta muy frió en la oficina; El levantar los manos y la cabeza en búsqueda de una respuesta o comentario a una situación que está ocurriendo.	
Los gestos que acompañan sirven de complemento al lenguaje hablado	Los taiwaneses y los chinos han aprendido palabras básicas del español que los ayudan a mejorar la comunicación con sus trabajadores, sobre todo en el área de producción. Algunas de ellas son: checar, sirve, no sirve, rápido, igual, no igual (diferente), mucho, poco. Estas palabras son acompañadas de señales corporales, como por ejemplo, el apuntar con el dedo índice algún número en el reporte de producción de la textilera y decir la palabran “checar, checar” complementará el mensaje de que debe revisarse de nuevo los números plasmados en el reporte.	
Gestos que controlan interacciones orales.	Básicamente tendrían los trabajadores que hablar el mismo idioma, por ejemplo, en el área de administración los gerentes y sus empleados hablan el inglés, dentro de la conversación los movimientos verticales de la cabeza señalan que se está de acuerdo o no con lo que se dice verbalmente, de igual forma desviar la mirada indica que no sé esta interesado en el tema.	
Los indicios corporales que indican el estado emocional de las personas	Los taiwaneses expresan su enojo, algunas veces, permaneciendo callado durante algunos momentos y con una expresión dura en su rostro.	El ceño fruncido es señal de que se está enfadado con alguien o alguna situación no prevista. La sonrisa del

		trabajador expresa que se está contento con alguna situación que favorezca a ellos o la empresa. Expresan su enojo con señales groseras y malas palabras.
Indicios corporales que indican el estado emocional de las personas	Los taiwaneses expresan su enojo, algunas veces, permaneciendo callados durante unos minutos y con una expresión dura en el rostro.	Los trabajadores mexicanos, específicamente los de planta, demuestran su enojo, en alguna situación con señales groseras y malas palabras.
Otros gestos aprendidos en la infancia y que tienen propósito específico	El hecho de que los taiwaneses fumen demasiado en las oficinas, a pesar de los letreros de no fumar, es una expresión de que no respetan las reglas.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. II

Dimensiones de la comunicación no verbal

Dimensiones	Chinos	Mexicanos
El cuerpo, su conducta y su apariencia	Evitan el contacto visual; es como sí siempre estuvieran ahí y no hubiera ninguna novedad en el paisaje	Acostumbran decir "Buenos días", "Buenas tardes", como expresión de bienvenida al lugar y como una formula de cortesía.
Gestos y posturas	Se da la transposición de umbrales. Es muy usual que los directivos se acerquen a los empleados (en el área de administración) para ver que información están tecleando, lo cual significa una postura para establecer superioridad y vigilancia. Connotan desconfianza.	Para los empleados estas actitudes de sus jefes puede traducirse en desconfianza, que los lleva a adoptar una postura tensa y un clima organizacional a la defensiva. Tienden a sentirse más relajados cuando se relacionan con personas de su mismo nivel jerárquico.
Contactos físicos	No utilizan contacto físico, para expresar sus emociones.	Son altamente expresivos, para demostrar su agradecimiento o felicidad ante alguna situación especifica, mediante abrazos, saludos de mano, una palmadita en la espalda, etc.
Forma	Cuidan su cuerpo, pero descuidan su apariencia.	Descuidan su cuerpo, pero disimulan la apariencia con ropa

		llamativa, cosméticos y perfumes.*

Fuente: Elaboración propia

Otro elemento de gran relevancia en esta investigación se refiere a la voz. Las investigaciones en la voz humana han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores. Desde características físicas como la edad, altura, peso, tipo corporal hasta rasgos de personalidad como los valores, vocación, intereses personales, etc.

El tono, volumen, resonancia, velocidad, ritmo, las pausas, así como las características vocales como reír, bostezar y llorar permiten identificar ciertas emociones de los oradores; tartamudeos, sonidos incoherentes, equivocaciones y omisiones, por ejemplo, se relacionan con sentimientos de ansiedad y tensión.

En general, los taiwaneses y chinos utilizan un volumen de voz muy fuerte, pareciera que están molestos todo el tiempo; sin embargo, debido a que en su lenguaje las palabras llevan pocas vocales y muchas consonantes suenan más golpeadas. Los empleados nuevos, al entrar a trabajar en la empresa, pueden percibir un ambiente violento si escuchan hablar a los chinos.

A pesar de no comunicarse en el mismo idioma, es muy claro que los actores organizacionales llegan a percibir situaciones difíciles en el tono de voz que utilizan en ocasiones los directivos cuando se comunican entre sí. Por ejemplo: cuando los directivos están molestos elevan aún más la voz e incluso golpean el escritorio, reafirmando ideas. De igual forma si bajan el volumen de su voz apenas para escucharlo, es que hay una situación difícil que los preocupa.

En cuanto a la categoría de medio ambiente, encontramos los siguientes aspectos relevantes en las prácticas organizacionales en la vida cotidiana de la organización:

Espacio y territorio

Territorialidad es la denominación que se la da al hecho de que las personas y los animales lleguen a extremos insospechados por defender su territorio (Mc Entee, 1999: 223). En este trabajo analizamos el uso del espacio y el territorio como una forma de comunicación no verbal, en donde se transmite un cúmulo de significados.

* Los taiwaneses no tienen el hábito de bañarse diariamente, ni de cepillarse los dientes diariamente, además acuden a la empresa con ropa casual; es decir ropa inapropiada para hacer negocios en occidente. En cambio, los mexicanos cuidan más su apariencia y visten ropa formal, y presentan hábitos de limpieza, aunque su cuerpo tenga una forma endomorfa, tendencia al sobrepeso, porque su alimentación se basa en comida grasosa y bebidas gaseosas.

Como en cualquier otra organización del mundo, los directivos taiwaneses tienen su propia oficina, la cual es muy amplia y elegante. Cuenta con un baño personal, una antesala de espera y una sala de juntas para discutir algunos temas importantes. Para llegar a estas oficinas hay que pasar primeramente por las oficinas de los empleados (alrededor de 10 en la misma oficina) y luego la de los mandos medios (cuatro personas en la misma oficina); esto es parte de la protección. Mientras más estatus tenga la persona mayor será su territorio. Es necesario contar con autorización, para poder tener acceso a ellos; el vigilante de la empresa sube a estas oficinas y pide autorización, para poder pasar a los visitantes. Los directivos tienen acceso a cualquier área dentro de la organización.

En cuanto al espacio personal, la distancia que una persona impone entre ella y los demás. La distancia social es la más empleada en la empresa TR y va de un metro veinte hasta tres metros sesenta.

Tiempo

Otro elemento importante en la llamada cultura oculta y que forma parte de la conducta no verbal es el manejo del tiempo. De acuerdo a Edward Hall (1996) el tiempo puede ser usado en forma poli cromática (realizar muchas actividades al mismo tiempo) o monocrónica (una sola actividad a la vez). Los sinaloenses tienen un manejo del tiempo flexible, policromático y circular (Gámez, 2003). Es decir, solo lo utilizamos como un referente en el tiempo. En tanto, la cultura china maneja el tiempo con una mayor tendencia a ser monocromático. En ese sentido se presentan conflictos que a continuación revisamos.

En TR se da un bono de puntualidad a los trabajadores, los cuales pueden llegar cinco veces antes de las 8:05 AM o acumular 15 minutos en una quincena antes de perder ese bono.

Hace algún tiempo se presentaron algunos problemas porque el camión que los conduce al lugar de trabajo llegaba 15 minutos antes de la hora de entrada y salía 20 minutos después de la hora de salida, los trabajadores sentían que perdían mucho tiempo en el trayecto que es alrededor de 30 minutos del centro de la ciudad a la textil era, como para todavía esperar ese tiempo para entrar y regresar a sus hogares. Se hicieron unas negociaciones dejando igual la hora de entrada y saliendo 10 minutos antes de lo que estaban saliendo. Ahora están mucho más contentos con ese cambio, porque regresan más temprano a sus hogares.

Otro aspecto relevante en la comunicación no verbal son los espacios externos.

Arquitectura (diseño del edificio y habitación, disposición de los asientos)

Las oficinas de TR se encuentran en la segunda planta y tienen grandes ventanas hacia en área de producción, pero ninguna hacia el exterior de la organización en que haya que cruzar por medio de ellas, para llegar a las oficinas de los mandos medios, aquí solo se encuentran cuatro personas que están muy bien interconectadas. El gerente general se encuentra en el mismo pasillo al fondo. Debido a su difícil acceso, las personas solo acuden a él, para resolver un problema mayor. Esto, además, no le permite al gerente conocer las situaciones que diariamente vive la organización, ya que se encuentra muy escondido. Por lo cual, no se da la transposición de umbrales. El área de producción esta en la primer planta muy alejada de la de administración. La comunicación entre estas dos áreas es casi nula. Hay mucha división. Ahí toda esta acomodado, según el proceso de producción y el espacio que ocupan las máquinas.

En el área de comedor, podría decirse que es la única área en donde se establece la comunicación informal. Los empleados del área administrativa comen en la planta alta en la sala de juntas, que es el lugar que se determinó para esto. Es necesario señalar que los taiwaneses y chinos pasan a los comedores del hotel, en donde residen que se encuentran ubicados frente a la organización. Tienen su propia cocinera que les prepara los platillos tradicionales chinos. Esto no permite más comunicación con ellos y los mexicanos que la indispensable. De esta manera la empresa les proporciona todos los elementos, para funcionar de manera adecuada en occidente y evitan que se dé el choque cultural.

Objetos (vestidos, arte, esculturas, artefactos, colores)

En lo que a objetos y artefactos se refiere, la empresa cuenta con unos muy particulares. Al establecerse en esta ciudad, se conservaron 10 rocas de aspecto muy singular que hoy están colocadas en una repisa por uno de los pasillos como símbolos de la buena suerte para la organización. Cuadros con formas chinas y pintorescas, cubren las paredes. Un buda se encuentra en la última oficina, como representante de su religión. Estos y muchos otros artefactos dan una sensación de misterio y despiertan el interés de los visitantes.

En suma, observamos que las formas y prácticas organizacionales entre estos grupos son distintas, pero que se genera un conflicto transcultural en las relaciones de

los sinaloenses y los chinos por sus grandes diferencias; en tanto que las relaciones con los taiwaneses tienden a ser más consensuadas. Concluimos que las diferencias culturales sí tienen un impacto importante en las prácticas organizacionales, pero que la cultura china logra transferir sus formas organizacionales como dominantes.

7.3 Formas de comunicación intercultural

De acuerdo con Mc Entee, la comunicación intercultural es el encuentro de personas con distintas culturas de origen, las cuales tienen distintos marcos de referencia que se expresa en sus creencias, ideologías, valores y supuestos. Es decir, se refleja además en sus artefactos culturales. Es común detectar barreras entre distintos grupos socioculturales, lo cual se refleja con mayor fuerza en una organización como esta en donde confluyen actores organizacionales de tres culturas de origen diferentes.

a. Barreras interculturales de comunicación

El idioma: Los principales conflictos presentados por esta barrera son los malos entendidos al momento de querer realizar un trabajo y al acatar una orden. En TR se hablan cuatro idiomas: Español, inglés, taiwanés y mandarin. Los dos últimos se suelen utilizar en las relaciones comerciales y el inglés es el idioma para negociar con sus contrapartes estadounidenses en la exportación de los productos. El español lo utilizan las empleadas en el área de producción. El taiwanés y mandarín lo utilizan en sus comunicados oficiales. Lo cual genera una barrera semántica con las empleadas del más bajo nivel jerárquico.

La religión. El catolicismo y el budismo son las principales religiones practicadas por los trabajadores de la empresa. Es importante resaltar que hay un gran número de ofrendas realizadas por los trabajadores de oriente hacia sus dioses. Algunas de ellas, como la colocación de frutas en el recibidor como señal de bienvenida al director general, así como las colocadas en la figura de Buda de metal en el interior de la oficina principal. Esta situación genera conflictos transculturales, puesto que las empleadas mexicanas insisten en festejar a la virgen de Guadalupe y que se les otorgue el 12 de diciembre como dic no laborable, pero la empresa se resiste.

Cultura de trabajo: Es bien conocido que para las personas de medio oriente, el trabajo duro y la responsabilidad de entregar buenos resultados es importante. Dedican todo el tiempo a garantizar buenos resultados; mientras, que los trabajadores mexicanos, ocho horas diarias son suficientes y no están dispuestos en trabajar horas extras para

obtenerlos. El trabajo intensivo y los bajos salarios parecen ser la constante en oriente. Ellos visualizan al trabajo como una gran responsabilidad y es prioritario entregar buenos resultados. En tanto, para los mexicanos y los sinaloenses el trabajo se constituye como una pesada cruz o una gran carga (Díaz Guerrero,1994: 89). Esto da lugar a malos entendidos y conflictos transculturales que no han podido ser resueltos.

Relaciones interpersonales: Los trabajadores de oriente no son muy amigables con los demás compañeros, no les gusta establecer relaciones con personas de niveles inferiores, ni de cultura distinta. Prueba de ello, es que los comedores están separados (mexicanos, taiwaneses y chinos), y en las horas de trabajo no se permite la comunicación informal. Es decir, el silencio prevalece y no se permite que sea llenado por palabras, como ocurre en la cultura mexicana.

Es importante destacar que otro de los hallazgos es que se detectó que el clima organizacional es de defensa y tensión; por lo cual el ambiente de trabajo se vuelve muy pesado, ya que las personas de origen oriental solo se enfocan a obtener resultados, sin motivación al personal. No existe interés por establecer comunicación entre ellas en aspectos que no sea el relacionado con el trabajo.

4. Grupos y liderazgo

En esta dimensión de investigación detectamos, mediante las entrevistas y la observación que existe un grupo informal muy cohesionado entre las trabajadoras de más bajo nivel jerárquico. Ese grupo informal está integrado por costureras y obreras de calidad, quienes se reúnen a compartir los alimentos a la hora de la comida, que les otorga la alta gerencia para sus alimentación. En una primera etapa, se sentaban a las afueras de la fábrica y salian a tropel, de tal manera que quienes no alcanzaban lugar en el improvisado y pequeño comedor comian, platicaban y reian durante una hora afuera de las instalaciones. En ese periodo se podían observar pequeños grupos informales que compartían bromas, canciones y sus historias personales. Actualmente, lo hacen en un comedor que la textilera construyó para las empleadas.

El grupo informal que empezó a integrarse desde hace siete años ha cambiado de manera radical, dado que existe una alta rotación de personal por las condiciones de trabajo. Sin embargo, las empleadas entrevistadas (que actualmente ya no laboran en la fábrica) aseguran que el grupo informal fue la razón por la que permanecieron en esa

empresa tanto tiempo (el periodo oscila entre tres meses y dos años). Una de las entrevistas, a quien denominaremos E1, afirma:

"A veces me preguntó ¿porqué me quede tanto tiempo ahí, si me trataban tan mal y me pagaban una miseria. Claro, era porque soy madre soltera y necesitaba el dinero para mantener a mis hijos, pero era además porque me divertía mucho con las muchachas a la hora de comer, todo mundo sacaba sus frijolitos, o lo que fuera y nos convidaban…No sabe, aquello era…bueno, una gran camaradería de la plebada de Navolato o de los ranchos cercanos. Todas nos llevabamos bien, pero en grupitos, porque teníamos que protegernos. El ambiente era muy pesado, cada grupo defendía su gente y su territorio. Una vez en los baños hubo hasta una picada"

La empleada del área de calidad explica que una de sus compañeras en una ocasión resutó herida con un arma blanca (una navaja), porque existían conflictos intergrupales y el ambiente era tenso.

Sin embargo, explica que existía una elevada cohesión grupal cuando tenían que enfrentar a una china, quien supervisaba el trabajo y lo hacía de manera prepotente y a gritos o bien en las escasas reuniones que sostuvieron con el director general de Max Ray. Al respecto otra de las empleadas (costurera) entrevistada, a quien denominamos E2, expresa:

"El ambiente era tenso, pero estabamos muy unidas por grupitos. Una vez fumigaron la planta, para las cucarachas y las ratas, pero nos obligaron a ir a trabajar, pero como todo era cerrado sin ventanas; entonces nos intoxicamos, pero ni así la china que nos vigilaba nos dejaba salir. Ella decía que no, que no…Entonces, una compañera que tenía un hermano que trabajaba en Protección Civil en Navolato le llamó al celular y fue como nos rescataron".

Las extrabajadoras de Max Ray coinciden en afirmar que lo que las salvó fue el liderazgo informal que ejercía una de sus compañeras, quien tenía estudios universitarios y trabajaba en el área de calidad, dado que por la barrera semántica que enfrentaban era para ellas imposible dialogar con su jefe respecto a las condiciones infrahumanas que tenían en esa organización. Explican que en una ocasión sostuvieron una reunión grupal con la alta gerencia de la organización, pero que actuaba como interprete la china, quien las supervisaba en el área de calidad, pero hablaba al jefe en inglés y ellas no sabían si realmente traducía o no sus inquietudes, pero la empleada con estudios universitarios, quien ejercía el liderazgo informal de tarea y social se percató de

la situación y empezó a hablar con el director general también en inglés y a explicar lo que realmente acontecía en esa organización. Sobre el particular E3, explica:

"Estabamos en una reunión después que nos habíamos intoxicado y la china le decía al jefe puras mentiras de lo que nosotros decíamos. No nos servía realmente de intérprete, entonces yo empecé a hablar en inglés y a explicarles las condiciones tan malas en que trabajabamos y a pedir que las cosas cambiarán. Eso provocó que la reacción del jefe de inmediato cambiará y me dijera que sí que hacia yo con las costureras y de calidad sí tenía estudios universitarios. Yo le dije que lo que me interesaba en ese momento era defender a mis compañeras y que se les pusiera un comedor y mejores condiciones laborales".

La extrabajadora narra que después de eso empezó a ser llamada de manera insistente por la alta gerencia y le ofrecieron pasar a trabajar a las oficinas, pero ella no acepto, porque ya había decidido que no quería seguir más en esa empresa. En la organización Max Ray se considera elemental que se manejen idiomas, para que la persona se encuentre en mandos intermedios y en la alta gerencia, más que contar con una carrera profesional

Es importante reflexionar que en esta investigación detectamos que el grupo formal e informal no son antagónicos, sino que se complementan. Por ejemplo: las relaciones informales de las empleadas en la hora de comer se manifestaron en la esfera formal al momento de las negociaciones con su jefe, cuando los lazos de amistad y afecto cultivados a la hora de la comida generó que una de las empleadas asumierá un rol de liderazgo informal. En ese caso en particular, también observamos que el liderazgo informal puede pasar al ámbito de liderazgo formal; es decir, que el liderazgo informal es un fuerte semillero de líderes formales que posteriormente están en la parte alta de la jerarquía de la organización y que entonces su rol cambia, al igual que su comportamiento organizacional.

8. Conclusiones

La comunicación intercultural en el seno de la organización es un campo de conocimiento de gran relevancia, para entender los procesos de comunicación que se desarrollan en las denominadas organizaciones globales (Gámez, 2006), ya que el ser

humano es un ser gregario por naturaleza y necesita comunicarse con otros, para desarrollar su trabajo de manera productiva.

En el estudio de caso presentado, observamos la gran pertinencia de incorporar la variable cultural a los estudios de la comunicación, para poder entender a otros actores organizacionales con quienes tenemos que compartir información respecto a órdenes, tareas, objetivos, etc.

Sin embargo, cada quien ve al mundo desde su propia ventana cultural y eso genera con frecuencia un choque cultural y conflictos organizacionales; por lo cual consideramos clave que se realicen este tipo de investigaciones, sobre todo con países con quienes estamos en una intensa relación comercial, como es el caso de China, el nuevo gigante de la economía mundial.

En suma, la comunicación intercultural que hace su entrada triunfal en la década de los ochenta en Estados Unidos y México, actualmente tiene un redimensionamiento con la utilización de la variable cultural para entender que pasa con los actores de diversas culturas en las empresas globales. También queremos reflexionar sobre la importancia del grupo informal como elemento de cohesión e identidad organizacional aún en empresas globales, en donde no existe la humanización del trabajo.

Bibliografía consultada

Adler, P. S. (1975), "The Transational experience: an alternative view of culture shock" en: *Journal of Humanistic Psichology*, Estados Unidos.

Alvarado Borrego Aída(2006), "Hacia una reflexión de la comunicación organizacional", en: Gámez, Soria y López Portillo, Organizaciones y Políticas Públicas: una mirada desde el noroeste, Ed. UAS-DIFOCUR-UDO, México, 357 pp.

Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. (2000), *Communication for Business and the Professions*, 7a. ed., McGraw-Hill, Nueva York.

Anguiano, Eugenio (2001) *China contemporánea, la Construcción de un país*, Colegio de México.

Argyris, Chris (1975), "The Impact or the Form Organizational upon the Individual", en *Pugh, D. S. Organization Theory*, Penguin Book, Londres.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997). *Cultura de las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Vertiente Editorial. México.

Brislin, Richard (1986), *Cross Cultural Encounters in Face-to-face interactions*, Pergamon Press, New York, Estados Unid

Crozier, Michael (1973). *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press, The Stalled Society, trans. Rupert Sawyer. New York: Viking Press.

Cyert, Richard M. y James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice/Hall, Englewwod Cliffs, New Jersey.

D. Scott Cynthia y Dennis T. Jaffe (1995), *50 minutos de empowerment, como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*, Grupo Editorial Iberoamericana, México.

Davis Keith Newstrom (1997), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México.

Díaz Guerrero A. (1994), Valores del mexicano y el estadounidense, Ed. Trillas, México.

Dussel Peters, Enrique y Lui Xue Dong (2004), *Oportunidades y Retos Económicos de China, para México y Centroamérica*, Unidad de Desarrollo Industrial de la Sede Subregional de la CEPAL en México.

Etzioni, Amitai (1993). *The Spirit of Community Rights, Responsabilities and the communitarian*. New York: Crow Publishers.

Fernández Collado, Carlos (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. McGraw-Hill. México. pp. 92-128.

Fuentes Navarro, Raúl (1995). "La institucionalización académica de las ciencias de la comunicación: campos, disciplinas y profesiones", en: Campo Académico de la Comunicación: Hacia una reconstrucción reflexiva, ITESO, Guadalajara, México.

Gámez Gastélum, Rosalinda. (2003). "Importación de modelos organizacionales, resultado de la globalización". *En Estudios Organizacionales en el umbral del milenio*, U. de O.

Gámez Gastélum, Rosalinda (2006). "Hacia una Cultura Organizacional Híbrida", Ed. UAS, México, 350 pp.

Gibson, Ivacevich, Donelly (1998), Comportamiento Organizacional, Ed. MC Graw Hill, México.

Goldhaber, Gerald M. (1997). *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, México, D.F.

Hall, Richard H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México.

Hernández, Abigail, (2004) China reconfigura el mercado mundial, en: Negocios, septiembre , Bancomext, México, 21-35 pp.

Heydebrand, Wolf V. (1989). *Nuevas Formas Organizacionales* en Work and Occupations, 16/3, pp. 356-377.

Ibarra Colado, E. y Luis Montaño H. (1986). "Teoría de la Organización: Desarrollo Histórico, Debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado E. y Luis Montaño H. (comp.). *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*. UAM-I, Págs. vii-xxvi.

Levinson Harry. (1986). C*omunicación Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México.*

March, James G. (1994). *A primer on Decisión Making*, The Free Press, New York.

Maass, Margarita (1998). "La Comunicación como factor de cambio en una organización" en *Espacios de Comunicación No. 3*, UIA. México, pp. 159-173.

Montaño Hirose, Luis (2001). "*La Razón, el Afecto y la Palabra". Reflexiones en torno al sujeto en la Organización"*, Iztapalapa, No. 50. UAM-I, pp.191-212.

Montaño Hirose, Luis (2001). "Los Nuevos Desafíos de la Docencia. Hacia la Construcción – siempre inacabada- de la Universidad", en Barba y Montaño *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*, Grupo Porrúa, México, pp. 105-132.

Nosnik Ostrowiak, Abraham (1995). Manual de comunicación organizacional práctica, Ed. Trillas, México.

_____*(2002) Análisis y Planeación de la Comunicación*. "Curso de Comunicación Organizacional: Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos", impartido en la Universidad de Occidente, pp. 2-3

Oberg, K. (1960), "Culture Shock: Adjustment to a new cultural enviroment", *Practical Anthropology*, Estados Unidos.

Pérez Chavarría, Mariela (2003), Ética y Comunicación en las organizaciones: Estudio Exploratorio de Dos Multinacionales de Origen Mexicano; ponencia presentada en la International Communication Association, San Diego, California, febrero de 2003.

Puga, Julián. María Teresa de la Garza, 2006, *Manual de liderazgo*. Ed. Gernika, México, 159 pp.

Restrepo J., Mariluz, "Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización". III *Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Santiago de Cali, 8 de mayo de 1996.

Rebeil Corella, María Antonieta y Celia RuízSandoval Reséndiz (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Plaza y Valdés, México. pp. 13-32.

Robbins, Stephen P. (1998), *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall, México.

Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). *La Comunicación en la Organizaciones*. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.

Schermenhom, Huny, Osborn (2005). *Comportamiento Organizacional.* Ed. Limusa, México, 398 pp.

Otras fuentes

www.eclac.cl/cgi-ben
www.oit.mx
www.azc.uam/publicaciones
www.campus-oei.org/cultura
www.teclaredo.edu.mx
www.edweb,sdsu.edu/people

www.enfenix.webcindario.com

www.monografias.com.mx

CAPITULO II. Teorías de cultura organizacional

2.1 Hacia una definición de cultura

La cultura organizacional es un tema que ha generado un *boom* desde la década de los ochenta. Sin embargo, este término tiene una amplia gama de perspectivas de estudio que explicamos en este primer apartado como una forma de acercamiento a este concepto.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Es decir, en este capítulo analizamos a la cultura organizacional desde la cultura como variable externa, en la cual los actores organizaciones llevan sus culturas de origen a la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones que hacen única esa cultura organizacional en ese contexto, el cual a su vez está influido por la cultura societal y la cultura corporativa de la organización.

También presentamos un análisis de cuando la cultura organizacional puede ser construida y usada como una herramienta por los administrativos. Es decir, analizamos modelos de cultura corporativa, como instrumento para elevar la productividad. En este trabajo no desedeñamos ninguna de las dos posturas, ya que simplemete ofrecemos una visión clara de ambas visiones. La primera, como sabemos, es más utilizada en el ámbito académico y parte de la premisa de que la cultura puede ser modificada, pero a largo plazo; en tanto, que la segunda visión, compartida por empresarios y consultores enfatiza que la cultura puede ser creada de acuerdo a la filosofía del fundador de la organización.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden que la cultura es un Constructo del ser humano. Al respecto Davis (1993**)** dice que "la cultura es la conducta convencional

de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Otro elemento relevante detectado en estas investigaciones, es que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En suma, hablar de cultura organizacional significa un gran reto por la gran fragmentación de términos y enfoques de estudio. En este primer apartado presentamos algunas definiciones en el ánimo de dar mayor claridad al concepto.

En primer lugar tenemos a **(**García y Dolan, 1997) que definen a la cultura como: “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa”; hay definiciones presentadas por varios autores y la mayoría coinciden en que “la cultura es todo aquello que identifica a una organización”.

Posteriormente Granell (1997) que la define como: “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinado por “valores, creencias, actitudes y conductas”.

Del mismo modo Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Asimismo Peterson y Spencer (1990**)** señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo.

En cambio Tierney (1988) al discutir el tema en relación con instituciones de educación superior indica que la cultura se refleja en lo qué se hace, en cómo se realiza

y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la de una institución esta ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

Cabe mencionar que la cultura no aparece en el escenario en la década de los ochenta, como tal, sino que ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del Siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Edgar Morin, 1974.)

Además, ha sido estudiada de acuerdo al orden y el análisis de las ideas, siendo abordada a través de la causa, la función, la estructura y la historia. En el cuadro I, observamos las características que ha tenido el término cultura a través de las diferentes épocas.

Cuadro I

Características de los estudios tradicionales de Cultura

PAIS	CARACTERISTICAS
Francia XVIII Alemania XIX Inglaterra, Estados Unidos, Francia y Alemania de fines del XIX al XX	Cultura – civilización Sistema de valor **Tylor**. La cultura es la expresión de la totalidad de la vida social del hombre. **Boas**. Relatividad cultural, diferencias entre los hombres de orden cultural, no social. **Levy-Bruhl**. Perspectiva diferencial. Que se encuentra en el modo de ejercicio mental del pensamiento y no estructuras síquicas profundas. **Malinoswski**. Se opone a los estudios de culturas orales y en la distancia. Observación directa. **Benedict**. Arco cultural. Cómo el individuo recibe su cultura y consecuencias en su personalidad. **Mead.** Modelo cultural. Esquemas inconscientes. Estudios de la configuración cultural. Lógica interna. **Linton**. Personalidad de base, tipos de personalidad normal.

	Kardiner. Instituciones primarias y secundarias. **Levi-Strauss**. Estructuralismo, diferencias definidas por pearsons, los tipos de cultura son limitados. Número limitado de tipos, son inconscientes, estudiar sociedades primitivas. **Lynd**. Cultura global. **Parsons**. Concilia los estudios de Durkheim y Freud, Importancia de la familia. **Merton**. Grupos de referencia, pertenencia y anticipativa. **Herskovits.** Relación entre culturas y la renovación del concepto cultura. Aculturación. **Mauss**. Fenómenos social total. **Balandie**r. Construcción que se inscribe en la historia de las relaciones de los grupos sociales ligados entre si.

Fuente: Consuelo García (2000)

En este cuadro advertimos como la visión acerca de la cultura ha cambiado con el paso del tiempo. En Francia en el Siglo XVIII el paradigma dominante fue ver la cultura como una civilización, pero posteriormente surgieron una gran variedad de enfoques, para analizar este objeto de estudio en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos a fines del Siglo XX.

En ese sentido, sin dejar de reconocer la gran contribución de la antropología hacia la teoría de la organización, nos enfocaremos en uno de los apartados de este trabajo a hacer un recorrido para analizar la cultura como variable externa. Sin embargo, también dedicamos un apartado a revisar la cultura como variable interna, a fin de establecer diferencias entre los distintos tipos de estudios que existen en esta área y ofrecer una visión completa a los estudiosos de la cultura organizacional.

En esta revisión nos enfocaremos, básicamente, desde mediados del Siglo XX cuando se inician los primeros trabajos aplicados a las organizaciones, en donde primero se analiza como clima organizacional y posteriormente como cultura en la empresa, dando lugar a un gran número de investigaciones de trascendencia en esta temática. El elemento central que se analizará es el interés por las diferencias culturales

nacionales y su impacto en las organizaciones, cuyo tópico cobra mayor fuerza por el nuevo paradigma que se vive en la administración, por el nuevo modelo de globalización y regionalización. Estos dos fenómenos lejos de ser excluyentes entre sí resultan complementarios y obligan a la teoría de la organización a replantearse la necesidad de entender estos hechos empíricos. La variable cultural externa será el enfoque que aquí se utilice, pero tenemos claro que el estudio de la cultura presente diversos ángulos y distintos autores abordan este tema desde diferentes enfoques. Su estudio se antoja complejo, pero a la vez fascinante por la diversidad de puntos de vista existentes y quizás una fragmentación de este tipo de investigaciones. Esto no desmerita a la existencia de riqueza intelectual.

Entre los autores relevantes que en los últimos años se han orientado por esta temática, podemos mencionar a Hofstede (1980), Smircich (1983), Smircich y Calas (1987), Shultz (1992) y Alvensson (1993), Joana Martín (1992), entre otros.

Los investigadores aquí mencionados ofrecen diversas conceptos del término de cultura organizacional, lo cual nos hace deducir que no existe consenso pleno respecto a lo que podremos entender como cultura organizacional, de tal manera que Dodd y Vívelo afirman que existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización.

El término cultura en su uso antropológico se puede aplicar a: 1).- la totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad, 2).- formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción, 3).- patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y 4).- formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja (Beals y Hoijer, 1971:106).

Para buscar un acercamiento más a este concepto, diremos que la cultura se puede definir como el conjunto de conductas aprendidas o “la programación colectiva de la mente”, que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua (Beals y Hoijer, 1971: 102-121; Hofstede, 1984:21 en Mead, 1994:6). La cultura constituye un sistema de valores que es la base sobre la cual se construye.

A su vez la cultura se puede reflejar en formas materiales (artefactos) y no materiales (conducta), (Beals y Hoijer, 114). Como elementos materiales: identificamos al alimento, herramientas (tecnología), vivienda, vestimenta, medios de transporte y como elementos no materiales organización social, parentesco, sistemas políticos, sistema económico, religión, lenguaje, creencias, valores y prejuicios. Este trabajo de tesis se orienta hacia los elementos no materiales de la cultura, especialmente al análisis de los valores.

La cultura, según Hofstede (1980) es como: "una programación o software mental". Este autor cree que las culturas nacionales y organizacionales se superponen. Asimismo, afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización.

Para buscar un acercamiento sobre la cultura, nos orientaremos a revisar las diferentes conceptualizaciones y corrientes teóricas que existen, poniendo especial énfasis en aquellas que consideramos servirán de base para la investigación realizada y que presentamos en los ensayos que se muestran posteriormente.

Sin embargo, es relevante tener presente que este término no es algo totalmente innovador en los estudios organizacionales, sino que ha estado presente desde hace mucho tiempo y en la década de los ochenta, registró una especie de "*boom*", debido a la competencia internacional y la apertura de mercados que obligaron al mundo entero a buscar nuevos enfoques que permitieran ser más competitivos ante los cambios que se daban en el contexto internacional.

Desde mediados de los 80's esta especie de moda ha generado la aparición de un gran número de estudios sobre el tema de cultura por parte de académicos y consultores. Barley, Meyer y Gash (1988, citados por Peffer) al investigar seis bases de datos bibliográficas, observaron que la cantidad total de ensayos publicados anualmente sobre cultura organizacional de menos de 20 en 1979 creció a casi 50 en 1984 y a cerca de 130 en 1985. Esto refleja que ha existido un crecimiento exponencial en este tipo de investigaciones, motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan

positivamente con el desempeño económico (por ejemplo, Kotter y Hestket, 1992; Dennison, 1990), que administrar la cultura es posible (S. Davis, 1984; Oreilly, 1989), y que la cultura es un método eficaz de la gerencia que se emplea en organizaciones ejemplares como HP (Deal y Kennedy, 1982).[1]

A su vez, Solís y Barba (1999) consideran que este *"boom*" puede ser explicado por la internacionalización de la economía, apertura comercial y alianzas que dieron lugar a nuevas formas organizacionales. Además, que se registraron en la sociedad estadounidense una especie de desencanto o pérdida de identidad como individuos que los llevó a buscar su identidad en la organización. En tanto, Anabela Dávila adiciona a esos elementos el hecho de que el rol de la mujer cambió y empezó a ser considerada como un ente económico, así como a grandes movimientos migratorios que se dieron en el mundo entero.

El estudiar la cultura relacionada con el desempeño se convirtió en una moda, tal como lo señalan Barley (1988) y sus colegas se dio un renovado interés por la cultura organizacional, debido a que significaba un éxito editorial y tenía influencia sobre la comunidad ejecutiva, lo cual adquirió la condición de una idea dominante en un lapso relativamente breve (Barley, 1988, p. 32)

No obstante, los antecedentes históricos de cultura no se empezaron hace 20 años. Los primeros estudios sobre esta temática pueden ser ubicados desde los tiempos en que Roethlisberger y Dickson y Mayo (en Perrow, 1986) fundadores de la escuela de las Relaciones Humanas en la Administración, realizaron sus estudios en la planta Hawtorne, subrayaron el papel clave de los valores y normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. Posteriormente, Selznick (1948) de nuevo destacó la importancia de la estructura informal, argumentando la existencia de "leyes no escritas" y asociaciones informales de las organizaciones. En cierto modo, estos trabajos pueden ser considerados como las bases para los estudios de cultura en las organizaciones.

[1] En la década de los ochenta, la sociedad norteamericana experimentó un desencanto en los distintos grupos primarios de socialización y convirtió a la empresa en el centro principal de identidad, lo cual generó un "boom" en la utilización de la cultura corporativa como una variable asociada con la productividad.

Pero, la época de mayor despegue para la realización de estudios de este tipo se ubica en 1980, cuando se dan en el mundo económico cambios acelerados a nivel mundial y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran.

En ese momento histórico se trato de dar a la cultura una orientación hacia la competitividad, ya que se estudiaba a la cultura como una variable más en la dirección de las organizaciones (Deal y Kennedy, 1982; Peter y Waterman, 1982). Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura, a variables tales como efectividad, productividad, calidad e internacionalización.

En consecuencia (Dávila, 1999) se manejó desde un principio que la cultura organizacional podría estar dirigida hacia objetivos específicos, previamente planeados. Es decir, que la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían (Smircich, 1983) y podían utilizar. De allí—basado en el pensamiento administrativo clásico de que la dirección y el control de las organizaciones están impregnados de racionalidad y que la cultura como una variable administrable explica el comportamiento social de la organización—se buscó utilizarla como un mecanismo de control, asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

Sin embargo, no todos los estudios empíricos han descubierto una relación entre culturas fuertes y el desempeño (por ejemplo Siehl y Martín, 1990), e incluso los que revelaron efectos han advertido que la relación puede ser compleja.

Así, por ejemplo Kotter y Heskett encontraron que para fortalecer el desempeño la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso entonces, “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante” (Pfeffer, 1990).

En suma, existe una profusión de textos sobre cultura organizacional y la investigación empírica aborda una amplia variedad de contenidos temáticos y materiales

de investigación, que van desde los estudios de la funeraria de Barley, los estudios de Hofstede de la IBM, estudios sobre las multinacionales japonesas en el extranjero (Kenney y Florida, et, al). Aunado a eso, las investigaciones que recientemente se están haciendo en América Latina, tales como el análisis de una escuela católica mexicana por Anabela Dávila; el caso de Good-year Chile por Darío Rodríguez, et. Al; Cultura y tecnología en la cultura industrial mexicana (caso Telmex) que realizó María Josefa Santos; el entorno de los negocios en Venezuela por Margalit Berlín; flexibilidad cultural en Brasil por Haroldo Vinagre y gestión de empresas chilenas por Darío Rodríguez, entre otros.

En el caso de México sobresalen los trabajos de Luis Montaño Hirose, Antonio Barba y Pedro Solís (1999), quienes presentan una gran riqueza teórica en sus investigaciones y un aporte a la teoría de la organización. Asimismo, las investigaciones de Rosalinda Gámez Gastélum (2004), quien analiza la cultura organizacional en empresas México-Americanas; particularmente el campo organizacional hortícola y aporta la conceptualización de cultura organizacional híbrida. También destaca el trabajo de Oswaldo del Castillo Carranza, quien realiza en 2004 una investigación de la tienda departamental Copel, analizando su estrategia de cultura corporativa.

2.2 Perspectivas de estudio de la cultura

Para estudiar la cultura organizacional existe una gran cantidad de enfoques y perspectivas, pero existen tres que han sido las más aceptadas por la comunidad internacional académica.

De acuerdo con Antonio Barba (1999), la cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas a partir de la década de los ochenta (Véase cuadro II):

a).- El *management* comparativo, considera a la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros. La investigación en esta área ve a la cultura desde la perspectiva de la residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos;

b).- La cultura como una organización informal. Trata a la cultura como algo que se desarrolla en la organización y es equivalente a la organización informal, conceptual izada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional y c).- La cultura como una organización formal e informal. Incluye el

trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano además de los mitos, las historias o el lenguaje especializado.

Cuadro II

Perspectivas de estudio de la Cultura

PERSPECTIVA	CARACTERÍSTICAS
Management Comparativo	Ve a la cultura como una variable externa e importada a la organización por sus propios miembros.
Cultura como organización informal	Trata a la cultura como algo que se desarrolla en la organización
La cultura como una organización formal e Informal	Incluye el lenguaje, la estructura, la tecnología, mitos, historias y el trabajo en si mismo.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Barba (1999)

Respecto a la teoría también los investigadores emplean distintos supuestos ontológicos, que analizaremos más adelante, conceptos y metodologías. De esta manera, por ejemplo, Joana Martín (1992) en una reseña general sobre la cultura, distinguió tres perspectivas aparentemente opuestas sobre la cultura organizacional: 1. - La perspectiva de la integración, que destaca la congruencia en la relación entre las manifestaciones culturales, un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa; 2. - La perspectiva de la diferenciación, que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subculturas y canalización de la ambigüedad fuera de ellas y 3. - La perspectiva de fragmentación que considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos de vista, en lugar de consenso subcultural o total en la organización y énfasis en la ambigüedad.

Por su parte, Ebers observó que aunque la postura interpretativa de buena parte de la investigación podría ser útil para entender los fenómenos culturales y que hasta la

heterogeneidad teórica de la investigación sobre la cultura organizacional contribuye a la riqueza de ideas y el análisis intelectual

En torno a la cultura se ha generado un gran debate, incluso no existe consenso sobre su definición, pero aquí trataremos de presentar un análisis general sobre el tema, que nos dé más luz sobre el particular a quienes pretendemos investigar sobre esta temática.

El debate ha sido a tal grado que el término de cultura organizacional ha generado diversas conceptualizaciones, por ejemplo: Schein (1996) representó el concepto como: "Las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas, en que se percibe, piensa y reacciona ante los diversos conceptos".

A su vez, Firestone y Wilson lo conceptúan como "un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas" y Ouchi (1981) estableció a la cultura organizacional como los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados.

En estas definiciones encontramos como común denominador el hecho de que se compartan elementos afines, pero los autores varían en establecer que se comparte: normas, valores, filosofías, ideologías, actitudes, mitos, ceremonias, etc.

La interrogante de que es cultura puede ser resuelta en la medida que analicemos los diferentes niveles de la cultura. En ese sentido, Shein (1985) propone que la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana.

Shein (1985) sostiene además que estos elementos son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos éstos modifican los valores y a más largo plazo se

modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Los autores Hoy y Miskel (1996) establecieron en forma coincidente con Shein estos tres niveles de cultura, pero denominaron el papel más superficial como normas y no como artefactos. Según estos autores, los niveles culturales son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos. Respecto a normas compartidas estos autores las definen como expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas, mediante historias y ceremonias, que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

En cuanto a valores compartidos, lo definen como las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de "valores centrales", designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

En este sentido, los autores Geert Hosfstede, Neuijen, Daval Ohayv y Sanders (1990) establecieron una diferencia importante: los valores compartidos no son los mismos que los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores compartidos, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

La postura de estos autores sugiere que los valores en el sentido utilizado por la literatura de cultura organizacional se refieren a aquellos relativos a la actividad o el trabajo desarrollado en la organización y no como un valor abstracto. En torno a la cultura como supuestos tácitos, los autores destacan que es el nivel de mayor profundidad y aquí la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. La postura ante lo que significa como cultura no significa ser excluyente, sino que pueden incluirse los tres niveles para tener una visión clara de lo que entenderemos como cultura.

En medio de este gran debate, encontramos elementos que están relacionados con aspectos ontológicos (del ser de las organizaciones). Existen científicos sociales que sostienen que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene y por otro lado, hay quienes piensan que la organización es una cultura.

Linda Smircich (1983) sugiere que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y una metáfora fundamental. Al ser tomado como variable significa que la cultura es algo que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como una variable externa (cultura nacional) o como interna (cultura organizacional) y desde este último enfoque se argumenta que es posible manejar la cultura de una organización.

Bajo esta perspectiva, los estudiosos se adhieren a la visión de la realidad social desde características objetivas tradicionales y funcionalistas, en la que los subsistemas socioculturales son abordados para mejorar los modelos organizacionales. En este tipo de estudios la cultura es vista como algo que la organización posee y puede manejar con fines prácticos. A esta perspectiva Linda Smircich (1983), la llamó "orgánica o mecánica".

En tanto, como metáfora fundamental entenderemos lo que la organización es; por lo que el acercamiento hacia el estudio de la cultura se hace considerando a las organizaciones como culturas. En esta perspectiva, el interés está en entender la realidad social de la organización con el fin de llevarla a una reflexión. Smircich (1983) denominó a esta perspectiva como simbólica o cognitiva. Es precisamente, dentro de esta perspectiva que inscribimos el trabajo de investigación de tesis que se pretende llevar a cabo.

Al respecto, Hofstede (1990) señala que al utilizar la metáfora cultural, la cultura es concebida holísticamente relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar.

A su vez, Alvesson (1993) en forma coincidente con Smircich propuso una clasificación para distinguir entre el ser o tener del concepto de cultura organizacional. Este autor considera que la cultura puede ser conceptual izada desde dos vertientes:

En primer orden, la conceptualiza como una herramienta, lo cual significa que la cultura es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas y representa una formulación "ofensiva" del concepto que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad; por lo tanto la tarea de los estudios que se ubican en esta perspectiva es la de establecer relaciones causales entre cultura y efectividad, para producir el conocimiento, que aumente las oportunidades de influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos).

La autora asimismo distingue que la cultura puede ser vista como "una trampa", lo cual significa que la cultura es vista como una puerta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y una reflexión más crítica de la vida organizacional y del trabajo. Para los estudios que se adhieren a esta perspectiva, su tarea es la de fomentar la reflexión crítica sobre las creencias, valores y entendimientos sociales, presentes en la organización.

La perspectiva de Alvesson reflexiona acerca de ver a las organizaciones, bajo un enfoque metafórico. En ese sentido, la autora explica que una metáfora es creada cuando un término es transferido desde un nivel de significados a otro, iluminando algunos aspectos centrales, pero sombreando otros. La metáfora es vista entonces como un elemento crucial de cómo la gente relata la realidad. Esto tiene una implicación para nuestro entendimiento en la vida diaria, y también para el entendimiento de la ciencia. De acuerdo con Alvensson en términos de marco teórico podemos hablar acerca de las raíces de la metáfora, la cual es una imagen fundamental del mundo sobre el cual uno está enfocado, y una metáfora organizacional (Mangham & Overington), cuyo marco y estructura son una parte limitada de la realidad.

Las dos teorías podrían ser vistas como opuestas; sin embargo Shultz (1992) sostiene que están basadas en los mismos supuestos. Por ejemplo: ambas perspectivas comparten el supuesto de que la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho y está profundamente arraigada en la organización. Las

dos posturas además tienen el supuesto de que la cultura es la única identidad común en la organización.

Ambas perspectivas también se basan en el mismo supuesto de que la cultura dirige la conducta de los miembros de la organización, ya sea a través de guías generales o dándole forma a las interpretaciones de los hechos.

Coincidiendo con Anabela Dávila y Nora Martínez (1999), afirmamos que la diferencia entre ambas perspectivas puede estar dada por el tiempo en que se busca establecer el control y asegurar la efectividad. En el caso de que las prácticas administrativas consideran que la organización tiene cultura es una visión a corto plazo y aquellas que consideran a la organización como una cultura es una visión a largo plazo.

La postura de tener cultura es usualmente compartida por los directivos y consultores; mientras que la postura de que la organización es una cultura es usualmente compartida por los académicos (Shultz, 1992). Esta segunda postura es en la que se circunscribe este trabajo de investigación.

Otro de los grandes debates teóricos respecto a cultura se da en cuanto a su manifestación. El debate reside en el grado en que la cultura está o no subordinada a la interpretación de los individuos que la experimentan para poder ser considerada como existente.

Algunos autores afirman que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins y Ouchi, 1983); por otro lado, están los que aseguran que la cultura existe sólo en términos de la experiencia subjetiva de cada ser humano (Hatch, 1993).

Hatch (1993) es una de las pocas estudiosas del tema que establece la posibilidad de que ambas posturas sean las correctas, ya que considera que ambas han proporcionado contribuciones importantes al desarrollo de la teoría de la cultura organizacional.

Esta autora desarrolló un modelo para el estudio de la cultura organizacional, denominado "Dinámica Cultural", cuya singularidad radica en considerar la manifestación de la cultura como un proceso y no como elementos aislados.

Para Hatch (1993), la cultura está formada por cuatro elementos (anexa uno a las propuestas tradicionales): artefactos, valores, supuestos y símbolos. En cuanto a los símbolos, el elemento nuevo que ella incorpora es que los define como objetos, palabras o acciones que adquieren significados distintos a los que representan. Hatch (1993) en forma hábil mantiene las dos perspectivas unidas (objetiva y subjetiva). La autora destaca en este sentido que no hay contradicciones:

> Una implicación de la distinción objetiva y subjetiva es que los conceptos de valores y símbolos están en la frontera de la dicotomía. Esto es, estos conceptos tienen la capacidad para representar las cualidades y características de las dos perspectivas y, por tanto, los valores y los símbolos ofrecen puntos de transformación-translación entre estos dos mundos. En términos del modelo de dinamismo cultural he colocado a los supuestos en la región de la experiencia, la cual ha sido estudiada desde la posición subjetiva. Los artefactos, concebidos como los aspectos exteriores de la cultura han sido estudiados desde la perspectiva objetiva (Hatch, 1993:. 684)

Esto podría llevarnos a suponer que la interpretación objetiva y subjetiva se da por igual entre los miembros de la organización; sin embargo, lo verdaderamente relevante en este caso es que a partir de sus hallazgos el estudio de la cultura podría centrarse más en los procesos que en los elementos.

Otro aspecto que vale la pena analizar es respecto al uso de los elementos culturales. La perspectiva de la cultura como variable o herramienta promulga la capacidad de trabajar en pro de la administración de la organización, estableciendo una relación entre cultura y efectividad. Por ejemplo: Wilkins y Ouchi (1983) concluyeron que quizás desde la cultura, entendida como forma de control social, en vez de la estructura formal, que las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas y por lo tanto actuar racionalmente.

Como control organizacional es probable que la cultura esté íntimamente relacionada con el desempeño de la organización, aunque se necesita saber mucho sobre

el desarrollo de esa cultura en particular, para validar tal relación. En este enfoque se expresa que las organizaciones con culturas fuertes, bien desarrolladas, es una característica importante de las organizaciones de desempeños notables. El término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo negocios firmes.

Las culturas fuertes se asocian con desempeños fuertes por tres razones: con frecuencia una cultura fuerte concilia una estrategia; la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados; la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado (Citado por Hellriegel, 1998).

Con frecuencia, se citan los altos grados de administración participativa y el uso extendido del trabajo en equipo como característica de culturas organizacionales exitosas y efectivas. En la administración participativa los directivos, comparten con los empleados la toma de decisiones, establecimiento de metas y solución de problemas. Por supuesto que los niveles altos de participación no se adaptan a todas las situaciones y las tareas (Hellriegel, 1998).

Otro tipo de cultura organizacional que muchas veces se asocia con la efectividad organizacional es la cultura de la calidad total, que valora a los clientes, el trabajo en equipo y la mejora constante, cuya utilización es cada vez mayor en México, sobre todo en las empresas multinacionales.

Es posible resumir los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del empleado en cuatro ideas básicas: Primero, conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento, brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este comportamiento produce sentimientos compartidos con el objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables. Por último, ciertos tipos de culturas, se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros (Hellriegel, 1998).

Según Ouchi y Wilkins (1983), la percepción utilitaria de las organizaciones promueve la mediación de actividades en términos de costo-beneficio, lo cual obliga a que se desarrollen sistemas de control organizacional que permiten la formación de un pensamiento colectivo, dirigido a alcanzar ciertas metas.

A su vez, Ouchi (1980) identificó tres sistemas de control organizacional destinados a mejorar la efectividad en la organización: mercado, burocracia y clan. Los dos primeros mecanismos de control están regidos por la racionalidad, emanada del mercado y de las reglas formales de la organización; en contraste con el clan que se rige por aspectos sociales. Según Wilkins y Ouchi (1983) para que se desarrolle el clan como mecanismo de control organizacional se requiere de una larga historia y afiliación entre los miembros de la organización, que los miembros reconozcan la formación del clan como la única y la mejor alternativa de organización para su trabajo, y que los grupos o miembros tengan contacto con el mayor número de grupos de la organización.

Para que el pensamiento colectivo del clan impacte es necesario que todos compartan la creencia de que el clan ayudará en el bienestar grupal y el esfuerzo en conjunto se traducirá en interés individual. Las propuestas de Wilkins y Ouchi (1983) sugieren que la organización; por lo tanto, debería de abocarse hacia la formación de clanes, pero considerando las características que la organización posee y dando tiempo a que se forme el grupo con las características de control social.

Dentro de esta misma línea se ubican, O Reilly y Chatman, quienes definen a la cultura como un sistema de valores compartidos (que establecen que es importante) y normas que precisan las actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y como comportarse). Esta definición se presta mucho a mediciones cuantitativas empíricas y además relaciona la cultura con otros constructos socio psicológicos, como las normas y los valores.

A diferencia de la perspectiva anterior, la postura de la cultura como metáfora fundamental, establece la poca posibilidad de trabajos en pro de la administración, al menos como resultado de estudios de cultura organizacional, que estén subordinados exclusivamente a apoyar la administración. Sin embargo, este enfoque es el que más

elementos podría proporcionar a la administración, debido a la profundidad que lo caracteriza, siempre y cuando las organizaciones se mantengan por mucho tiempo y las manifestaciones culturales así lo proyecten.

Otro de los grandes enfoques se refiere a la postura ante la segmentación, en donde se han llevado a cabo trabajos relevantes, por ejemplo, Morgan (1991) aseguró que la cultura de una organización puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven al mundo de muchas y variadas formas y que tienen distintas aspiraciones de lo que una organización podría ser. El autor hace referencia a que las culturas están formadas por subculturas, es decir subgrupos que la integran.

Otro estudio que se cita con frecuencia cuando se hace referencia a la postura de la segmentación es el realizado por Van Mannen en la década de los 70's (1975, 1978). Este autor sugirió en sus primeras investigaciones que tanto los procesos de socialización organizacional como la cultura de la profesión a la que pertenecía eran, entre otros factores, los que determinaban la formación de subculturas en las organizaciones. En ese mismo sentido, Sackman (1992) encontró –en su estudio de tres organizaciones que pertenecían a un mismo grupo industrial—que no era la estructura organizacional (pertenecer a un departamento o dirección) lo que contribuía a la formación de subgrupos, sino las percepciones de que los miembros tenían con respecto a la función profesional que desarrollaban y a la responsabilidad de dicha función.

Posteriormente, Shein (1996) en sus escritos plantea la existencia de tres subculturas en las organizaciones, a las que denominó "operadores", "ingenieros" y "ejecutivos", cuya clasificación relacionó con la capacidad de las organizaciones hacia el aprendizaje, Al igual que Van Mannen (1975, 1978) y Sackman (1992), Shein manifestó que estas subculturas se rigen por supuestos culturales diferentes, que han sido aprendidos de los contextos en que se desenvuelven sus integrantes.

Tal como dice, Anábela Dávila, estos hallazgos sugieren que la atención que recibe el diseño organizacional por influir en la formación de subgrupos requiere fundamentarse no solamente en esfuerzos racionales por estructurar actividades, sino también en las percepciones de la función y la responsabilidad profesional. Sugieren además que si las organizaciones están compuestas por subculturas, los mecanismos de

transmisión cultural adquieren un papel unificador. De nueva cuenta, los hallazgos de las investigaciones nos recomiendan que se deba poner especial énfasis hacia el estudio de los procesos culturales, más que hacia el de los elementos, como se ha realizado de manera tradicional.

Otro debate que contribuye a esclarecer el concepto de cultura organizacional está en relación con su estudio en términos intraorganizacionales, es decir, considerando la organización como un sistema cerrado, o bien en términos ínter organizacional, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre la organización y otras organizaciones o los elementos del medio en que éste se encuentra inmerso.

En ese contexto, el debate reside en estudiar la cultura local de la organización o considerando lo que Alvesson, denominó la gran cultura y su evidencia en la cultura organizacional. La mayoría de los estudios de cultura organizacional ha adoptado la postura intraorganizacional, aunque existen algunos que han estudiado las organizaciones en términos de los contextos nacionales en los que se encuentran, para observar las diferencias existentes, según las diversas sociedades.

2.3 La cultura como variable externa

De entre la amplia variedad de tendencias que resaltan en el análisis de la cultura, ésta puede ser estudiada como una variable externa o independiente (*management* comparativo) o como variable interna o dependiente (cultura corporativa).

Los estudios en está área son extensos, pero resaltan principalmente aquellos que nos muestran las variaciones en las creencias del líder (Harbison y Myers, 1959); otro ejemplo de investigación examina las distintas concepciones de la estructura organizacional, que sustentan los *managers* franceses y los norteamericanos (Inzerilli y Laurent, 1979), entre otros.

Este enfoque surge ante la globalización y la necesidad de un análisis transcultural para entender en que marco se llevan a cabo los negocios internacionales, sobre todo por el crecimiento de las multinacionales. El papel de las diferencias culturales en una economía tan globalizada es relevante, incluso se refleja en aspectos

tan intangibles como los estilos de comunicación. En suma, un *management* internacional supone la confrontación cultural frecuente y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales. En este escenario globalización y regionalización lejos de ser fenómenos opuestos se complementan, de tal manera que a nivel mundial se presenta una regionalización, expresada en bloques económicos, para dar respuesta a esta mundialización.

El establecimiento de bloques regionales cambio la forma de hacer negocios en el mundo entero y también tuvo un impacto en los modelos organizacionales, lo cual analizaremos posteriormente. El mundo económico se constituyó en forma triádica, en donde resaltan los bloques de la Unión Europea, que tiene el mayor grado de integración en económica con el establecimiento de una misma moneda; América del Norte, en donde el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá permitió una mayor interrelación comercial entre estas naciones y los países de Asia Pacífico, en donde resaltan el modelo coreano y el japonés como modelos organizacionales ideales. En tanto, que el modelo organizacional chino es uno de los más cuestionados en esa región por caracterizarse por respeto elevado a la jerarquía, silencio absoluto, paciencia, jornadas de trabajo intensivas y bajos salarios.

En el caso de la Unión Europea los modelos organizacionales alemán y francés son los más reconocidos; en tanto, en América del Norte el modelo anglosajón es referencia obligada y también destaca el modelo "quebequa", originado en el Canadá francófono (Québec).

Vemos que las diferencias entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo han ido en aumento, debido a la conformación de los bloques mundiales, una mayor exclusión de los países pobres. Bloques que finalmente no operan en su interior de la misma manera y donde las asimetrías entre los países miembros podría convertirse, por medio del discurso legitimizador del libre mercado, en un renovado neocolonialismo de fin de siglo para beneficio de los más desarrollados. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es una muestra de ello.

Para ver esta nueva realidad acudimos al análisis transcultural, cuya área de estudio cobra relevancia en los últimos años ante el paradigma de la globalización. Cabe mencionar que el análisis transcultural de las organizaciones se orienta principalmente al estudio de las formas en que ciertos países desarrollados dirigen sus organizaciones en función de sus rasgos culturales específicos, para mostrar las diferencias de las prácticas *manageriales.*

En ese contexto, el estudio de las diferencias entre sociedades y naciones es una de las áreas bajo las cuales el nivel del *management* transcultural o comparativo ha traído crecientemente la atención. El interés se centra sobre el fenómeno cultural en el nivel macro (ejemplo, comportamiento, valores y creencias específicas para la manera de hacer negocios o dirigir compañías en el mundo occidental).

Existen varias bases para este estudio, por ejemplo, la interacción entre estilos de dirección y carácter nacional (Ouchi, Clegg), las características de la dirección nacional de las empresas transnacionales (Adler y Hofstede), los mitos nacionales y las situaciones organizacionales (Czarniawska-Joerges), relaciones entre estructuras organizacionales y culturas nacionales (Weinshall), y las relaciones entre la formación estratégica y la cultura nacional (Schneider).

2.3. Distintas visiones de la cultura

2.3.1 Visión macrocultural y visión microcultural

El *management* comparativo se centra en el estudio de las diferencias de las prácticas de los dirigentes y de los empleados entre los países. Así la cultura es considerada como un factor contextual (variable independiente), el cual es importado por los miembros de la organización.

El management comparativo puede ubicarse en dos tipos de análisis a).- nivel macro, que se caracteriza por la observación de la relación entre cultura y estructura organizacional (D Iribarne, 1982) a nivel micro, que estudian las similitudes y

diferencias entre las prácticas de los dirigentes y el *management* de las distintas culturas (Hofstede, 1980).

En cuanto a la visión macrocultural, destacan los estudios de Phillip D´ Iribarne, los cuales se refieren a grupos culturales asociados al concepto de nación, destacando principalmente las nociones de tradición profesional, honor, relación nobleza/plebeyo en el plano organizacional. Este autor analiza de acuerdo a un esquema comparativo cuatro establecimientos de una multinacional francesa, localizados en Francia, Estados Unidos, Holanda y Camerún. A manera de ejemplo, el autor destaca las diferencias relevantes entre la fábrica francesa y la estadounidense sobre el problema de los descansos y las horas suplementarias, para los obreros de mantenimiento. D'Iribarne comprueba que en Estados Unidos el pacto social de las relaciones de trabajo descansa sobre la definición muy precisa y contractual de los derechos y obligaciones de cado uno, definiendo las recompensas y obligaciones que acompañan su aplicación (citado por Solís y Barba, 1999).

Dentro del *management comparativo* ubicamos también la investigación de Gámez (2004), quien realizó un análisis comparativo de las prácticas organizacionales de gerentes en México y Estados Unidos a partir de las dimensiones de confianza, tiempo, familismo, propensión al riesgo y toma de decisiones. Ella analizó a un grupo de gerentes de una empresa hortícola, en donde encontró que existían elementos de lo que ella denominó una cultura organizacional híbrida, dado que al momento de llevar a cabo sus actividades retomaban elementos del modelo organizacional mexicano, pero también del estadounidense, pero lo que definía la situación era el entorno organizacional. En este caso, la organización objeto de estudio se ubicó en territorio estadounidense.

2.3.1.1 La visión microcultural: relación entre cultura y *management*

La globalización implica nuevas relaciones entre las empresas; es decir alianzas, fusiones, *joint ventures*, etc, de tal manera que ahora es frecuente encontrar en las organizaciones como gerentes a personas que no nacieron en el lugar en que trabajan, y que además de todo tiene una cultura social diferente a la del resto de los empleados. Es

común que en países desarrollados, compartan a personal capacitado enviándolos a otro país, en donde se enfrentan a un choque cultural, dado que se encuentran con una sociedad distinta, con valores, lenguajes verbales y no verbales totalmente diferente. La cultura nacional describe las creencias que son ampliamente compartidas por los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. La cultura nacional es también la construcción de los mitos, los cuales surgen en la vida nacional a partir de su misma mitificación histórica.

Las diferencias en los patrones de conducta de los individuos de las diferentes naciones, están siendo investigadas y analizadas para explicar las diferencias en las prioridades de las organizaciones. Las diferencias existentes entre las culturas nacionales, complican la administración de las organizaciones, y en gran parte, las tareas del trabajo internacional fracasan, debido a las dificultades para adaptarse a los diferentes contextos culturales de las organizaciones.

La idea de que las culturas nacionales pueden influir en un tipo de organización se ha desarrollado desde hace más de 20 años, acompañada por una reflexión amplificada sobre el perfeccionamiento de gestión de las organizaciones y de su *managemen*t, cuya situación cuestiona el valor universal del modelo tayloriano.

Geert Hofstede, investigador holandés, publicó en 1980 la obra "Consecuencias de la cultura: Las diferencias de los valores relacionados con el trabajo". En esa obra se contiene la investigación realizada en 67 países, en donde utilizó las siguientes cuatro dimensiones: Percepción de la distancia del poder, rechazo de la incertidumbre, individualismo y masculinidad.

Esta investigación tiene un importante número de seguidores, pero también de detractores por ser de tipo cuantitativo. Antes de seguir con esta discusión, es importante analizar el término de falacia ecológica, el cual se refiere al problema común de los estudios de comparación de diferentes aspectos culturales: el de mezclar o confundir diferentes niveles de análisis (persona, grupo, sociedad y cultura). Al respecto Hofstede explica:

"La estructura de las culturas nacionales difiere de la estructura de las personalidades individuales. Un error que los psicólogos cometen a veces cuando estudian una cultura es tratarla como una especie de personalidad común: "personalidad en grande", como sugirió la antropóloga Ruth Benedict en los años treinta. Sin embargo, se les olvido el hecho de que las culturas se forman por la interacción de personalidades diferentes, tanto conflictivas, como complementarias y que forman un todo, el que es mas que la suma de sus partes. La cultura de un país o de cualquier otra categoría de personas, no es una combinación de propiedades del ciudadano promedio, ni de la personalidad modal, es entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos quienes poseen una programación mental común. Una persona puede reaccionar de una manera, otra en forma distinta. No se necesita encontrar las mismas reacciones en las mismas personas, sólo es necesario que se dé un resultado estadístico para la sociedad. El confundir el nivel del individuo con el nivel de la sociedad se conoce en las Ciencias Sociales como la falacia ecológica se trata de una confusión entre personalidad y la cultura".

En los estudios comparativos sobre la viabilidad cultural deben de estar conscientes de la falacia ecológica; debemos saber que la persona promedio de un país determinado no existe; sólo puede haber una tendencia promedio de responder entre los miembros de un grupo participante (en un sondeo o investigación). La utilidad o beneficio de tener información sobre culturas diferentes no es para describir a los individuos, sino para describir los sistemas sociales que éstos probablemente han construido.

Las dimensiones de variabilidad cultural de Hofstede tienen algunas debilidades, resaltadas por Mead (1994:73-75), quien señala las siguientes debilidades: Supone una correspondencia entre el territorio nacional y los límites de la cultura; no considera la heterogeneidad de la mayoría de las culturas; la dimensión masculinidad contra feminidad en realidad señalan necesidades físicas contra sociales; la denominación masculinidad contra femineidad puede malinterpretarse en el sentido de que pone énfasis en el aspecto de género.

Además, los términos individualismo y colectivismo pueden tener diferentes significados para diferentes culturas; el cuestionario usado en la investigación fue elaborado por científicos sociales europeos y estadounidenses, este hecho constituye un sesgo en la metodología de la investigación; para algunos países los resultados pueden ser caducos; un ejemplo extremo es Yugoslavia, cuyo país ya no existe. Asimismo, otra de sus debilidades es que los entrevistados representan a una sola industria.A pesar de estas debilidades, el modelo de Hofstede tiene varias cualidades, algunas son las

siguientes: El hecho de que los entrevistados representan una sola industria y una sola compañía multinacional tiene una gran ventaja: permite el control de la población como muestra para comparar los resultados.

> Las dimensiones de percepción de la desigualdad del poder, el rechazo de la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, feminidad y masculinidad señalan valores culturales universales y permiten hacer comparaciones entre culturas nacionales. También provee una guía para otros estudios de valores culturales. (Mead, 75-76).

En suma, la recomendación es que el modelo de Hofstede no debe aplicarse literalmente a todas las circunstancias, sino que es recomendable interpretarlo en términos de una situación específica. Podemos afirmar que esta recomendación de Mead se aplica también a los demás estudios comparativos sobre valores socioculturales.

Otra crítica al trabajo de Hofstede es que realizó un estudio de tipo cuantitativo y eso es reducir la cultura a una serie de números, cuando en las últimas décadas en el estudio cultural el paradigma cualitativo parece ganar terreno.

Los resultados de la investigación, efectuada en 67 países, permitieron considerar que los programas mentales tienen algo que ver con las culturas nacionales y apreciar las consecuencias posibles de éstos sobre la motivación en el trabajo, las relaciones de autoridad, la concepción informal de la empresa y el tipo de estructuras formales. Los descubrimientos de Hofstede dan una idea de las correspondencias que se pueden establecer entre el programa mental de una población y el tipo de organización que son progresivamente adaptadas en un país a partir de un modelo de organizacional racional general.

De acuerdo con Montaño y Solís, de esta investigación de Hofstede resulta una demostración científica esencial: un factor dominante de la diversificación de los comportamientos organizacionales es la cultura nacional de los miembros de la empresa. Contrariamente, al esquema universalista *tayloriano*, son aquí las culturas nacionales las que deben ser consideradas como factores del desarrollo organizacional.

2.4 Formas Organizacionales y Culturas

Dentro de los estudios del *management* comparativo encontramos, por ejemplo el realizado por Lammers y Hickson (citado por Scott, 1987), quienes distinguen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales de diversos países:

Cuadro III

Formas Organizacionales de las distintas culturas

Formas Organizacionales	Características	Países
Tipo Latino	Alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, Altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre	Francia Italia España
Anglosajón	Mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en las reglas	Estados Unidos Países escandinavos Inglaterra
Tipo tradicional	Liderazgo paternalistas, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional.	Países en desarrollo (América Latina)

Fuente: Elaboración propia, con datos de Lammers y Hickson (1995)

Cada cultura representa una forma organizacional distinta, tomando como elemento determinante en las estrategias empresariales las manifestaciones de la cultura. En ese sentido Lammers y Hickson establecen la siguiente tipología (véase cuadro III):

1.- Tipo latino: en donde existe una alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles y conflicto en áreas de incertidumbre (Francia, Italia, España)

2.- Tipo Anglosajón: caracterizadas por un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas (Estados Unidos, países escandinavos e Inglaterra)

3.- Tipo Tradicional: en las que el liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales están presentes (países en desarrollo)

Por su parte, Paúl Evans, Elizabeth Lank y Alinson Farquar (citados por Lisa Hoecklin, 1995), han identificado y descrito cuatro diferentes modelos organizacionales en cuanto al reclutamiento de personal y la forma de hacer carrera en las organizaciones, basados sobre diferencias culturales nacionales: Anglo, alemán, japonés y latino.

En el modelo anglosajón es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal; en tanto en el latino es más relevante como se adapta e interactúa con el grupo y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas son lo que caracterizan el reclutamiento de personal y el poder hacer carrera en la compañía.

En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales (relaciones internas); en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más los resultados del exámenes de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo o el jefe.

A su vez, la alemana –que incluye a suizos, holandeses y escandinavos--, cuyas organizaciones se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de

carreras funcionales. Ese tipo de organizaciones se enfocan más a preparar sus recursos humanos, ya que después de ser reclutados tendrán un tiempo de dos a tres años de entrenamiento, lo cual combinarán con su empleo en la compañía y se valora especialmente a aquellos con un intensivo entrenamiento. El grado más alto de muchas compañías alemanas es que se obtenga el título de doctor por parte de sus empleados (Evans, Lank y Farquar, 1995).

Por su parte, el modelo japonés –el cual emergió después de la Segunda Guerra Mundial—es altamente competitivo y su reclutamiento de personal está basado en una elite, procedente de las universidades de un mayor nivel. Las funciones que les son inicialmente asignadas pueden tener o no relación con sus estudios profesionales. En Toyota y Nissan los empleados recién llegados podrían estar durante unos pocos meses como vendedores de piso, pero en los primeros cuatro o cinco años el empleado habrá desarrollado una gran identidad y compromiso hacia la organización. Además, existe un alto grado de rotación de personal y las promociones se realizan cada cuatro o cinco años, de tal manera que los trabajadores que ingresan juntos a la organización son promovidos en forma conjunta.

Es importante reflexionar sobre la transferencia de modelos organizacionales, porque no es posible pasarlo con facilidad de una sociedad a otras. Por ejemplo, un estudio reciente utilizó las dimensiones de distancia del poder, para comparar las organizaciones mexicanas y las estadounidenses (citado por Hellriegel, *Managing cultural differences between México and USA*). A continuación se presentan algunas consideraciones, tomadas de ese estudio:

Jerarquía.- Las organizaciones mexicanas reflejan las estructuras jerárquicas de la Iglesia y el Gobierno. La mayor parte de las Organizaciones muestran una estructura burocrática con el poder en la cima. Los empleados por debajo de los niveles inferiores poseen poca autoridad. En México se recompensa a los trabajadores por la lealtad y seguimiento de las instrucciones de la persona a mando. En la actualidad Estados Unidos se caracteriza por una variación muy amplia con relación a los tipos de relaciones jerárquicas, aunque como promedio las organizaciones estadounidenses tienden a estructuras muy planas y en cierta forma menos burocráticas que las mexicanas.

Formalidad.- Los mexicanos se inclinan hacia una relación más distante entre los trabajadores y los gerentes que de una sociedad, habituada a la baja distancia del poder, como Estados Unidos. A pesar de esta necesidad de distancia y formalidad, los empleados mexicanos valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma cálida, pero digna.

Reglas y preceptos.- En las organizaciones mexicanas no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos de que éste presente alguien con autoridad. Debido a la persona de que se trata, es más probable que se obedezcan a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas se presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas. Por el contrario, los directivos estadounidenses creen que las reglas establecen un sistema justo que otorga importancia a la equidad y por lo tanto deben aplicarse en forma impersonal (Harris y Morán, 1995).

Estos trabajos consideran en cierta manera a la cultura organizacional como dependiente de la cultura social más amplia. Estas investigaciones sobre subculturas organizacionales han hecho referencia a aspectos sociales, como la profesión y otros elementos pertenecientes al contexto de las organizaciones.

En particular, la teoría neoinstitucionalista ha adoptado esta característica (DiMaggio Y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977). Según esta teoría, existen presiones sociales, para adherirse a creencias convencionales, lo que influye en que la estructura y procesos organizacionales reflejen las normas, valores, ideologías institucionalizadas en el contexto de la organización (Scott, 1987).

Los llamados neoinstitucionalistas aseguran que las organizaciones que incorporan los elementos del contexto institucional o cultural, es decir, las reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren apoyo y legitimidad; por lo tanto se mantienen con vida.

En este sentido algunos investigadores han traspasado las fronteras de una organización y han estudiado sectores industriales, es decir, grupos de organizaciones

de un mismo giro. En ese sentido, se pueden mencionar el estudio de Phillips (1994), como ejemplo de las organizaciones industriales y el de Michell y Willower (1992) y Rowan (1982) en las organizaciones educativas.

El estudio de Phillips (1994) presentó evidencias de la existencia de una cultura a nivel de industria, es decir, una cultura con elementos homogéneos, manifestada por un grupo de organizaciones que pertenecían a la misma actividad económica. Esta investigadora trabajó con una muestra de museos de bellas artes y las vitivinícolas que se encontraban en el estado de California, en Estados Unidos y encontró que los supuestos culturales existentes en las dos industrias eran sustancialmente diferentes, a pesar de estar localizadas en la misma área geográfica y de que los miembros de las organizaciones de la misma industria compartían supuestos culturales comunes.

Vale la pena reflexionar qué tan posible es transferir modelos organizacionales de países desarrollados a países en vías de desarrollo y las consecuencias que tendría para la organización. ¿Qué pasa cuando transferimos un modelo organizacional de un país a otro, se adapta tal cual o toma nuevas formas?. En su investigación de Cultura organizacional empresas México-americanas (2004), Gámez ofrece una respuesta a esa pregunta en el sentido de que se construye una cultura organizacional híbrida.[2]

2.5 Transferencia de modelos organizacionales

Precisamente, para entender ese caso empírico acudiremos a las siguientes teorías, generadas de interesantes trabajo. Retomaremos el trabajo de Mary Yoko Branne y Jake E. Salk (1994), quienes realizaron un interesante estudio comparativo de la cultura del trabajo negociado en Alemania y Estados Unidos.

En esta investigación, se plantea la perspectiva cultural negociada. La investigación sigue el modelo conceptual de cultura negociada, desarrollado por Brannen en su estudio etnográfico de cuatro años y medio en una procesadora de papel estadounidense. La perspectiva de las culturas negociadas trata las cuestiones

[2] Véase el libro Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas (2006), Editorial UAS, México, 357 pp.

relacionada con la manera en que los actores organizacionales emplean sus varias identidades y afiliaciones culturales para influir y participar en un nuevo contexto, en el que las culturas de trabajo (culturas de trabajo u organización) surgen en las empresas multinacionales, y cómo en los contextos sociales y de trabajo influyen en el manejo de identidad y la creación de la cultura de la identidad y la creación de una cultura del trabajo.

Respecto a investigaciones sobre la cultura, han sido múltiples y diversas, por ejemplo: las culturas nacionales y corporativas han sido vistas como una variable dependiente, que debe ser explicada (Allaire y Firsirotu, 1984; Sackman, 1991, Boyacigillar, Kleinberg, Phillips y Sackman, 1994) identificaron tres tipos de investigaciones sobre administración intercultural, con énfasis en: 1.- La comparación entre naciones, 2.-La interacción intercultural y una 3.- una perspectiva de culturas múltiples. En general, la cultura nacional se trata como una variable explicativa que afecta a las variables dependientes de interés (por ejemplo, véase Lane y Beamish, 1990; Parkhe, 1991, 1993).

A partir de estos estudios que tratan de esclarecer la cultura como una variable dependiente, Hofstede (1980) desarrolló una tipología que ha influido particularmente en las investigaciones sobre administración intercultural. Este autor realizó cuatro dimensiones: el individualismo-colectivismo, distancia del poder, eliminación de la incertidumbre y masculino-femenino. En este trabajo se analizará la administración intercultural, pero a diferencia de Hofstede se usará el método cualitativo.

En suma, el enfoque de la cultura negociada considera a las organizaciones multinacionales como escenarios en los que los miembros de culturas diferentes se encuentran entre sí y en los que los patrones de significado y la agencia en la organización surgen de las negociaciones culturales de los miembros.

En ese sentido se revisará lo que Brannen (1994) denomina culturas de origen de los miembros (lo que ellos traen consigo al ambiente laboral, una confluencia de culturas tales como la nacional, local, regional, familiar), para entender la conformación de culturas del trabajo.

También retomaremos lo que el antropólogo Eric Wolf (1982:34) ha llamado la visión de la *bola de billar*, para interpretar los rasgos culturales de cada nación. De acuerdo con esta visión, ambas culturas nacionales se tratan como entidades monolíticas (bolas de billar), que chocan entre sí provocando el fracaso de las empresas, o no se tocan, permaneciendo intactas en sus formas culturales originales.

En tanto, la perspectiva de la cultura negociada, por otra parte, considera los rasgos culturales nacionales que los miembros de la organización multinacional traen a la empresa como elementos que con el tiempo pueden ser recombinados o modificados a través de las interacciones continuas de los miembros del equipo (Brannen, 1994).

De acuerdo con este enfoque, cuando los miembros de dos culturas nacionales y organizacionales distintas se ponen de acuerdo se origina "cultura negociada". La cultura negociada que surge no será una cultura mezclada o un híbrido, ni reflejará completamente una u otra cultura, sino otro resultado más parecido a una mutación que contiene partes de ambos padres, así como algunos aspectos de nuestra conducta, propios de nuestro contexto. Así, la cultura laboral resultante surgirá a partir de las influencias de las culturas de origen, la postura individual asumida y el contexto funcional. A esto también se le ha llamado una tercera cultura.

En cuanto a este trabajo de investigación (realizado por Mary Yoko y Jean Salk), se concluye que las culturas de trabajo emergentes no reflejarán simplemente una u otra cultura. Tampoco son una fusión o un híbrido de las mejores prácticas de sus componentes, ni son representativas de algunas culturas universales y globales del trabajo. Más bien los actores interculturales a menudo enfrentan situaciones para las que no existe ningún antecedente, pero éstos crean algo nuevo para ambas partes: culturas de trabajo particulares respecto al contexto multinacional y que evolucionan al mismo tiempo que éste

Una siguiente visión se refiere al de las organizaciones transplantadas de un contexto cultural a otro. Sobre esta temática revisaremos los principales enfoques teóricos y analizaremos la investigación empírica realizada por Richard Florida y

Martín Kenney, quienes analizaron la transferencia del modelo japonés a la industria automotriz, localizada en Estados Unidos.

En primer lugar, la teoría de la organización y la sociología industrial sugieren que es difícil transferir organizaciones de un medio ambiente a otro, ya que las organizaciones transferidas tomarán gradualmente las características del nuevo medio ambiente (DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977; Granovetter; 1985 y Aldrich 1983).

Para Florida y Kenney, es posible que las organizaciones puedan transferirse de un medio ambiente a otro, siempre y cuando sean organizaciones ricas, poderosas y grandes, dado que pueden alterar el medio ambiente a la luz de sus requerimientos funcionales. Estos autores van más allá al considerar que la relación entre medio ambiente y organización es recíproca.

Son pocos los autores que trabajan el enfoque explícito de las influencias de las organizaciones sobre el medio ambiente. Joseph Shumpeter (1947), realizó un estudio sobre la innovación en el capitalismo y cómo las organizaciones impactan en el medio ambiente. Este autor plantea diferencias entre las respuestas creativas que alteran las situaciones económicas y sociales y las respuestas típicas de adaptación de las firmas y organizaciones económicas. Es decir, analiza como las organizaciones pueden cambiar el medio ambiente o bien como la firma define el uso del espacio, por ejemplo: el caso del *Sillicon Valley* y el desarrollo de la agricultura moderna en California.

A su vez, Pfeffer y Salancick (1988) sugieren que mientras las organizaciones tienden a adaptarse a su medio ambiente, éstas algunas veces alteran el medio ambiente en línea con sus necesidades. Weick (1979) argumenta que la habilidad de una organización para influir, construir o modificar su medio ambiente está en función de su tamaño. Young (1988) considera que las organizaciones pueden cambiar su medio ambiente por el estratégico uso de recursos.

Actualmente, hay un gran debate sobre el crecimiento de formas alternativas en las organizaciones, incluyendo el surgimiento de nuevas formas. (Heydebrand, Kenney y Florida, 1988; Lazonick, 1990). La literatura plantea el surgimiento de nuevos

mecanismos para generar control y compromiso en la fuerza de trabajo (Lincoln y Kallenberg, 1990) y las alternativas para organizar el trabajo dentro y fuera de la compañía (Richardson, 1972; y Williamson, 1975, 1981, 1983; Robins, 1987; Perrow, 1981, 1986).

En suma, se argumenta por parte de diversos autores que la época postindustrial del capitalismo está provocando el surgimiento de nuevas formas organizacionales, caracterizadas por ser pequeña o localizada en unidades pequeñas de organizaciones más grandes; su objeto es típicamente servicio o información, sino producción automatizada; su tecnología es computarizada; su división de trabajo es informal y flexible; y su estructura directiva es funcionalmente descentralizada, ecléctica y participativa, traslapándose en muchas maneras con funciones no directivas (Heydebrand, 1989).

Así las organizaciones postindustriales o aquellas emergiendo de la transición tienden a tener una estructura de control postburocrática, aunque los elementos preburocráticos, tales como el personalismo tipo clan, el in formalismo y la cultura corporativa pueden ser usados para integrar un sistema, de otra manera flojamente acoplado.

Heydebrand (1989) sugiere una definición de forma organizacional en términos de un número de variables estructurales, tales como fuerza de trabajo, el objeto y los medios de trabajo, la división y el control de trabajo y las formas institucionales y sociales de control que pueblan e informan los diferentes dominios organizacionales que coexisten. El autor concluye que las nuevas formas organizacionales pueden significar una respuesta para el carácter de crisis de la economía política como a su particular encarnación postindustrial.

Sin embargo, considera que la prueba sería la falta de aparición de nuevas formas o su institucionalización, en la medida en que el postindustrialismo se estabiliza, cuya respuesta está en función del tiempo y la investigación empírica sobre esta temática.

Un tercer enfoque sobre el análisis de las organizaciones internacionales, sobre todo cuando se trata de una relación bicultural, es que generan un híbrido organizacional, tomando características de cada uno de los modelos administrativos de los países para dar lugar a uno que fusiona elementos de ambos. Por ejemplo, en el caso que nos ocupa de una organización que tiene establecida una filial en Nogales, Arizona plantearíamos que podría retomar elementos del grupo administrativo de Sinaloa (México) y del modelo administrativo de Estados Unidos, de tal manera que en el grupo administrativo de Arizona podríamos detectar los mejores elementos de cada uno de esos modelos.

Una visión interesante para comprender este planteamiento, es el concepto de *culturas híbridas* planteado por García Canclini (1990) ya que permite estudiar la integración que hacen los individuos de diversas practicas que provienen de fuentes tradicionales o modernas, urbanas o campesinas. Esta idea de culturas híbridas permite estudiar las fuerzas de asimilación que realizan al interior de una cultura dominante, para representar nuevas formas que simultáneamente integran y desintegran modernidad y tradición, en un intento de renovar la heterogeneidad multitemporal que caracteriza a los países latinoamericanos.

2.6 Visión de la cultura como variable interna

2.6.1 Creación de una cultura organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus

pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Cabe mencionar que la cultura de una organización no surge del aire. Una vez establecida, raramente se desvanece. ¿Qué fuerzas influyen en la creación de una cultura? ¿Qué vigoriza y mantiene estas fuerzas una vez que se han establecido? En el desarrollo del marco teórico responderemos ambas preguntas.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esas organizaciones. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidas por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización (Robbins, 2000).

Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del

tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla a la situación ambiental presente.

2.6.2 Mantenimiento de la cultura a través del tiempo.

No basta con la creación de la cultura, derivada de la visión del fundador para que ésta sea exitosa y para que la organización subsista en un ambiente rodeado del fenómeno de la globalización, dicha visión debe ser sostenida por otros elementos para que la organización como menciona Robbins(1999) se *institucionalice*, lo cual sucede cuando la organización toma vida propia o separadamente de la de sus fundadores o miembros, no tan sólo por los bienes o servicios que produce adquiere inmortalidad. Es decir, Las organizaciones también tienen personalidad como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. La institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de su comportamiento apropiado y fundamental dentro de la organización.

Como ejemplo podemos mencionar a algunos corporativos que se han mantenido siendo organizaciones de éxito, como podrían ser: Coca Cola, Mc Donalds, Ford, Sony, Disney, Wal-Mart y en México Copel, Bimbo, Cemex, HSBC y Colgate.

Algunos autores identifican ciertos elementos a seguir para que una organización adopte y arraigue su cultura organizacional para el buen funcionamiento de la misma. Comenzando por:

Edgar Schein (1999). Estudioso del comportamiento organizacional, afirma que el arraigo de la cultura es un proceso docente. En otras palabras los miembros de la organización se enseñan mutuamente los valores, creencias expectativas y comportamientos preferidos en la organización.

Ello se logra con uno o más de los mecanismos siguientes:

1. Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
2. Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
3. Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.

4. Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas y *coaching* por los administradores y supervisores.
5. Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
6. Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
7. Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
8. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
9. Flujo del trabajo y estructura organizacional.
10. Sistemas y procedimientos organizacionales.
11. Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

Ahora veremos como se pretende aumentar la comprensión de la socialización y mentoría con un modelo de tres fases de la socialización organizacional, en primer lugar se examinará la aplicación práctica de la investigación acerca de la socialización citada por Daniel Felman**:**

1. **Socialización previa:** se inicia antes de que la persona se integre a la organización. Las expectativas realistas acerca de la naturaleza del trabajo, compensaciones y promociones suelen aclararse en esta fase.
2. **El encuentro:** esta segunda fase se inicia cuando se ha firmado el contrato de trabajo. Es un momento de sorpresas y de buscar sentido en una realidad cuando el recién llegado entra en un territorio que desconoce. Muchas compañías usan una combinación de programas de orientación y capacitación para socializar a los empleados en esta fase.
3. **Cambio y adquisición:** el dominio de tareas importantes y la resolución de conflictos de papeles, marca el inicio de la fase final del proceso de socialización.

MODELO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL. FIGURA A.

FASES	**PROCESOS DE PERCEPCIÓN Y SOCIALES**
1.- Socialización Previa: Aprendizaje que ocurre antes de integrarse a la organización.	• Prever realidades acerca de la organización y el nuevo trabajo. • Prever las necesidades de la organización en relación con las habilidades y capacidades propias. • Prever la sensibilidad de la organización a las necesidades y valores personales.
2.- Encuentro: Los valores, habilidades y actitudes empiezan a cambiar, conforme el nuevo empleado descubre como es realmente la organización.	• Administrar los conflictos de estilos de vida contra trabajo. • Administrar los conflictos de papeles intergrupales. • Buscar definición y claridad de papeles. • Familiarizarse con las tareas y dinámicas de grupo.
3.- Cambio y habilidades: El nuevo empleado domina habilidades y papeles, además de ajustarse a los valores y normas del grupo de trabajo.	• Las necesidades de papeles competitivos se resuelven. • Se dominan tareas críticas. • Se interiorizan normas y valores de grupo.

FUEREÑO

Lugareño Socializado

Resultados de comportamiento **Resultados afectivos**

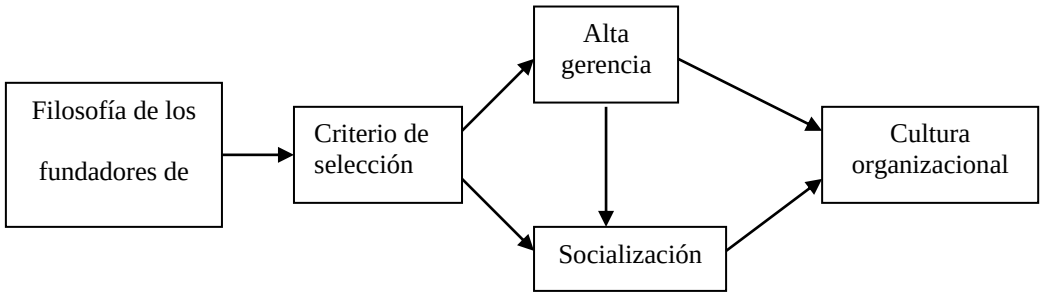
• Realización de asignaciones de papeles.	• En general, satisfacción.
• Continuación con la organización.	• Motivación interna para trabajar.
• Innovación espontánea y cooperación.	• Alto grado de participación en el trabajo.

Fuente: Tomado de Robbins (2000)

Robbins al mencionar sus elementos coincide con Felman en el elemento de socialización y presenta los siguientes elementos para su análisis:

1. Selección**:** es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.
2. Alta gerencia**:** las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
3. Socialización**:** sin importar cuan bien se haga el reclutamiento y la selección del personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Y al no estar familiarizados con la cultura de la organización, llegan a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura.

CÓMO SE FORMAN LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES. FIGURA (B)



Fuente: Robbins (1999)

En resumen podríamos decir que la cultura de una organización se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez, influye fuertemente el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección, también establecen el clima general de los que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. La forma en que se socializará a los empleados depende tanto del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los de la organización, en el proceso de selección como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización.

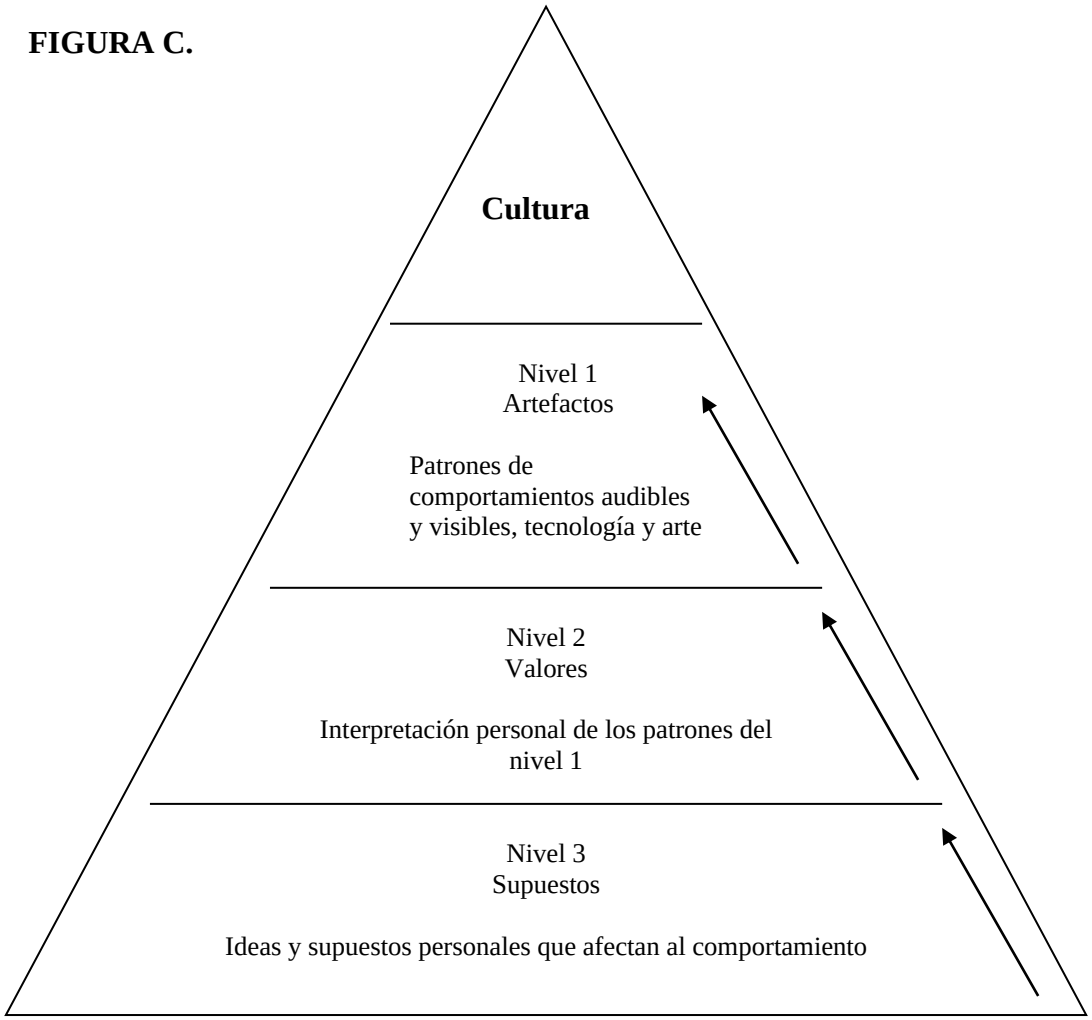
2.7 Modelos de cultura organizacional.

Uno de los primeros modelos Schein analizaba la cultura organizacional en tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 3) y supuestos (nivel 3), como se puede ver en la **FIGURA C**. A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura.

Para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.

Modelo de cultura organizacional

FIGURA C.



Fuente: Schein (1988)

Un modelo más reciente (Hatch, 1993) describe la cultura de la organización como algo dinámico, como los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- **La manifestación.** Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización. En UPS los supuestos relativos a la actitud "si se puede" se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.
- **La realización.** Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos,

rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado en Kodak.

- **El simbolismo.** Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores tratos para estos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades.
- **La interpretación.** El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la "nueva" UPS.

2.8 Transmisión de la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los empleados de diversas maneras; entre las cuales las más poderosas son:

2.8.1 Historias.

Son relatos que circulan en muchas organizaciones. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de las organizaciones, la ruptura de las reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de los empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente con el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

2.8.2 Rituales.

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.

2.8.3 Símbolos materiales.

Los símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de

comportamiento (por ejemplo, buscador de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, social) que es apropiado.

2.8.4 Lenguaje.

Muchas organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio. Pero, una vez asimilada, esta terminología actúa como denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

2.9 Funciones de la cultura

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización.

Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.

Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

2.10 La cultura como desventaja

La cultura intensifica el comportamiento organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante. Pero no debemos pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización. A continuación se mencionan las siguientes barreras culturales:

- Barrera contra el cambio: las culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio cuando ya no es eficaz "hacer las cosas como siempre". Para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.
- Barrera hacia la diversidad: además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas, su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1999) plantea:

La idea de concebir a las organizaciones como culturas (en las cuales hay sistemas de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años a reconocer esto, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (Pág., 439).

3. Proceso de toma de decisiones en el ámbito organizacional.

El tema de la toma de decisiones cobra importancia en la medida que el fin último de los sistemas de información es servir como herramienta para tal fin. Es decir, de una correcta o incorrecta toma de decisiones depende la forma en que una organización evolucione y logre o no el éxito organizacional. En este apartado, revisaremos las principales teorías y enfoques de estudio de esta temática.

3.1 Niveles en la toma de decisiones.

La agrupación de la toma de decisiones en una institución puede hacerse, según los niveles organizacionales que en esta existan, así:

Toma estratégica de decisiones: Determina los objetivos, políticas y recursos de una organización. Se encuentra en cabeza de un reducido grupo de directivos quienes tienen que ver con problemas complejos y no rutinarios.

Control administrativo: hace referencia a que tan eficaz y eficientemente se emplean los recursos en una empresa y que tan bien se desempeñan las unidades operativas.

Toma de decisiones a nivel conocimientos: evalúa las nuevas ideas para los productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y las formas de distribuir la información dentro de la organización.

Toma de decisiones para el control operativo: determina como llevar a cabo las tareas específicas establecidas a niveles de mediana y alta gerencia.

3.2 Tipo de decisiones.

Según los criterios y la forma como son tomadas las decisiones, éstas pueden ser clasificadas en:

3.2.1 No estructuradas:

En este tipo, quien toma la decisión debe establecer los criterios, evaluación y los puntos de vista para la definición del problema. Estas decisiones no cuentan con un procedimiento definido para tomarlas.

3.2.2 Estructuradas:

Son repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas de forma que cada vez que se presenten no se manejen como si fueran nuevas.

3.2.3 Semiestructuradas:

En este tipo de decisiones solo parte del problema tiene una respuesta ya definida proporcionada por un procedimiento que es aceptado.

3.3 Etapas en la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que esta formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar. Simon en 1960 estableció cuatro etapas en la toma de decisiones:

Inteligencia:

Permite a los administradores identificar que problemas están ocurriendo en la organización, indica por qué, dónde y con qué efectos ocurre una situación.

Diseño:

En esta etapa la persona diseña las posibles alternativas de solución para un problema.

Selección:

Consiste en elegir una de las alternativas propuestas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas.

Implantación:

En esta etapa el administrador lleva la decisión a la acción y da su informe sobre el progreso y la de la solución. Etapas en la toma de decisiones, recopilación de información y sistemas de información de apoyo.

3.4 Modelos para la toma de decisiones.

Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características sicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Los diseñadores de sistemas de información deben encontrar la forma de construir sistemas de información que apoyen a la toma de decisiones en la institución como un proceso condicionado por luchas burocráticas, líderes políticos y la tendencia a adaptar aleatoriamente las soluciones a los problemas.

3.4.1 Individuales.

A. Modelo racional:

Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución.

Pasos en el modelo racional de la toma de decisiones:

1.- Definir el problema.

2.- Identificar los criterios de decisión.

3.- Distribuir ponderaciones a los criterios.

4.- Desarrollar las alternativas.

5.- Evaluar las alternativas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

B. Modelo de satisfacción:

A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas.

C. Modelo de selección:

También llamado "comparaciones sucesivas limitadas", afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflicto. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella.

D. Modelo psicológico:

Todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.

3.4.2 Modelos Institucionales.

- **Modelo burocrático:**

Considera que los problemas a los que se ve enfrentada una organización son demasiado complejos para ser atendidos como un todo, debido a esto los problemas se dividen en sus componentes y son asignados a diversos grupos especializados. Cada subunidad organizacional tiene una cantidad de procedimientos estándar de operación (PEO), a los que recurre para dar solución al problema.

- **Modelo político:**

En este modelo las decisiones son el resultado de la competencia y la negociación entre los grupos de interés de la institución y los líderes claves de esta. Las acciones no son necesariamente racionales y el resultado no es lo que una persona necesariamente quiera. Las instituciones generalmente generan compromisos que reflejan los conflictos, los principales detentadores del poder, los distintos intereses, el poder desigual y la confusión que constituye la política.

- **Modelo del bote de basura:**

Considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. La toma de decisiones es en gran medida accidental y es el producto de un flujo de soluciones problemas y situaciones que se asocian aleatoriamente. Las soluciones quedan ligadas a los problemas a causa de razones accidentales. Las instituciones están llenas de

soluciones que están esperando a los problemas y que quienes toman las decisiones se pongan a trabajar.

La investigación en la toma de decisiones sugiere que deben tenerse en cuenta las siguientes características:

- Ser flexibles y proporcionar múltiples opciones para el manejo de información y su evaluación.
- Ser capaces de dar apoyo a una gran variedad de estilos, habilidades y conocimientos.
- Ser capaces de cambiar a medida que las personas aprenden y aclaran sus valores.
- Contar con modelos múltiples de tipo analítico e intuitivo para la evaluación de la información y para la capacidad de poder seguir muchas alternativas y consecuencias.

3.4.3 Teoría Institucionalista y Toma de decisiones

Es importante revisar la línea del neoinstitucionalismo en el proceso de la toma de decisiones, como teoría novedosa y relevante para explicar este fenómeno organizacional. En esta corriente participan grandes pensadores como Powell, Dimagio, Scott, Mayer, March y Olsen. En primer término aclararemos que el nuevo institucionalismo es un enfoque teórico que ha aparecido en las ciencias sociales anglosajonas durante los últimos 15 años como una reacción en contra del éxito del enfoque racional.

Típicamente, los modelos de racionales prestan poca atención al contexto donde se desenvuelven los agentes. En estos modelos, la interacción entre agentes está libre de toda fricción; por lo cual es suficiente con conocer las preferencias de los individuos y asumir las premisas del modelo racional para deducir su comportamiento (Vergara, 1993). Por lo contrario, el llamado neoinstitucionalismo argumenta que los contextos

institucionales –políticos, sociales y económicos—dentro de los que actúan los individuos influyen de manera importante para su comportamiento.

Para el nuevo institucionalismo, las organizaciones desarrollan características institucionales que las diferencian unas de otras, y estas características son el factor más importante por considerar para entender el comportamiento de los actores organizacionales. En consecuencia, el objetivo de este movimiento es analizar los procesos por los cuales las instituciones desarrollan sus características particulares, y describir la forma en que estas características influyen en el comportamiento de los miembros de la institución.

Otro aspecto relevante, que analiza este modelo es lo referente a la toma de decisiones, lo cual es fundamental de analizar en este trabajo, dado que la cultura con sus niveles de valores y supuestos, en algunos casos, resultan intangibles, pero mediante el proceso de toma de decisiones es posible conocer cómo es la cultura organizacional .

March y Olsen (1982) se orientan en sus trabajos a cuestionar el concepto de racionalidad como único modo de comportamiento en las organizaciones y en este cuestionamiento ellos incluyen el factor temporal en un nuevo modelo en la toma de decisiones (Cohen, March y Olsen, 1982). Su trabajo también se centra en criticar la relevancia del concepto de preferencia para el estudio de las decisiones organizacionales (March, 1978-1988).

Antes, durante los años cincuenta la teoría de las organizaciones registra cambios importantes. Herbert Simon cuestiona seriamente el paradigma racional que hasta ese momento parecía dominar la escena de la administración (Simon 1955, 1957, 1976). El autor argumenta que los seres humanos no optimatizan en sus decisiones organizacionales, debido a dos razones: su capacidad cognitiva es limitada; por lo que no son capaces de captar toda la información adecuada al problema que enfrentan y segundo, las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que hace casi imposible optimatizar. Los trabajos de Simon concluyen que el modelo de la toma de decisiones que tiene como objetivo la optimatización de los recursos organizacionales es utópico (irreal).

El autor propone un nuevo modelo para explicar la toma de decisiones, llamado "modelo de racionalidad limitada". Este modelo se basa en la idea de que los tomadores de decisiones no tratan de optimizar los recursos organizacionales al tomar una decisión, sino de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables. A esta forma de tratar la toma de decisiones Simon la llama "satisfacer".

Este modelo no implica un nuevo paradigma frente al modelo racional clásico, pero sí introduce nuevos elementos, tales como el reconocimiento de que las organizaciones operan con escasos recursos en la toma de decisiones; es decir, que el tiempo, la información y la capacidad para procesarla son limitados. Este reconocimiento permite al nuevo modelo ser más real y poder ser utilizado por los tomadores de decisiones.

A principios de los años setenta, Cohen, March y Olsen proponen un modelo alternativo al de racionalidad limitada, para describir el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. A ese modelo se le denomina "botes de basura" (*garbage can model*) e incluye el elemento temporal en el análisis de la toma de decisiones.

En este modelo, la coincidencia temporal de problemas y soluciones en las instancias decisorias de la organización es el factor más importante para explicar la toma de decisiones. Las soluciones no son diseñadas para resolver un problema en particular; por lo contrario toda organización tiene permanentemente disponible un abanico de soluciones posibles que botan en sus instancias decisorias. Esto significa que cuando un problema aparece en la agenda de la organización le es asignada una solución ya existente. La pertinencia de la solución al problema es un asunto prácticamente fortuito; de esa manera algunos asuntos son resueltos por completo y otros sólo parcialmente y otros más no resueltos; por lo que eventualmente regresan a la agenda en espera de la solución adecuada. Desde este enfoque, las organizaciones son anarquías organizadas, que se caracterizan por sus preferencias problemáticas, una tecnología difusa y una participación fluida.

De acuerdo con Antonio Barba (2001) estas organizaciones pueden ser vistas como formas sociales que buscan decisiones para resolver problemas; como formas que buscan resultados y sentimientos, y rastrean situaciones de decisión en las cuales

pueden ser ventiladas; también pueden ser consideradas como formas que buscan soluciones que pueden ser una respuesta para los retos organizacionales; y también como formas sociales que buscan decisiones para el trabajo.

Tomando en consideración el principio de Luhman (1997) en el sentido de que los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí, es posible identificar cuatro elementos básicos que afectan a las organizaciones, vistas como estructura de decisiones:
1.- Los problemas están vinculados con la gente dentro y fuera de la organización; 2.- Las soluciones son consideradas como un producto cualquiera; 3.- Los participantes van y vienen dentro de las distintas situaciones de decisión y 4.- Selección de oportunidades.

En este caso es posible aplicar la metáfora del cesto de basura (*garbage can model*), dado que en él los participantes arrojan problemas y soluciones, pero en función de la cantidad de cestos, de la mezcla de problemas de cada cesto y del tiempo, los participantes seleccionan un cesto o lo cambian por otro (Luhman, 1997).

En suma, el modelo del cesto de basura puede ser especificado en términos de cuatro corrientes y un conjunto de supuestos de procesamiento. Cohen, March y Olsen consideran cuatro variables básicas, cada una está en función del tiempo: agrupamiento de selecciones, agrupamiento de problemas; una tasa del flujo de soluciones y una corriente de energía.

3.4.4 Ambigüedad en las preferencias

Posteriormente, March y Olsen intensificaron su crítica al concepto de racionalidad y consideraron que éste deforma la comprensión de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones (March, 1978; March y Olsen, 1975).
Ellos argumentan que el concepto de preferencia no es compatible con la evidencia sobre el comportamiento organizacional. Según, la teoría de las decisiones las preferencias son estables, consistentes, precisas y exógenos al proceso de decisión (Ordeshook, 1986). No obstante, March y sus seguidores argumentan que los estudios

empíricos de toma de decisiones demuestran un panorama distinto: las preferencias cambian a menudo, son ambiguas y en algunas ocasiones los agentes pueden, incluso, tener preferencias inconsistentes. Además, argumentan, las preferencias no son exógenas al proceso de tomar una decisión: en ocasiones los agentes no tienen claro lo que quieren y durante el proceso mismo de la toma de decisiones aclaran y establecen sus preferencias (March, 1978).

La conclusión de los estudios organizacionales de March y Olsen es que la ambigüedad desempeña un papel mucho más importante en el funcionamiento de las organizaciones, del que se reconoce tradicionalmente. Sin embargo, este modelo plantea más dudas que las que responde en cuanto a la toma de decisiones.

Esta interrogante es aparentemente resuelta en el libro "El Redescubrimiento de las Instituciones" por parte de March y Olsen. Los autores enfatizan que el nuevo institucionalismo es una teoría que explica en forma convincente la estabilidad en los procesos sociales. Esta explicación se da con base a dos ideas: Primero, las organizaciones sólo cambian en forma incremental, es decir, poco a poco sobre plazos de tiempo relativamente largos; segundos, las normas y reglas institucionales influyen de manera determinante sobre el comportamiento individual. De este modo, los individuos al actuar en contextos institucionales observan un comportamiento relativamente estable, aun en circunstancias en las que un análisis de orientación racionalista sugeriría cambios cíclicos en la conducta. En suma, las tres versiones del nuevo institucionalismo, que nos ocupan –económico, político y sociológico— identifican la relación entre institución y ambiente como origen de todo cambio institucional.

En cuanto al nuevo institucionalismo sociológico, el comportamiento de los miembros de una institución se explica con base en los procesos de adquisición de conocimiento de la organización e individuos. Desde esta perspectiva, las reglas y tradiciones institucionales son resultado de un proceso de adquisición de conocimiento de organizaciones e individuos. Desde esta perspectiva, las reglas y tradiciones institucionales son resultado de un proceso de construcción de la realidad" (Berger y Luckman, 1967). Esto implica que son un fenómeno cultural y constituyen el marco de

referencia a partir del cual los individuos se explican el mundo que los rodea (Meyer y Rowan, 1977).

Es necesario puntualizar que aunque el nuevo institucionalismo sociológico concibe el cambio institucional como un resultado de la interacción entre la institución y el medio ambiente, para esta corriente el cambio es un proceso evolutivo muy pausado, ya que asume un medio ambiente que se transforma con lentitud. El cambio institucional es entonces, una lenta evolución de las tradiciones y valores institucionales que nadie puede predecir, ni controlar (Scott y Meyer, 1983; Scott, 1994). Por ejemplo, Scott describe a la sociedad dividida en campos organizacionales, cada uno de los cuales corresponden a una industria o una rama de actividad y desarrolla instituciones específicas. Es discutible cómo se crean y se institucionalizan las prácticas de cada campo, pero una vez que el campo está consolidado las organizaciones que se incorporan a él se adaptan con precisión a las instituciones.

De esta manera, cada campo organizacional tiene una forma particular de hacer las cosas, y de interpretar el mundo, dentro de los distintos campos las prácticas institucionales cambian lentamente por medio de un proceso evolutivo que está más allá del control de cualquiera de las organizaciones del campo. En tanto, Powell propone que, dado un conjunto de organizaciones, existe una tendencia a uniformarse bajo un arreglo institucionalista específico. A este proceso le llama “isomorfismo” (Powell, 1991).

Respecto a la toma de decisiones también las analizaremos desde el enfoque de centralización y descentralización, ya que millones de individuos a diario tienen que tomar decisiones de acuerdo a sus circunstancias y su estilo de administrar, así como las características particulares de la organización que estén dirigiendo.

Millones de individuos y grupos de empleados están tomando las decisiones claves que afectan su trabajo. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo contratan inventarios, resuelven problemas de calidad y enfrentan actividades similares que hasta hace muy poco eran contempladas como exclusivas dentro de las funciones de un gerente.

De acuerdo con Sthephen Robbins (1998), el creciente empleo de la delegación de autoridad es impulsado por dos fuerzas. En primer lugar está la necesidad de decisiones rápidas por parte de personas que más saben acerca del problema. Eso requiere mover el poder de la toma de decisiones a lugares más bajos. En segundo lugar, está la realidad de que la disminución del tamaño de las organizaciones a fines de la década de los ochenta y los primeros años de la de los noventa, dejó a muchos gerentes con intervalos de control mucho más grandes que los que tenían antes. Ante esa situación, tuvieron que aprender a delegar, pero eso no significa que cualquier miembro de la organización podrá tomar las decisiones, sino que tendrán que ser los más capacitados y conocedores de la organización.

En cuanto a descentralización de autoridad es relevante señalar que en una organización la autoridad es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos que aplican su propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es en cambio, la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación: en la medida que no se delega autoridad se centraliza.

En las organizaciones no puede existir centralización absoluta en la autoridad de una sola persona, porque implicaría, que la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir descentralización total, ya que se perdería el control en la toma de decisiones claves para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.

En torno a las decisiones es relevante mencionar que a las decisiones que se toman en la cumbre de la organización suelen llamárseles decisiones estratégicas (Hickson, 1987; Heller et al, 1988). Estas son las decisiones consideradas como de alto riesgo. Por ejemplo, pueden afectar el acceso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios o productos nuevos, la iniciación de nuevos programas, el cierre de programas o instalaciones existentes o la realización de innovaciones.

Varios teóricos han desarrollado algunas imágenes al tratar de mostrar la complejidad y lo intrincado en la toma de decisiones estratégicas. Uno de los autores más importantes en este sentido es Weick (1976), quien acuño el término de

organizaciones flojamente acopladas. Este autor utiliza la metáfora de un juego de fútbol soccer no convencional, donde los jugadores entran y salen según les place, el campo está en declive y es redondo, y las porterías están colocadas aparentemente al azar. En tanto, Hickson (1987) lo asemeja a un juego de fútbol americano y los tantos los anotan los poderosos que definen las reglas (racionalidad) del juego. El punto aquí es que no existe una racionalidad invariable.

3.4.5 Anarquías organizadas

Las anarquías organizadas, en opinión de Joao Batista Araujo, se caracterizan por ser organizaciones sin objetivos y valores claros, inconsistentes y mal definidos, cuya realización depende de la participación espontánea de sus miembros en cuanto a volumen de tiempo y esfuerzo que dedican a las diversas decisiones. Las funciones son, a diferencia de las burocracias, de gran movilidad, generando vaivenes en el proyecto, falta de constancia y pérdida de esfuerzos colectivos dados programas y proyectos coyunturales y de corto plazo. La toma de decisiones oscila entre diferentes miembros del grupo y bajo criterios que nadie conoce a ciencia cierta y que frecuentemente obedecen a puntos de vista e impresiones del momento de que se trata, notándose una falta de coordinación en todos los planos. El poder de decisión se distribuye de manera formidable, a veces. "Al no estar definido un cargo, al faltar información sobre la manera en que operan otros, al no tener mecanismos precisos de coordinación, la superposición de tareas, la improvisación e incluso la arbitrariedad pasan a primer plano" (Batista 2003).

Aunque la fuerza de trabajo tiene cierto grado de profesionalización, en las anarquías organizadas frecuentemente no hay coherencia entre el puesto, el rol y la formación técnica de la persona que lo ocupa, siendo la práctica y la costumbre quienes orientan la toma de decisiones y los criterios de evaluación que, casi siempre, se efectúan de manera asistemática y sin un orden establecido. La principal debilidad del esquema, está en la poca productividad y muy baja capacidad de incidir creativamente en el entorno, siendo un sistema con permanentes desequilibrios estructurales con cierta capacidad de sobrevivencia ante los retos externos, pero con muy poca probabilidad de competitividad e influencia transformadora.

El trabajo de Kart E. Weick (1976) popularizó el concepto sistemas flojamente acoplados. Éste considera que las decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; en realidad existe un flojo acoplamiento entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna. Las teorías más convencionales de la toma de decisiones no consideran la existencia de tales temas.

De hecho, la fuerza y el éxito del diseño organizacional existen gracias a que a través de la descentralización y la delegación se ha podido proporcionar a las organizaciones un espacio para conciliar, tolerar y estimular de manera útil la inconsistencia y la incoherencia. Esto es así porque la descentralización y la delegación generan una dinámica de largo plazo de diferenciación que acentúa el nivel organizacional de flojo acoplamiento: cada subunidad, de manera relativamente desconectada, puede recrear sus propios objetivos, información, clientes, creencias e identidades, distintos de otras subunidades.

Weick hace énfasis en la riqueza de imágenes que provoca la metáfora de flojamente acoplado; le da mayor importancia a las consecuencias de un cambio de metáfora o de imagen de la organización. Desde un punto de vista metodológico, Weick sugiere dos aspectos interesantes:

a) La necesidad de que los investigadores estén conscientes de que en las organizaciones existe un número finito de “relaciones estrechas” que ocurren en cualquier momento, pero que estas “relaciones estrechas” en un lugar implicar “relaciones flojas” en otro lugar y que, por lo tanto, lo importante es estudiar los patrones de “acoplamiento” que producen los resultados observados.

b) La convivencia de los estudios comparativos para destacar las diferencias entre contextos y la manera de interrelacionarse con las organizaciones.

Después de haber analizado algunos modelos de la toma de decisiones, abordaremos un segundo aspecto, la estructura, en donde se ve la distribución a lo largo

de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente (Blau, 1974).

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que "las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen y reproducen (la estructura)" (Sewell, 1992; p.4). En forma similar, se ve a la estructura como "un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes"(Ranson, Hiningis y Greenwood: 1980, p.3). Estos enfoques resaltan que la estructura no queda fija para siempre.

Las estructuras organizacionales sirven para tres funciones: Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de la organización y no viceversa. Por último, las organizaciones son las estructuras donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman las decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y en donde se desarrollan las actividades de las organizaciones. En suma, la estructura es el escenario central de las acciones organizacionales.

Así, podemos afirmar que los tres componentes esenciales de la organización actual son la estrategia, la estructura y la cultura (Wissema, 1994, p.159), que siempre han de estar en perfecta sintonía con el entorno, con el medio exterior, por lo que cualquier acontecimiento que se produzca en ese entorno hará cambiar y redefinir, necesariamente, la composición de ese triángulo.

Por tanto, las organizaciones actuales deben de tener estrategias claras y bien definidas, estructuras poco jerarquizadas, ágiles y susceptibles de ser transformadas con rapidez y culturas de excelencia y orientadas al cliente (Rodríguez y Martín, 2001)

Por otra parte, el estudio de las organizaciones ha estado siempre por la retórica de la racionalidad, cuando en realidad no es ésta la que dirige habitualmente la dinámica cotidiana de las actividades y acciones que se desarrollan en su seno, sino otras dimensiones relacionadas con el entorno.

Esto implica que la organización no se comporta en forma permanente como un sistema, como una estructura coordinada e interdependiente, dinámica y dirigida a unos fines explícitos; tan sólo lo hace en momentos concretos y lugares específicos (Weick, 1979). Sin embargo, los investigadores de las organizaciones, guiados por estas premisas, han enfatizado sobremanera los conceptos relacionados con el orden, la coordinación y la sistematización. Algunos estudiosos han puesto el acento en estos temas, pero afortunadamente existen otros autores que han analizado a la organización desde una perspectiva más cercana a su realidad, es decir, tomando en cuenta que la organización puede estar flojamente acoplada.

Desde esta perspectiva, las organizaciones aparecen en sus dinámicas habituales como contextos más caracterizados por el caos, que por el orden (March y Olsen, 1976). Esta situación es comprensible en el sentido de que en las organizaciones existe una diversidad de intereses, la competencia de carreras, definiciones de rol, incertidumbre del comportamiento y de los recursos, etc.

Hablar de la organización como un orden y estabilidad representa más una utopía que una realidad, es decir, corresponde más a un esquema para tratar de explicarnos su funcionamiento, que una evidencia empírica. Las organizaciones se encuentran de una u otra forma, inmersas en proceso de cambio y será su forma de afrontarlo lo que asegure o no su sobrevivencia, especialmente en los tiempos de turbulencia por los que se caracteriza la época actual.

Las organizaciones deben tener una gran agilidad estructural para responder a esos cambios en forma óptima. La estructura, según lo que hemos comentado hasta ahora, nos ayuda a predecir lo que sucede en ella y en cierta medida nos posibilita controlar los procedimientos a través de los cuales se realizan las actividades. Más concretamente, siguiendo la clasificación propuesta por Kast y Rosenzweig (1979, p.241), la estructura implica: Un patrón de relaciones y de obligaciones formales

(organigrama), la manera en que se asignan las distintas actividades de los diferentes departamentos y personas (diferenciación), el modo en que tales actividades se coordinan entre sí para lograr los objetivos de la organización (integración), la forma en que se desarrollan las relaciones de poder y de estatus en la organización (sistema de autoridad) y los procedimientos formales que guían las actividades y las relaciones de los miembros de la organización (sistema administrativo).

Este tipo de estructura es la que habitualmente llamamos formal y responde a las previsiones y a la voluntad de la organización, pero inherente a ella encontramos la estructura informal. Siempre que hablamos de la dimensión formal hemos de referirnos necesariamente a la informal, la cual surge en forma espontánea e imprevista por la organización a fin de cubrir las múltiples lagunas que no se han podido prever con la estructura formal. Ambos tipos de estructuras configuran una realidad indisociable que es la organización.

En general, el tipo de estructura estará constituido por tres dimensiones básicas: complejidad –diferenciación vertical, horizontal y geográfica-, formalización –reglas y procedimientos que indican que hay que hacer, cómo hay que hacerlo y cuando se debe de hacer –y centralización-, delegación de autoridad y control.

Cuando se habla de estructura no se refiere únicamente al organigrama (esquema gráfico), sino a todas las relaciones que se establecen en dicho esquema y a la dinámica que se deriva de ellas; es decir, un cambio de estructura afecta al grado de coordinación de las actividades, de los roles y de las tareas que desempeñan los empleados, grupos de trabajo, departamentos y áreas funcionales. También afectará las relaciones de autoridad y de poder que se desarrollen entre estos últimos elementos y a la fluidez con que se doten a los canales de comunicación, para permitir una acción integrada de todos los componentes implicados.

Quizás una de las características definitorias de la empresa moderna es su estructura jerárquica o de autoridad, que además, constituye el tipo de estructura más universal. En la medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, los mercados se tornan más variables y el entorno más externo se vuelve más incierto, se hace necesario introducir cierto grado de flexibilidad para afrontar los cambios y las

transformaciones, generadas en los mercados generales y globales. En ese sentido, cada vez es más común el concepto de producción racionalizada, desde el que se trata de combinar nuevas técnicas de gestión con una tecnología sofisticada, que permita producir más con menos recursos.

Estos nuevos modos de concebir la gestión exigen asimismo, nuevos tipos de estructura de carácter más descentralizado, menos jerarquizado, más flexible, constituidas por equipos de trabajo polivalentes, más implicados en proyecto y con un mayor grado de participación en las decisiones que se adoptan y los resultados que se obtienen.

2.12 Hacia Nuevos modelos de estructura en las organizaciones

Las estructuras organizativas que han servido de base para la creación y desarrollo de las empresas a lo largo de este siglo están a punto de quedarse obsoletas por la rapidez que se producen los cambios en el contexto global. No obstante, aún no queda claro como serán las estructuras en este Siglo XXI; en el estudio realizado por *The Economist Intelligence Unit y Anderson Consulting*, a partir de una muestra de 350 directivos se trata de clarificar precisamente, como serán las organizaciones del futuro, y la tarea no parece fácil, pues son muchos los factores que pueden influir en su configuración.

En esta línea, Prahaland y Hamel (1999) siguen trabajando en su modelo de organización, basado en las competencias nucleares, que elaboraron a principios de década y que es ampliamente utilizado. Estos autores sostienen que la empresa global ha muerto y que las organizaciones del futuro han de sustentarse en dos principios esenciales: concentrarse sólo en unas cuantas actividades nucleares en las que han de ser las mejores e integrarse en redes, mediante subcontratadas o socios, que realicen las demás actividades necesarias, para completar el proceso productivo.

Por otro lado, está la estructura en forma de red que representa una serie de características que son precisamente, las que la hacen adaptarse en forma más satisfactoria a los entornos actuales. Así con este tipo de estructura cada organización

aporta al conjunto de la red lo que sabe hacer mejor que otros; por lo que el conjunto de empresas que conforman dicha red se verán beneficiadas con las potencialidades de cada una de ellas.

Existen otros diseños estructurales altamente adaptativos y similares al de tipo red, entre las que destacan las estructuras en forma de reloj de arena, y se basa en la casi total eliminación de los niveles intermedios. Ello ha sido posible gracias a la moderna tecnología de la información, que facilita la coordinación entre el nivel estratégico y el nivel operativo, sin necesidad de disponer de los niveles intermedios que en las organizaciones antiguas actuaban como meros canales de información y de supervisión. Este tipo de estructura no ayuda en la promoción de puestos, pero esto se compensa mediante la rotación de puestos.

El segundo tipo de estructura, la denominada en forma de racimo, se caracteriza por ser los equipos las unidades estructurales primarias, estando, por consiguiente, la organización constituida por un equipo estratégico y por otros múltiples equipos superpuestos de personal técnico y operativo. Así pues, la organización adoptará una orientación horizontal en lugar de vertical. Lo ideal es una estructura horizontal, que facilite el proceso de toma de decisiones y la comunicación organizacional.

Por último, Handy (2000) viene sosteniendo desde el principio de la década de la estructura del trébol es la más adecuada para el futuro al estar integrada profesionalmente por tres tipos diferentes de profesiones: aquellos pertenecientes al núcleo duro o central, con un alto nivel de conocimiento y con una vinculación estable; un segundo grupo constituido esencialmente por tele-trabajadores, que desarrollarían su actividad en tiempo parcial y discontinuo y finalmente un tercer grupo perteneciente a otras empresas en las que se externalizarán las funciones que no se consideren nucleares y que serán de empresas *outsourcings*. Handy considera que con este tipo de estructura, que implica una decisión estratégica se posibilita reducir costos, mejorar la calidad, compartir riesgos e incrementar el tiempo disponible de la dirección, para dedicarlo al núcleo esencial de la empresa. El *outsourcing* es junto con las uniones temporales de empresas, las *joint ventures* y las alianzas estratégicas la forma de gestión que aunque con dificultades registran un mayor crecimiento y todas ellas se perfilan como herramientas de gestión importantes en los próximos años.

REFLEXIONES FINALES

La cultura es la adherencia social que ayuda a unirse hacia la organización, proporcionando los elementos clave de lo que deben hacer y decir los empleados, refuerza la estabilidad del sistema social para asegurar que todos apunten a los mismos objetivos.

Este escenario ha provocado que las organizaciones necesiten estar actualizadas día con día, con nuevos recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros; así como capacitación constante al personal, ya que lo que ayudó hoy a dar solución a un problema, tiene pocas probabilidades de éxito para el mañana. Lo estrechamente ligado que pueden estar economías geográficamente tan distantes entre si, hace que quien dirija a las organizaciones de este siglo, deban contar con la suficiente información que respalde la toma de decisiones y coadyuven al éxito y supervivencia de la organización.

Los estudios culturales y toma de decisiones tienen que ver con el buen desempeño de una organización. Es por tal razón, que en México los estudios organizacionales han cobrado una gran importancia para los individuos, del mismo modo incrementa la calidad de sus relaciones con sus demás compañeros dentro de la organización, la buena toma de decisiones de sus directivos se verá reflejada en los planes que la organización se plantee.

Bibliografía

Agullo Tomás, et al, (2001) *Trabajo, Individuo y Sociedad*, Ed. Pirámide, México, 2001, 201 pp.

Alvesson Mats, (1995) *Cultural* Perspectives on Organizations, Londres, 1995, 137 pp.

Barba Antonio, Pedro Solís, *Cultura en las Organizaciones*, Editorial Vertiente, México, 219 pp.

Brannen Yoko, et al, (2000) Cuando los Japoneses Crean algo nuevo, en Brannen: *Multinacionales Japonesas*, Estados Unidos, 2000,

Cohen Michael, D. Jamez, G. March y Joan P. Olsen, *A garbage Can Model of Organizational Choice*, en March, James G: ***Decisions and Organizations*, Blackwell, 294-334 pp.

Crozier Michel, *Como Reformar al Estado*, FCE, 1988, 147 pp.

Clifford Geertz, *The Interpretetion of Cultures*, (1973) Estados Unidos, 470 pp.

_____*Conceptos Fundamentales sobre la Organización (1979)*, Ed. Trillas, México, 1979, 219 pp.

.

Clegg Stewart, *Modern Organizations (1996)*, EEUU, 261 pp.

**Dávila Anabela, et al (1999), *Cultura Organizacional en América Latina*, ITESM. México, 2001.

Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, ……

Díaz Guerrero Rogelio, et al, (1998) *El Mundo Subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*, Ed. Trillas, México, 322 pp.

Donaldson Lex (1995), *American Anti-Management Theories of Organization*, Estados Unidos, 1995, 263 pp.

_____, *Estrategias Organizacionales*, UAM, México, 1993, 107 pp.

Fineman Stephen, (1998), Street Level Bureaucrats and The Social Construction of Enverioment Control en: *Organization Studies*, Vol. 19, 1998, 953-975 pp.

Fukuyama, Francis (1996), Confianza, Editorial Atlántida, México.

Florida and Kenney (1991), Transplanted Organizations: The transfer of japannese industrial organization to the US, en: *American Sociological Review*, 1991, Vol. 56, (June: 381-398 pp.)

Gibson *(1993) Organizaciones*, Ed. Mc Graw-Hill, Estados Unidos, 1993, 585 pp.

García Canclini(1990) , *Culturas Híbridas*, México, 282 pp.

García de la Torre Consuelo (2001), Ponencia *"Las diferencias interculturales y su gestión",* presentada en el V Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis.

Hall Richard (1996), *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*, Ed. Printece Hall, México, 360 pp.

Hassard John (1994) , *Towards a New Theory of Organizations*, London, , 333 pp.

Hellriegel (1998), *Comportamiento Organizacional*, Ed. Thompson Publishing, México, 1998, 360 pp.

Hockie, Lisa (1991), *Managing Cultural Organizations*, Londres, 230 pp.

Hofstede Geert (1980), *Cultures and Organizations*, Mc GrawHill, USA, 279 pp.

Inglish, Fred (1993) , *Cultural Studies*, Estados Unidos, 262 pp.

Katz Daniel (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Londres, 498 pp

Kras Eva (2000), *Cultura Gerencial*, Ed. Iberoamericana, México, 91 pp.

Luckman Thomas, et al (1999), *La Construcción Social de la Realidad*, 227 pp.

Mc Entee Ellien (1998), *Comunicación Intercultural, Bases para la Comunicación efectiva en el mundo actual*, Ed. McGraw Hill, 1998, México, 588 pp.

**March James y Johan Olsen, *El Redescubrimiento de las Instituciones*, FCE, México, 1998.

Martín Joana (1992), *Perspectivas de la Cultura*, Estados Unidos.

Ortiz-Oses Andrés (1998), Las Claves Simbólicas de nuestra cultura, Ed. Anthropos, México.

Perrow Charles, *Sociología de las Organizaciones*, McGraw Hill, 1990, Madrid

Perrow Charles (1982) , *Análisis de las Organizaciones*, Ed. CECSA, México, 261 pp.

Pfeffer Jeffrey (1997), *Nuevos Rumbos en la Teoría de las Organizaciones*, Ed. Oxford, México, 346 pp.

Robertson, Roland, *Explorations in the Theory of Society*, Estados Unidos, 318 pp

Simon Herbert (1982) *El Comportamiento Administrativo*, México, 1982, 240 pp.

Scott Richard (1992), *Organizations*, 3ª. Edición, EEUU, 1992, 409 pp.

Shapiro Harry (1985), *Hombre, Cultura y Sociedad*, FCE, México, 1985, 475 pp.

Shwedwer Richard A (1991)., *Thinking Through Cultures*, England, 1991, 322 pp.

Suzuki Tessa Morris (2000), *Cultura, Etnicidad y Globalización: La experiencia, Siglo XX*I, México.

Weick E (1974), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 1-19 pp.

Fuentes electrónicas

www.findarticles.com

www.culturalstudiesarena.com

www.mediastudiesarena.com

www.u.arizona.edu/snezana

www.monografias.com/trabajos/aztecascm/aztecascm.shtml

www.worldofstudy.com/estudiar/aclp-california-state-university-san bernardino.htm

Formas culturales en empresas chinas. Estudio de caso Tex Ray (TR)

Resumen:

Esta investigación analiza las principales formas culturales de una empresa china, que se ubica en Culiacán, Sinaloa, en donde confluyen empleados de tres culturas de origen diferente: sinaloenses, chinos y personal de Taiwán. Las interacciones entre estos actores organizacionales da lugar a formas organizacionales interculturales que son analizadas en este trabajo, mediante la tradición cualitativa como herramienta investigativa.

1. Introducción

Las nuevas tecnologías, en general, y las tecnologías de la información en lo específico, han permitido separar los procesos de producción y ubicar los diferentes segmentos en los diversos puntos del mundo, para sacar partido de las diferencias que se derivan en los costos, la disponibilidad de factores y los incentivos de inversión. Los principales actores de ese sistema de producción global son las empresas multinacionales, que hasta antes de 1970 dependían de una estructura orgánica verticalmente integrada a través de filiales, pero ahora operan con un esquema de paquete completo (*full packing*), que implica características de empresa posmoderna por tener las áreas de producción, distribución y comercialización en diversas unidades geográficas, capitalizando los beneficios de cada región.

Actualmente, las multinacionales coordinan las cadenas de suministros globales que conectan a empresas de todo tipo en los países tanto en el plano global como local, desde la economía formal reglamentada a los subcontratistas locales que trabajan en la economía informal. Así observamos que lo global y lo local lejos de oponerse se complementan, dando lugar a nuevas formas organizacionales e interculturales.

El llamado “Dragón Asiático”, como se le ha denominado a la República Popular China, se ha convertido en uno de los grandes actores del comercio mundial y con una gran capacidad, para aprovechar las nuevas características del mercado global. El volumen de sus exportaciones e importaciones ascendieron en 2003 a 413 millones de dólares.

Precisamente, el objeto de estudio de esta investigación es una organización de capital chino, que opera en Culiacán, Sinaloa en cuanto a la confección de ropa, pero cuenta con oficinas de distribución en Los Ángeles, California, Dallas y Nueva York; en tanto, sus oficinas centrales (en donde se toman las decisiones ejecutivas) se ubican en Taiwán. En la empresa, ubicada en Culiacán, Sinaloa, confluyen personas de tres culturas diferentes: chinos, taiwaneses y sinaloenses, (en donde se habla cuatro idiomas español, inglés, chino y mandarin.)

Acudimos así al surgimiento de nuevas tendencias, que contribuyen en forma significativa a cambiar el modo en que funciona la economía global, impactando de manera relevante en las formas organizacionales y culturales, especialmente en las prácticas organizacionales de los trabajadores y empleadores, en donde observamos algunas interesantes diferencias culturales entre México y China.

Sin duda, las consecuencias sociales y laborales de estas organizaciones globales aportan beneficios por la generación de empleos en los países no desarrollados; sin embargo, en el informe de la Comisión de la Mundial sobre la Dimensión Social del Trabajo también se expresan distintas criticas que son compartidas en el ámbito internacional por estudiosos de las organizaciones, tales como Jeffrey Pffer (2000) y Omar Aktouf (1998), entre otros, en el sentido de que la globalización no ha permitido que se avance hacia organizaciones más humanas y preocupadas por el bienestar colectivo.

En el análisis sobre el impacto de los sistemas de producción global se observa también en que hay una distribución desigual de los beneficios, entre los países de origen y de destino de las inversiones extranjeras, entre las empresas multinacionales y los proveedores y subcontratistas y entre éstos y los trabajadores, muchos de los cuales son mujeres. En particular, en algunas zonas de las franjas industriales existen pruebas que ponen de manifiesto la falta de observancia de las normas fundamentales del trabajo, especialmente del derecho a la libertad sindical y la negociación colectiva. Se pasan por alto las necesidades de un gran número de trabajadoras respecto a la licencia de maternidad, un horario de trabajo de 8 horas, una hora para comer o guarderías, lo

cual permitiría un equilibrio entre el dominio del trabajo y la familia. Es decir, la implementación de prácticas organizacionales que resuelvan esa problemática.

En la empresa TR el 90 % del personal que labora en la confección de ropa son mujeres, quienes perciben un salario apenas equiparable al salario mínimo general, además de no contar con derecho a sindicato y establecerse el silencio como norma general en las horas de trabajo.

Esta situación no es exclusiva de México, sino que forma parte de las prácticas organizacionales que el modelo organizacional chino transfiere al mundo entero. Lo cual ha generado por parte de la OIT, la necesidad de establecer respuestas internacionales para beneficiar el trabajo en el sentido que se avance hacia organizaciones mas humanas; sin embargo, resulta también muy difícil establecer consensos entre los diversos empleadores, ya que la variable cultural parece ofrecer una mirada distinta a estas problemáticas. Por ejemplo la conceptualización de las jornadas de trabajo, salario, incentivos y apoyos son diferentes en China que en México.

2. China: El milagro de la fábrica mundial

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte convirtió a México en una plataforma de exportación a bajo costo, de mano de obra intensiva, dirigida a países ricos, que se apoyaban en la ventaja geográfica mexicana hacia el mercado norteamericano. Esta situación propicio que China, tratando de aprovechar las ventajas competitivas de la firma del TLCAN se estableciera en México a través de diversas compañías, especialmente del ramo textil y confección de ropa. El noroeste de México, específicamente Sinaloa, fue beneficiado con tal ventaja con el establecimiento de la empresa TR.

De acuerdo a datos del Banco de Comercio Exterior (2004), China se ubica ya como el segundo proveedor de México, superado sólo por Estados Unidos. El intercambio bilateral entre ambas naciones, alcanzó el año pasado, la cifra de 9 mil 470 millones de dólares. De esa cifra nueve mil millones de dólares fueron importaciones provenientes del gigante asiático, mientras que las exportaciones mexicanas se han reducido. En México con frecuencia desconocemos las formas organizacionales y culturales de China, lo cual se refleja en la falta de una política comercial coherente de

México hacia este nuevo gigante. En occidente nos limitamos a criticar a la República Popular China por los bajos salarios y la deshumanización del trabajo, pero realmente muy poco conocemos sobre sus prácticas organizacionales.

No obstante, las criticas que enfrenta China en sus formas de trabajo en el mundo occidental, se ha consolidado como uno de los casos de mayor dinamismo socioeconómico del Siglo XX, proceso que ha continuado hasta inicios del siglo XXI. Con casi 1.300 millones de habitantes en 2003 –o alrededor del 20 % de la población mundial--, la tasa de crecimiento promedio anual (topa) del PIB per. Cápita ha aumentado en 8 % durante 1978-2002, considerando un aumento en la población de más de 310 millones de personas en ese periodo. En esa etapa, el desempeño ha sido 13 veces superior al de América Latina en su conjunto. Sí bien la brecha absoluta del PIB per. cápita se ha cerrado en América Latina, a 2002 el de China todavía representa el 26 % de la región.[3]

En suma, observamos que el crecimiento socioeconómico de China contrasta con el estancamiento de Centroamérica y México (véase, cuadro I), cuya situación se ha agudizado con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2002 al captar parte importante del mercado de los Estados Unidos y obtener los beneficios de Nación Más favorecida. Sin duda, estamos ante un nuevo gigante de la economía, que tal como lo proyecta Dussels Peters, quizás supere a Estados Unidos hacia 2015.

Otro aspecto que vale la pena reflexionar en este sentido, es como China también ha logrado en los últimos 10 años lograr un crecimiento significativo de sus exportaciones hacia Estados Unidos, superando incluso a los firmantes del TLCAN México y Canadá, quienes se han quedado atónitos ante el crecimiento chino y han sido incapaces de implementar estrategias de comercio internacional, para contrarrestar su avance.

[3] Estos datos se obtuvieron del informe "Oportunidades y Retos Económicos de China, para México y Centroamérica". Este documento fue elaborado por Enrique Dussel Peters, con la colaboración de Liu Xue Dong, en cuya labor fueron apoyados por la Unidad de Desarrollo Industrial de la sede Subregional de la CEPAL en México.

Cabe destacar que este país asiático avanza de manera gigantesca hacia la construcción de un país desarrollado desde 1949 (Anguiano, 2001: 81), cuando el Partido Comunista crea la República Popular de China e implementó una serie de reformas en la agricultura e industria, a las cuales lograron sobrevivir a diferencia de la ExUnión Soviética. Se ejerce un férreo control político ante las presiones internacionales y el crecimiento económico se ha convertido en una prioridad.

En suma, es posible entender a China como la fabrica mundial, la cual emergió después de cambios estructurales en su economía. Sin embargo, de acuerdo con los estudios de la CEPAL (2004), durante el periodo posterior 1987-2000 ni la industria ni el sector agrícola generan empleos, pero el sector servicios crece en forma importante. Los campesinos han sido relegados a empleos informales en las ciudades.

2.1 Disminución de la pobreza, pero aumento en inequidad

China ha sido considerado como el caso más exitoso de la reducción de la pobreza en el siglo XX. Tanto diversas políticas, orientadas hacia la reducción de la pobreza y el importante crecimiento económico logrado desde finales de los setenta permitieron que la pobreza disminuyera de 490 millones en 1981 a 88 millones en 2002 o de 49 % de la población a 6.9 % (Dussel, 2004: 7). Vale la pena preguntarnos, ¿Cuál ha sido la fórmula china para lograr estos resultados?

De acuerdo al informe de la CEPAL (2004), el desempeño socioeconómico anterior es resultado de diversos aspectos, incluyendo variables internas y externas. Uno de los aspectos relevantes es las positivas condiciones globales de integración al mercado mundial, vía las exportaciones como el interés de los países de la OCDE y particularmente de los Estados Unidos, de integrar la economía china a sus respectivos mercados, no obstante, profundos conflictos y diferencias ideológicas, políticas y militares (Cohen, 2000; Nolan 2003, Wang, 1992; citados por Peters, 2004: 18) .

Es de igual forma importante destacar que, mediante relaciones formales e informales, la comunidad china en el ámbito global y particularmente en Asia y en los Estados Unidos se ha convertido en una significativa base, para incrementar el comercio en los países en donde reside. En países como Indonesia, Tailandia y Malasia, donde si

apenas representan el 2.5 %, 14 % y 30 % de la población, participan activamente con el 73 %, 80 %, y 69 % de los respectivos canales nacionales (Dussel, 2004: 50).

A pesar de los avances obtenidos por la República Popular de China, es de igual manera importante señalar algunos retos que enfrenta la llamada "fábrica mundial":

La reducción de la pobreza se ha logrado en ese país de manera significativa, pero existe un incremento en la inequidad, y particularmente de las regiones rurales con respecto a las urbanas y dentro de las mismas zonas urbanas, tal como se ha analizado desde los ochenta (Knight y Song, 1993; citados por informe de la CEPAL, 2003).

Otro de los grandes retos son las masivas migraciones poblacionales: de áreas rurales a urbanas, de la agricultura a la industria y servicios. La OCDE (2002) destaca el aumento de la PEA, de igual forma, crecerá entre 10 y 13 millones de personas anualmente hasta 2010 y se estima que en el corto plazo seguirán masivos desplazamientos del sector agrícola al resto de la economía (Mengkui y Zhongyuan, 2003).

Existe un nutrido debate en torno a la participación territorial en el crecimiento de la economía china (Maddison, 1998). La mayoría de los autores coinciden en un proceso de polarización, generado desde inicios de los noventa, en donde incluso durante el periodo de alto crecimiento 1985-1996 la incidencia de la pobreza aumentó en 8 de las 29 provincias (González García, 2001: PAGINA). Este proceso podría profundizarse con la liberación de servicios comprometidos ante la OMC.

La generación de empleos y la tasa de desempleo, por otro lado, reflejan importantes diferencias desde los noventa, particularmente entre el norte –que incluye Beijing y el Este—que incluye a Shangai, con el Noroeste.

Otro aspecto que señalan los especialistas es la creciente degradación del medio ambiente que ha generado tanto el proceso de urbanización como de industrialización, siendo que en la actualidad el carbón continuo como la principal fuente energética, con niveles de eficiencia inferiores a los de países industrializados en 1950 (OCDE, 2002; Nolan, 2003) Este proceso no solo disminuye las áreas fértiles y para el cultivo, sino que ha aumentado la contaminación, bajo todos sus rubros.

En ese sentido, vale la pena reflexionar, si avanzamos hacia organizaciones más humanas, cuando advertimos inequidad, masivos desplazamientos de trabajadores rurales, y contaminación del medio ambiente en el caso chino, objeto de esta investigación. Sin embargo, la mayor gravedad de la situación parece entrañarla el hecho de que las formas organizacionales chinas son transferidas a México en la industria textil y de confección de ropa, como el caso de investigación empírica que nos ocupa en la empresa TR.

Las respuestas internacionales en el sentido de recuperar el trabajo decente en el sistema global implica que una gran cantidad de empresas globales deciden en forma voluntaria adoptar nuevos códigos laborales que privilegien el respeto a los derechos laborales, salarios dignos, respeto a la mujer y normas éticas elevadas, que compiten con otras no menos escrupulosas. El caso Chino atrae la atención internacional en ese sentido, ya que una de sus grandes ventajas sigue siendo su trabajo intensivo y sus bajos salarios, mientras que en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) compite con otros países como Estados Unidos, en donde por la cultura serían inaceptables situaciones de este tipo.

En el caso de México, la preocupación crece frente a la competencia China, que algunos califican de desleal y peligrosa, sobre todo, en la industria juguetera, alfarería, calzado, electrónica y textil.

No obstante, la adhesión de China a la OMC, varios países se reservan el derecho de mantener las restricciones arancelarias sobre diversos productos chinos. Por ejemplo: Argentina, La Comunidad Europea, Hungría, México, Polonia, República Eslovaca y Turquía mantienen aranceles, sobre todo, a textiles y prendas de vestir (OMC, 2001).

Respecto a México mantendrá medidas *antidumping* a las importaciones procedentes de China—que en algunos casos son superiores al 1,000 %-- durante seis años, es decir, hasta el 31 de diciembre de 2007, y que no podrá someterse a las disposiciones de la OMC[4], lo cual responde a la necesidad de frenar a la llamada fábrica mundial en su competencia desleal.

[4] Cabe mencionar que hasta 2002, México imponía cuotas compensatorias a 1.310 productos chinos, particularmente de la cadena hilo-textil-confección, aunque también otros como bicicletas, calzado, encendedores, juguetes y lápices (SE, 2002).

2.2 Hacia organizaciones más humanas. ¿Mito o realidad?

Las organizaciones tienen una importante incidencia en los objetivos sociales y económicos en la economía global, las preocupaciones y enfoques éticos de las empresas revisten especial importancia. En los últimos años, una multitud de iniciativas de actores no estatales han tratado de incorporar las normas laborales, los derechos humanos, la protección al medio ambiente y los valores sociales de la economía global. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una gran cantidad de empresas, sectores y grupos cívicos se sumaron al movimiento tendiente a promover la humanización del trabajo. Algunas organizaciones han ido más allá de sus propios limites específicos y procuran mejorar las condiciones de trabajo y promover otros objetivos humanos y sociales en sus cadenas de suministros globales y en los países y comunidades en los que operan. Esto lo llevan a cabo de diversas formas: a través de sus propios códigos de ética, de directrices éticas de aprovisionamiento y de la presentación de informes sociales o de sustentabilidad del medio ambiente; participación en programas de certificación y en asociaciones de participación múltiple, destinadas al control y verificación; y a través, de su participación en asociaciones para el desarrollo con las comunidades y empresas locales, en la búsqueda del bien colectivo. En suma, promueven los derechos humanos universales, valores laborales y ambientales en las operaciones comerciales de todo el mundo.

Sin embargo, el número de empresas que participan en estos programas es aún reducido y los estudios sobre esta temática en México y América Latina son todavía incipientes. Existen trabajos acerca de la humanización del trabajo, que se ubican básicamente en la década de los 50`s en los Estados Unidos, los cuales hacen énfasis en la rotación de puestos y la motivación. De la década de los ochenta sobre el tema de ética organizacional encontramos el de Michele (1998) y otros en Argentina, pero éstos son aún recientes. Desde la óptica de la ética y la comunicación interna en las organizaciones solo se tiene referencia del manual de Ciamberlani y Steinberg (1999) En el ámbito organizacional, los estudios de Chanlat (1999) hacia una nueva Antropología Social nos hablan de la necesidad de recuperar al ser humano como el centro de la organización. Otros estudios relevantes son los referentes al Coste de la Excelencia de Vicent de Gaulejac (2000), en donde el ser humano es analizado como

elemento central, más allá de enfoques clásicos de la organización. Otro estudio citado con frecuencia es el realizado sobre inteligencia emocional por Daniel Goldman (1997) . Sin embargo, estos dos últimos serían más cercanos a aspectos de la Psicología Organizacional y un nuevo paradigma del sujeto organizacional.

Aunque seguramente, hay muchos estudios aún desconocidos, consideró que la temática hacia organizaciones más humanas es un gran tema de estudio, ya que la organización y el diálogo social transfronterizo es un fenómeno creciente que está logrando en cierta medida promover el respeto de los derechos de los trabajadores, pero éste sigue siendo limitado tanto en alcance como en visibilidad. Estamos ante una de las grandes asignaturas pendientes de los Estudios Organizacionales, los cuales tendrán que hacer uso de su enfoque multidisciplinario para responder a la gran interrogante: ¿ Realmente se avanza hacia organizaciones más humanas y trabajo decente en los sistemas de producción global?. Esta es sin duda una de las preocupaciones de la OIT, planteada en el seno de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (creada por la OIT)[5] .

3. Humanizar el trabajo

Desde la década de los 50`s se habla cada vez con mayor énfasis en la necesidad de humanizar el trabajo, lo cual significa la necesidad de que las personas logren en su trabajo una satisfacción de fondo, no sólo aparente (Yela, 1979; citado por Lucas Marín y García, 2004: 161). Es importante aclarar que el trabajo es una actividad exclusivamente humana, la cual presenta las siguientes características:

Es un esfuerzo cultural. Cualquier actividad del hombre sobrepasa el esfuerzo meramente biológico, animal. El trabajo es también un esfuerzo cultural que va desarrollándose en formas inventadas de saber hacer. El *homo sapiens* por ser animal cultural es inevitablemente *animal laborans*.

[5] En el informe "Por una Globalización Justa. El papel de la OIT", dado a conocer en la Conferencia Internacional del Trabajo, 92q. Reunión, 2004, la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización en Ginebra, Suiza, expresa su preocupación por la deshumanización del trabajo, generada por el fenómeno global.

Es perfectivo. El hombre puede mejorar o corromperse, mediante las actividades que desempeña, incluidas las profesionales. El ser humano puede hacerse mejor persona en la medida en que se encuentra más plenamente con la realidad de las cosas y de sí mismo. En ese sentido, el trabajo es más humano en la medida que se realiza más libremente, y cualquier cosa que signifique pérdida de libertad (sometimiento a las cosas, a las máquinas, al dinero o a los otros) es deshumanizante.

Es relacional. El trabajo es siempre una actividad eficazmente productiva de alguien con otros. Con eficacia productiva, porque supone siempre una apropiación progresiva y acumulativa del mundo. Personalmente eficaz, porque es posible hacer del trabajo una vía de apropiación del mundo, para el hombre que trabaja. Y socialmente eficaz en la medida que favorece la cooperación y la solidaridad.

De acuerdo con Lucas Marín y García Ruiz (2004), lo único importante para humanizar el trabajo no es la tarea. También es decisivo que el hombre sienta que el trabajo es verdaderamente suyo y tenga una participación activa en la toma de decisiones. Sin embargo, es difícil alcanzar ambas condiciones. No obstante, las llamadas Nuevas Relaciones Humanas afirma haber encontrado una fórmula en la que todos ganen.

3.1 Las Nuevas Relaciones Humanas

La propuesta de la teoría de las nuevas relaciones humanas corresponde a la crisis y reformulación de la teoría de la organización, para dar respuesta a la necesidad (cada vez más imperiosa) de los seres humanos de ser considerados como la preocupación central de la organización.

Las Nuevas relaciones humanas se preocupan por la motivación de los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción laboral en el ámbito organizacional, otorgando responsabilidad de estos esquemas a la dirección. Es una teoría organizacional, conformada básicamente, alrededor de la Psicología Organizacional.

En ese sentido, es importante establecer la diferencia con las relaciones humanas, cuya escuela surge como una reacción a los planteamientos mecanicistas de Taylor y tiene su origen en los estudios de la *Hawthorne de la Wester Electric Company*, en

donde se reconocen las relaciones informales dentro de la organización. Sin embargo, se sigue teniendo como preocupación central a la producción.

En el caso de este enfoque el hombre necesita algún tipo de control, para encauzar sus actividades en la producción eficiente. El grupo informal se constituye como un instrumento para lograrlo.

En cambio, en las Nuevas Relaciones Humanas se asume al hombre como capaz de tomar sus propias decisiones en el trabajo, cuya situación es parcialmente verdadera, puesto que se les otorga autonomía dentro de los límites marcados por la misma organización.

En las relaciones humanas la estructura informal surge como un mecanismo de defensa por la creciente desorganización. En tanto, en las nuevas relaciones humanas la estructura informal es consecuencia de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad con las rígidas estructuras burocráticas, de tal manera que en el futuro se vislumbra que desaparecerán las organizaciones burocráticas, para dar lugar a estructuras participativas que permitan la autorrealización y desaparecerá en consecuencia la estructura informal (Montaño, 1991), (véase, cuadro I).

Cuadro No. I

Principales similitudes y diferencias entre las Relaciones Humanas y las Nuevas Relaciones Humanas

Relaciones Humanas	Nuevas Relaciones Humanas
Surgimiento. Surge como una división entre lo experimental y lo abstracto	Existe primero un periodo de teorización, basado en la teoría de la motivación y posteriormente se crean técnicas operativas.
Psicología. Existe una influencia marcada de la psicología con énfasis en las tradiciones funcionalista, sicoanalista y estructuralista.	Se basan en las aportaciones de la psicología social norteamericana con fuerte influencia conductista.
Estructura organizativa. La estructura informal surge como un mecanismo contra la desorganización.	Se considera como una consecuencia de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad y las estructuras burocráticas.
Participación. La participación colaboración es un hecho natural	La participación surge por la motivación.
Marxismo. Rechazan esta propuesta	Aceptan los planteamientos marxistas en su discurso.

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de Luis Montaño Hirose (1991).

Las principales diferencias entre ambas corrientes de la teoría de la organización, nos llevan a reflexionar sobre las contradicciones teóricas que soportan el marco conceptual de estas teorías. Debemos considerar que las Nuevas Relaciones Humanas surgen en el plano de las necesidades, proponiendo la autorrealización y el crecimiento psicológico como el eje central; Sin embargo, las necesidades del individuo están en oposición a los intereses de la organización que busca la ganancia, como base económica del capitalismo.

En segundo lugar, la parte ideológica de este movimiento ha sido asignada a las nuevas relaciones humanas, ya que se presenta como una antítesis del taylorismo y la tercer contradicción es la falsa idea de libertad, pero como lo destaca Montaño (1991) se usa el término participación-colaboración, desligado de su aspecto coercitivo, puesto que la organización ha delimitado el tipo y alcance de decisiones que toma el individuo. En la práctica se trata más de una libertad "virtual" y en el ámbito de discurso, lo cual ha llevado a plantear la idea de que sí las nuevas relaciones humanas realmente significa un nuevo movimiento organizacional o bien, ¿representan un vino viejo en una botella nueva?

Vale la pena reflexionar sobre el surgimiento de una correlación entre motivación-productividad y cuestionarnos si no se trata de una estrategia hábilmente diseñada para lograr incrementar las ganancias de los empleadores.

4. Surgimiento de nuevas organizaciones

Al estudiar la motivación, se ha señalado que el trabajo es una actividad fundamental en la vida del hombre, en donde para alcanzar la meta de un trabajo más humano se requiere una participación activa del trabajador en la toma de decisiones y sentir que es el propietario de su propio trabajo. Ambas condiciones, aparentemente muy difíciles de lograr, parecen encontrar respuesta en un modelo anglosajón de involucramiento y participación, que ha alcanzado un gran éxito desde la década de los ochenta en Estados Unidos en empresas multinacionales.

El "*empowerment*" es un concepto diferente, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción,

ventas, mercadotecnia, tecnología, y equipo, pero principalmente al factor humano, haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente, para lograr los resultados de la organización.

El llamado empoderamiento es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis Keith (1997)

Cuando los administradores lo adoptan, los empleados empiezan a darse cuenta de que son competentes, se les valora y sus labores tienen significado e impacto, de tal manera que tienen oportunidad para usar sus talentos.

El e*mpowerment* contribuye a eliminar las condiciones que causan sensación de ineficacia; en cambio propician sensaciones de eficacia personal en los empleados. Por efecto del *empowerment* los empleados se sienten facultados, para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan (Davis, 1997: 140). Se han propuesto cinco enfoques generales del empoderamiento:

Ayudar a los empleados a obtener el dominio en sus labores (poniendo a su alcance capacitación apropiada, entrenamiento y experiencia guiada), cuyos resultados serán éxitos iniciales.

Permitir más control (concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándose de los resultados.

Ofrecer exitosos modelos a seguir (permitiendo a los empleados que observen al compañero que ya se desempeña exitosamente en sus labores).

Hacer uso del reforzamiento y la persuasión social (ofreciendo elogios, aliento y retroalimentación verbal, diseñada para fortalecer la seguridad de los empleados en sí mismos.

5. Brindar el apoyo emocional (mediante la reducción de la tensión y la angustia, gracias a una mejor definición de funciones, ayudan a las tareas e intención honesta.

Esta técnica gerencial se ha puesto en práctica con resultados exitosos en empresas estadounidenses desde *Aple Computer, Federal Express hasta Wal-Mart*, pero

en América Latina y particularmente en México su utilización aun es escasa. Sin embargo, destacan los casos de Bimbo, Cinepolis y diversas compañías de seguros.

Este movimiento plantea que el *empowerment* representa el nuevo equilibrio entre control y libertad. Afirmación interesante, pero difícilmente cierta, considerando que la cultura estadounidense en donde se implementa esta nueva técnica gerencial es totalmente distinta a la de América Latina.

4.1 Características de la nueva organización: De la pirámide al circulo

Hace aproximadamente dos mil años los chinos inventaron la jerarquía. Desde entonces, la milicia y el servicio público han retomado como verdad absoluta, al igual que las organizaciones en general. Después de 1945 la estructura organizacional piramidal, propia de los ejércitos, fue retomada con gran fuerza por las organizaciones en el mundo entero. Pero, desde la década de los setentas encontramos cada vez estructuras organizacionales más planas, con nuevos modos de operar y recientemente en los Estados Unidos se plantea un nuevo modo de operar, virtualmente sin jerarquías o una forma más parecida a una red.

Desde los ochenta, las organizaciones de todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escaso involucramiento con los empleados por un ambiente organizacional, caracterizado por un mayor compromiso, alto involucramiento del personal y auto manejo. La organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización con *empowerment*, puede ser más parecida a un círculo o una red (véase cuadro II)

Cuadro No. II

Características de la nueva organización (círculo)

Aspecto	**Característica**
Relación con el cliente	El cliente está en el centro
Trabajo en equipo	La gente trabaja en forma conjunta, cooperando para hacer lo que se debe
Aptitudes y actitudes	Se comparten responsabilidad, habilidad y autoridad

Comunicación	El control y la coordinación vienen a través de comunicación continua y decisiones.
Jerarquías	Hay relativamente pocos niveles en la organización
Poder	El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de la jerarquía. Los gerentes dan empowerment a los trabajadores.
Evaluación	Se espera que los individuos se manejen por si mismos y son juzgados por el total de su trabajo

Fuente: Elaboración propia, con base a la información de Cynthia D. Scott y Denis T. Jaffe (1995)

Este movimiento ha tenido resultados aceptables en los Estados Unidos; sin embargo, no es posible transferirlo en forma crítica y simple al resto del mundo, ya que la variable cultural es importante. Los Estadounidenses por sus valores socioculturales asumen el trabajo como un compromiso, centro de su vida, en donde el éxito laboral es indispensable para tener una vida plena y satisfecha. Como parte de una cultura *agérica* (activa) lo que más importa son los resultados que se obtienen en la actividad realizada, más que el estatus o las relaciones interpersonales; por lo cual son personas con autonomía que valoran en gran medida la delegación de autoridad. En tanto, en la cultura mexicana el trabajo se asume como una carga y una obligación, que deberá cumplirse; por lo cual la figura jerárquica del jefe es fundamental.

Existen otras culturas noagéricas (pasivas) en donde lo más importante no son los resultados de la actividad, sino las relaciones interpersonales, por ejemplo la de medio oriente y América Latina, en donde para la implementación del empowerment tendrían que realizarse adaptaciones importantes.

5. La satisfacción laboral como una necesidad

La satisfacción laboral se ha colocado en el centro sobre el debate en torno a organizaciones más humanas. Desde los estudios de la escala de necesidades de Maslow hasta nuestros días la autorrealización parece ser la búsqueda incesante del hombre en la organización.

Precisamente, el estudio de Herzberg, *The Motivation to Work* (1966) muestra las variantes de la satisfacción laboral en casos específicos al analizar el concepto que el hombre tiene respecto a dos grupos de necesidades: como animal para evitar el dolor y

como humano, para crecer Psicológicamente. Los hallazgos de este autor se refieren a la detección de cinco factores de satisfacción laboral: logros, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y progreso, los cuales aparecen constantemente en las respuestas de un grupo de ingenieros y contadores a los que se les aplicó una entrevista. Los encuestados también mencionaron factores de insatisfacción: política de la compañía y su administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Los factores de insatisfacción más mencionados fueron los ambientales, a los que Herzberg (1966) denomina factores de higiene, y a los factores de satisfacción los nombra motivadores. Cabe destacar que los factores de satisfacción e insatisfacción no tienen una relación recíproca, pero tampoco opuesta. Esa investigación revelo que hay empleados que buscan solamente la higiene, es decir, seguridad y adaptación (ambos de tipo animal) al ambiente y no al crecimiento personal. Esa actitud hacia el trabajo se considera negativa, ya que no implica el crecimiento, ni la superación personal. La higiene estaría más cercana a los postulados de la teoría "X" de Douglas McGregor.

Herzberg (1966) desarrolló una tipología muy diversa de individuos con fines de higiene y de motivación y las consecuencias de ello, entre las cuales se encuentra la felicidad e infelicidad. En el caso de los motivadores se considera que éstos permitirían que la persona alcanzará su superación personal, cuyos postulados serían más cercanos a la denominada teoría "Y" de McGregor.

Es importante reflexionar en el sentido de que en las organizaciones, sobre todo en América Latina y en particular en México, es posible observar más aspectos de higiene, que de motivación por la situación económica y el desempleo. Es decir, las personas asumen su rol de subordinados y en gran número de ocasiones enfrentan las secuelas de un trabajo rutinario, pero seguro, cuya situación es grave en términos de empleados desmotivados en la organización y en donde el factor humano parece estar en un segundo plano.

En suma, las organizaciones deben avanzar hacia conductas más éticas y humanas, ya que tarde o temprano tendrán o temprano deberán rendir cuentas al contexto social del que emergen.

6. Ética organizacional

Vivimos hoy en sociedades abiertas, multiculturales, multiétnicas y multiconfesionales, que revelan la existencia, y a veces. La frágil convivencia de una pluralidad de principios, valores y pautas de conducta.

Ambas situaciones: la lógica instrumental de la modernidad y el pluralismo sociocultural, nos llevan a considerar la necesidad de incorporar la dimensión ética en nuestras reflexiones y en nuestros modelos organizacionales si aceptamos, además, que no basta la perspectiva tecno-científica para resolver la diversidad de problemas que nos plantea el mundo de nuestros días, ni para orientar nuestras relaciones sociales en un entramado de interacciones cada vez más complejo, global e incierto.

Las destrezas técnicas y los sistemas tecnológicos, por muy refinados que sean, no propician la autorrealización de los sujetos en un clima de respeto a los demás y de responsabilidad por lo que ocurre en su entorno.

"Ética" y "moral" son términos que confluyen etimológicamente, al significar costumbres, usos, pero también carácter o modo de ser de un sujeto, adquirido como resultado de unos hábitos considerados como benéficos para él y su comunidad. Sin embargo, en la filosofía contemporánea se establece una distinción entre ambos términos, reservándose la palabra "moral" para aludir al conjunto de valores, creencias, principios y normas relativas a conductas que una colectividad, en unas determinadas circunstancias históricas, considera buenas o malas; y el término "ética" para referirse a aquella parte de la filosofía dedicada a la reflexión moral, esto es, a la dilucidación y fundamentación de la moralidad.

En la dimensión moral, la pregunta a responder es: "¿qué debo hacer?"; en la dimensión ética, "¿por qué?". Estas dos preguntas convergen en el campo organizacional, porque las empresas deben actuar con Responsabilidad Social y buscar el bien común para la sociedad.

Ahora bien, con respecto a la **ética en las organizaciones**, podemos decir que hoy en día han cambiado radicalmente las condiciones del mercado que prevalecían relativamente estables en el siglo pasado, tiempo en que surgieron la mayoría de las organizaciones que actualmente operan en nuestro país.

El concierto de la globalización no deja de incluir a México, abriendo con ello las puertas a esos grandes competidores que poco a poco se han posicionado de forma muy significativa en los innumerables sectores productivos. Este nuevo y turbulento entorno encierra grandes retos y ricas oportunidades de negocios que podemos capitalizar a nuestro favor, en las que podemos invertir experiencia, capacidad tecnológica y disposición para realizar mejor nuestro trabajo con una verdadera eficiencia y eficacia organizacional, lo que nos permitirá aprovechar de mejor manera las condiciones de mercado para obtener así máximos beneficios.

Sabemos que para que esto sea una realidad, necesitamos que diversos indicadores como productividad, eficiencia y productividad se apoyen en una serie de principios y valores éticos, que de hecho esos los adquirimos en la experiencia y cotidianidad al interior de la universidad, en donde comprendemos la importancia de que tanto el ser humano como la empresa pueden alcanzar con ello un desarrollo integral basado en esa conducta ética y una responsabilidad individual, sin olvidarnos de lo fundamental que es la familia en donde se gestan los inicios de dicha moral.

Conocidos de todos es la importancia que reviste la filosofía organizacional que hace referencia a valores que significan los estados deseables de mantener o alcanzar, y son a la vez causa final de procesos y contenidos que le dan identidad y razón de ser.

5.1 Estudio de caso. Tex Ray Group

El llamado "Dragón asiático" también se ha establecido en México, tratando de aprovechar las ventajas que representa estar geográficamente cerca de uno de sus principales mercados: Estados Unidos. El Noroeste de México, específicamente Culiacán, Sinaloa, ubicado a 12 horas con la frontera de Arizona por carretera, ha resultado un mercado atractivo para la instalación de una fábrica de la industria textil y confección de ropa de manufactura y capital chino y taiwanés. Esta empresa se denomina TR Group.[6]

Esta organización se ubica dentro del giro textil y su misión es ser excelentes en el ámbito mundial como empresa productora de ropa, tela y otros textiles, a través del tejido y teñido altamente calificado; basado en un programa de marketing, ofreciendo un mejor servicio que nos coloque dentro de las más competentes dentro del ramo textil.

[6] Se utiliza un seudónimo de la organización, debido a que la empresa no autoriza que se utilice el nombre real como parte de sus políticas laborales.

El mercado va dirigido a otras empresas del ramo textil en lo que se refiere al diseño, corte y confección de prendas casuales y deportivas. Los clientes frecuentes de la organización son: Puma, Nike, Coppel, Tommy Bahama, California Concept, Anchor, Ralph Lauren, entre otros clientes extranjeros.

Cabe mencionar que la empresa TR México S. A. De C. V. Se estableció en Culiacán, Sinaloa hace apenas cuatro años. La globalización que se vive en forma intensa en países como China hizo que esta organización se movilizará atravesando fronteras, para reducir sus costos de producción, distribución, y exportación, principalmente hacia los Estados Unidos.

Desde 1999, la economía china se ha convertido en una economía abierta, lo cual ha generado un rápido crecimiento hacia el exterior y una atmósfera febril de negocios, tratando de aprovechar las nuevas características del llamado mercado global, especialmente la transferencia de sus segmentos de sus cadenas mercantiles globales (*global commodity chains*), (Gereffi y Korzeniewicz 1994; Piore y Sabel, 1984; UNTAD, 2001, 2003; en Dussel, 2004: 18).

Los cambios que requirió la estructura productiva global, conocida como producción flexible, fueron implementados como respuesta a la creciente flexibilización por parte de la demanda, particularmente e inicialmente, de los sectores industriales como el automotriz, electrónica y confección de ropa, en donde ubicamos a la industria objeto de la investigación.

En un contexto de apertura de los países industrializados y en vías de desarrollo-tanto de mercancías como de capitales y servicios, así como la sustancial mejoría en los medios de transporte y la revolución informática y los medios de comunicación electrónica.-, las empresas transnacionales fueron crecientemente capaces de transferir territorialmente segmentos de la cadena de valor agregado de sus actividades. Por ejemplo, la empresa TR lleva a cabo sus actividades de la siguiente manera: La fabricación en México, específicamente en Culiacán Sinaloa y la comercialización en Los Ángeles, California a través del grupo TRLA *Group* Inc, en Dallas, Texas con el grupo Trus *Group* Inc-Dallas y en Nueva York a través de Trus *Group* INC, New York. A su vez, tiene sus oficinas centrales en China y en Taiwán en donde están los grandes

ejecutivos de la empresa y también se trabaja en investigación y desarrollo de las nuevas tecnologías de la compañía.

6. Descripción de la metodología utilizada

Este trabajo de investigación se centra en la utilización del paradigma cualitativo de la investigación por estar enfocada al análisis de las prácticas organizacionales de las personas en el ámbito de su escenario laboral.

Cabe mencionar que las seis entrevistas semiestructuradas que se realizaron fueron llevadas a cabo fuera de la organización y con personal que recientemente ha dejado de laborar en esa empresa, debido a que la compañía no permite a sus empleados otorgar la información.

En cuanto a la observación, fue posible realizarla gracias al apoyo de estudiantes de la Maestría en Desarrollo Empresarial de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en el curso de Comunicación y Negociación Empresarial, ya que una de sus estudiantes labora en mandos intermedios de la empresa y fue posible lograr de esa forma el acceso. La organización TR mantiene una política de no permitir el acceso a investigadores.

Respecto al diseño de la investigación, primero se establecieron las tres dimensiones de investigación:

a) Humanización del trabajo

b) Formas organizacionales y culturales

c). Ética organizacional

En ese sentido, nos cuestionamos como pregunta principal de investigación (PPI) : ¿ Qué rol que juega la cultura china, para que sean aceptadas esas condiciones laborales y en que medida se logran transferir en la filial del grupo Sinaloa? De esa PPI se desprenden las siguientes preguntas secundarias que se tratan de dar respuesta en este trabajo:

¿Cómo opera la empresa de origen taiwanés en Sinaloa?, ¿Cuáles son sus formas de organización?, ¿Cómo son sus formas de comunicación y ética organizacional?, Y ¿cuáles son los conflictos interculturales más frecuentes?

Es importante establecer que esas interrogantes son importantes en la medida en que estamos frente a una organización global. Los actores que conviven al interior de TR provienen de tres culturas de origen con marcadas diferencias: chinos, taiwaneses y mexicanos se enfrentan a diversas barreras para comunicarse, principalmente el idioma, su cultura, sus intereses personales, manera de pensar, entre otros.

Esta investigación es de tipo cualitativo y se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: Observación con diario de campo, seis entrevistas semiestructuradas a empleadas y directivos de nivel intermedio, así como análisis de documentos.

En este trabajo se realizaron las siguientes etapas, tratando de establecer una metodología:

Análisis de documentos del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Colegio de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el propósito de identificar el comportamiento de China en el mercado mundial en la última década, considerando que es el mismo tiempo de firma del TLCAN, así como los nuevos retos de la dimensión social del trabajo en el ámbito global, en donde encontramos a la humanización del trabajo como el nuevo paradigma.

Revisión de documentos de la empresa TR Group, empresa orientada al ramo textil de origen chino, a fin de determinar cuáles eran sus prácticas organizacionales y como operaba con sus unidades de producción en distintos lugares geográficos. También se analizó si existen elementos para hablar de la humanización del trabajo en esa empresa.

Ingreso al campo y tratar de encontrar evidencias de cómo la variable cultural influía en las prácticas organizacionales y formas de trabajo en esa empresa, en donde encontramos actores organizacionales de tres culturas distintas.

Plantear las condiciones para organizaciones más humanas, a la luz de la contrastación del mundo empírico con la teoría de la organización.

Es claro que a través de este camino mostraré solo una cara de la humanización del trabajo, pero al menos tendremos algunas guías y reflexiones que sirvan como base para otros trabajos en torno a este importante tema que involucra e impacta a la organización hacia dentro y hacia fuera.

7. Principales hallazgos

7.1 Humanización del trabajo

En esta organización, orientada hacia la confección de ropa de exportación hacia el mercado estadounidense, se observan aspectos de insatisfacción laboral y una elevada rotación de personal. De acuerdo a los resultados de este trabajo, las empleadas del área de producción se quejan de que no existe libertad y que el control es una constante de los jefes chinos y taiwaneses, quienes convierten a la supervisión y el control en el principal aspecto.

Es decir, no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, se observa un ejercicio del poder concentrado en los grupos étnicos de chinos y taiwaneses, mientras que la tercera cultura participante de mexicanos es casi ignorada.

En ese sentido, advertimos que las llamadas Nuevas Relaciones Humanas no son tomadas en cuenta en la empresa T-R en donde prevalece más un enfoque taylorista y mecanicista en las prácticas organizacionales; mientras, que los enfoques motivacionales de diseño del puesto, rotación del puesto, y enriquecimiento del puesto no son implementado.

Para expresarlo en términos de Herzberg (1966), encontramos en estos actores organizacionales más factores de higiene en el sentido de que las características del puesto están más relacionadas con la insatisfacción en el trabajo. Las empleadas enumeraron causas, tales como: políticas y administración de la compañía, exagerada supervisión técnica, bajos sueldos, malas relaciones interpersonales con sus jefes y condiciones de trabajo casi infrahumanas, puesto que se les exige guardar absoluto

silencio y cualquier desperfecto en las prendas es rebajado de su sueldo. En este trabajo, se detectó que otros factores considerados como relevantes por las empleadas para la satisfacción e insatisfacción del trabajo a factores contextuales tales como: el hecho de contar con baja escolaridad, desempleo en Sinaloa y tener responsabilidades económicas como jefas de familia (la mayoría son madres solteras y tienen más de un hijo. Se observa que las familias de un solo progenitor enfrentan graves dificultades para equilibrar la vida laboral con la personal.

Cabe destacar que el nuevo paradigma de humanización del trabajo a partir de la dimensión social de la globalización, planteada por la OIT, también es ignorado, ya que se les pagan bajos salarios, se les somete a jornadas laborales superiores a las 8 horas que marca la Ley Federal del Trabajo, no existe respeto por la licencia de maternidad, ni por los derechos laborales, puesto que no tienen derecho a sindicato, ni negociación colectiva.

No existe humanización del trabajo en esta empresa, debido a que no se les brindan las mínimas condiciones, para que puedan armonizar a la persona en toda su dimensión de ser humano con el trabajo. En esta investigación se detectaron más elementos del modelo de derrame en las relaciones trabajo-familia, el cual plantea que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo se derrama en la vida personal y viceversa (Letana y Williams, 1979; en Kinicki, 2003: 154). Es decir, que una afecta a la otra de manera positiva y negativa continua.

Esta empresa tampoco ofrece una respuesta organizacional a los problemas trabajo-familia, puesto que no cuenta con horarios flexibles, guardería, prestaciones de cafetería (las empleadas tienen que comer fuera de la fábrica y llevar su propia comida), cajeros automáticos en el centro de trabajo, ni programas de reducción del estrés como están implementado la mayoría de las empresas estadounidenses como una respuesta a los problemas de trabajo-familia y a la tendencia de familias uniparentales (en Estados Unidos hay casi 9.8 millones de hogares con un solo progenitor).

7.1.1 Formas organizacionales y culturales

De acuerdo con Hofstede (1980) la cultura es una programación o software colectivo en la mente de las personas, cuya programación tendrá un gran impacto en las formas organizacionales dependiendo de la cultura de origen de los actores organizacionales. En este trabajo encontramos tres culturas involucradas que ven al mundo desde diferentes ventanas culturales: chinos, taiwaneses y mexicanos. Si a esa situación agregamos que la cultura de la República Popular China ha evolucionado en forma constante en los últimos cuatro años, la situación se complica. De acuerdo a los directivos de nivel intermedio entrevistados hasta hace muy poco tiempo la cultura organizacional china se caracterizaba por:

Prevalecer la costumbre de que los tratos estén determinados por el "empeño de la palabra", más que por un contrato. Ese primer aspecto los ubica como una cultura de bajo contexto (Hall, 1973) en donde el significado está en las personas y en el entorno más que en los documentos formales, cuya situación los haría muy similares a los sinaloenses en sus formas de comunicación y negociación empresarial. Sin embargo, después del ingreso de China a la OMC está situación tiende a cambiar y se privilegia el uso de documentos formales.

Las negociaciones se hacen en lengua china. Esa tendencia prevalece y en la empresa es posible observar cartelones en lengua china y que los jefes privilegien el uso de esta lengua sobre el inglés y el español.

El trato en general es suave y delicado, aunque parezcan duros y pragmáticos. Se observa que cuando tratan con personas que están a su mismo nivel jerárquico o dentro de una negociación de tipo comercial asumen actitudes de este tipo; por lo cual el peor error que puede cometer un empresario extranjero es adoptar lenguaje o actitudes rudas, así como amenazas veladas. Sin embargo, cuando tratan con sus subordinados tienden a utilizar un tono de voz fuerte y asumir actitudes prepotentes, sobre todo en sus ordenes hacia las empleadas del sexo femenino. En general, evitan tener conflictos abiertos.

Son respetuosos de las jerarquías: En las prácticas organizacionales chinas se observa que son altamente respetuosos de las jerarquías, a grado tal que tienen un estatus diferenciado en sueldos, prestaciones, incluso en comedores para empleados de nivel directivo, que suelen ser chinos y taiwaneses con conocimientos de idiomas

Ideas y propuestas concretas: En sus interacciones con sus contrapartes comerciales buscan ideas y propuestas concretas. Se molestan y sienten que los empresarios latinos de la zona de Los Ángeles, Dallas y Nueva York insultan su inteligencia sí suelen ser muy ambiguos en su manejo del lenguaje. A semejanza de la cultura mexicana y del sinaloense evitan tener conflictos en forma abierta, pero cuando se negocie con ellos se requiere una gran capacidad por su experiencia milenaria de tratos comerciales.

Paciencia y consistencia. Se requiere paciencia y consistencia en las negociaciones comerciales con la contraparte china, ya que sabedores de su nuevo dominio en el mercado mundial no suelen realizar sus acuerdos en forma inmediata.

Las dimensiones de la cultura son múltiples y con frecuencia son las responsables de que las organizaciones logren coronar con éxito o con fracaso sus interacciones, las cuales son cada vez más frecuente en el mercado global. Las formas culturales pueden generar malos entendidos, desacuerdos o conflictos, o bien una comprensión y entendimiento de la otra parte.

Cabe mencionar que los gerentes expatriados chinos que laboran en la empresa TR , no han llegado a complementar el proceso de choque cultural, ya que no han logrado adaptarse a la nueva cultura. Prueba de ello es que ni siquiera se han preocupado por aprender el idioma español. Ni conocer la forma de vida de las personas del lugar en donde viven y trabajan (nótese que están ubicados en el mismo lugar y difícilmente se trasladan al centro de la ciudad, o conviven con personas de otras culturas. Imponen con esto una barrera de aprendizaje cultural.

Es importante destacar que otro de los hallazgos es que se detecto que el clima organizacional es de defensa y tensión; por lo cual el ambiente de trabajo se vuelve muy pesado, ya que las personas de origen oriental solo se enfocan a obtener resultados, sin motivación al personal. No existe interés por establecer comunicación entre ellas en aspectos que no sea el relacionado con el trabajo.

7.1.2 Ética organizacional

En esta organización se observa que no se cumple con el paradigma de ser una empresa socialmente responsable y de actuar con ética, ya que los salarios hacia los trabajadores son insuficientes para que éstos eleven su nivel de vida, no existe un interés de esa organización porque las empleadas tengan calidad de vida en el trabajo, no hay interés porque haya enriquecimiento del puesto y la satisfacción laboral, así como la motivación no son indicadores que interesen a la gerencia. En suma, estamos ante una empresa global que se interesa por minimizar costos y maximizar ganancias, colocando en el centro de la organización a la tarea y la producción, no la ética, ni el ser humano como principal activo organizacional. Encontramos que el gran cuestionamiento que realiza la comunidad internacional al modelo organizacional chino en el sentido de estar interesado en lograr productividad a cualquier costo de deterioro de la calidad de vida de los trabajadores se cumple de manera cabal en la empresa Tex Ray, ubicada en Culiacán, Sinaloa. Hablar de organizaciones más humanas y éticas se convierte en una filosofía organizacional que parece incompatible con el modelo organizacional chino.

Bibliografía

Adler, P. S. (1975), "The Transational experience: an alternative view of culture shock" en: *Journal of Humanistic Psichology*, Estados Unidos.

Anguiano, Eugenio (2001) *China contemporánea, la Construcción de un país*, Colegio de México.

Argyris, Chris (1975), "The Impact or the Form Organizational upon the Individual", en *Pugh, D. S. Organization Theory*, Penguin Book, Londres.

Brislin, Richard (1986), *Cross Cultural Encounters in Face-to-face interactions*, Pergamon Press, New York, Estados Unidos.

D. Scott Cynthia y Dennis T. Jaffe (1995), *50 minutos de empowerment, como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*, Grupo Editorial Iberoamericana, México.

Davis Keith Newstrom (1997), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México.

Dussel Peters, Enrique y Lui Xue Dong (2004), *Oportunidades y Retos Económicos de China, para México y Centroamérica*, Unidad de Desarrollo Industrial de la Sede Subregional de la CEPAL en México.

Gámez, Rosalinda (2003), Importación de Modelos Organizacionales; resultado de la globalización en: *Rodríguez, Marco Antonio (comp..) Estudios Organizacionales en el umbral del milenio*, México.

Gibson, Ivancevich, Donelly (2003), *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, México.

Hernández Abigail, (2004) China reconfigura el mercado mundial, en: Negocios, septiembre , Bancomext, México, 21-35 pp.

Herzberg, Frederick (1966), Work and nature of man, Thomas Y. Crowell Company, New York

Informe sobre la Dimensión Social de la Globalización "Por una globalización Justa", conferencia internacional del trabajo, 92ª. Reunión, 2004.

Kinicki, Angelo, Roberto Kreitner (2003) , Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México.

Marín Lucas, García Ruiz, Pablo (2002) , Sociología de las Organizaciones, Ed. Mc Graw Hill, México.

Maslow, Abraham H. (1970), Motivation and Personality, Harper Row Publishers, New York.

McGregor, Douglas (1972), El aspecto humano de las empresas, Editorial Diana, México.

Montaño Hirose, Luis (1991), "Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia, en Ibarra Colado, y Montaño Hirose, Luis (coord..), Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, en UAM-I-Miguel Ángel Porrua.

Oberg, K. (1960), "Culture Shock: Adjustment to a new cultural enviroment", *Practical Anthropology*, Estados Unidos.

Pérez Chavarría, Mariela (2003), Ética y Comunicación en las organizaciones: Estudio Exploratorio de Dos Multinacionales de Origen Mexicano; ponencia presentada en la International Communication Association, San Diego, California, febrero de 2003.

Stettner, Morey (2000), Directivos Hoy, *empowerment* para su equipo, Ed. McGraw Hill, México.

Otras fuentes

www.eclac.cl/cgi-ben

www.oit.mx

Impacto de la variable cultural en el Acuerdo de Libre Comercio México-Japón.

Resumen:

La globalización apareció en la década de los ochenta en el mundo entero, para transformar de manera radical las formas culturales, sociales y financieras, mediante la firma de acuerdos y tratados comerciales. Esta ponencia hace énfasis en las oportunidades que implica para Sinaloa la firma del Acuerdo de Libre Comercio entre México y Japón. Este trabajo hace énfasis en que el subsector más beneficiado por esta situación son los horticultores de Sinaloa y que podrían encontrar un nicho de mercado excelente en Asia. Sin embargo, no es posible garantizar ese éxito, debido a las distintas formas de comunicación y negociación de México y Japón, cuyas formas culturales son analizadas en el primer apartado de este trabajo, dado que México corresponde a occidente; mientras, que en Japón se ubican las legendarias formas de negociar y el comportamiento organizacional de oriente.

Introducción

El mundo de las empresas se ha transformado en una economía global. En los últimos años la forma del comercio a cambiado drásticamente, a raíz del surgimiento de la Comunidad Europea, los cambios en la antigua Unión Soviética y Europa orientas y el desarrollo de sólidos mercados en China, Japón, Corea y otras naciones que emergieron. Como resultado de ello surgieron las organizaciones transnacionales, que son aquellas que operan en más de un país y añaden nuevas y poderosas dimensiones al comportamiento organizacional. Esa expansión más allá de las fronteras nacionales significa un paso intimidatorio a diferentes entornos sociales, legales, políticos y económicos, lo que dificulta enormemente el proceso de comunicación y negociación empresarial. En este trabajo analizaremos en particular como son las formas culturales en Asia y en México.

Cabe mencionar que la forma de hacer negocios en Asia está cambiando, no sólo por la pasada crisis, sino por la necesidad de apertura que demanda la globalización. [7]México es un país económicamente abierto por la necesidad que tiene de otros países. Mucho se ha dicho sobre la gran cantidad de tratados (12) que nuestro país tiene y de la falta de aprovechamiento de los mismos, ya que el principal destino de las

[7] Bancomext (2001). "Asia: Una alternativa de oportunidades para México" en Negocios Internacionales *Universidades*, Suplemento universidades coleccionable. México, Abril. P: 5.

exportaciones mexicanas es Estados Unidos. Japón representa una nueva alternativa para hacer comercio. El acuerdo con México es el primer acuerdo que Japón tiene fuera de Asia (con Singapur, el primero); por lo que las oportunidades son numerosas; sin embargo habría que verse si realmente serán aprovechadas o sólo significará un escalón más que nuestro país necesita para alcanzar mayor estatus para seguir siendo el primero a nivel mundial con tantos acuerdos y tratados.

Este artículo en un primer apartado analiza las diferencias culturales entre México y Japón, ofreciendo interesantes sugerencias para que las negociaciones comerciales entre ambos sean exitosas. En el segundo apartado, analiza en concreto el Acuerdo de Libre Comercio México-Japón y en un tercer bloque enfatiza, en particular, el nicho de oportunidades que ofrece para Sinaloa este acuerdo.

1.1-Condiciones que afectan a las operaciones transnacionales

La población mundial está organizada de acuerdo con sus recursos y tradición cultural. Existen semejanzas entre naciones, pero también grandes diferencias que son muy significativas. En cada caso, las condiciones de trabajo son diferentes, a causa de las diferentes actitudes, valores y expectativas de los participantes. El conocimiento de dichas diferencias y de su influencia en el comportamiento organizacional internacional pende del estudio de ciertas condiciones.

Condiciones sociales:

En muchos países, la condición social predominante es la de recursos humanos deficientemente desarrollados; carecen de personal administrativo, científico y técnico, lo que limita la posibilidad de emplear productivamente a la fuerza de trabajo local. El personal escaso debe ser importado temporalmente de otros países, mientras se empieza a preparar a los empleados locales mediante programas de capacitación.

El préstamo de personal calificado a una nación para la capacitación de sus reemplazos locales puede ofrecer un beneficio más duradero a su desarrollo que el préstamo de capital; con ello se pone en acción el efecto multiplicador de la capacitación, que se da cuando el personal capacitado sirve ahora como capacitador de otros.

Las condiciones sociales más significativas son:

1. Que la cultura local no esté familiarizada con la tecnología avanzada o con organizaciones complejas; y,
2. La diferencia de ética laboral de los empleados que existe entre países.

Condiciones legales y éticas:

Los sistemas legales y las leyes laborales y prácticas empresariales varían significativamente de país a país. En cuanto al sistema judicial, en algunos países se practica la rápida tramitación de demandas, mientras que en otros durarían años; las sanciones a infracciones varían también de una cultura a otra. Una cuestión que afecta a las empresas transnacionales es cómo enfrentar los contrastantes usos y costumbres y conductas éticas locales.

En tales situaciones, los administradores deben conocer las posibles diferencias tanto en leyes como en valores éticos que definen las conductas aceptables e inaceptables en países extranjeros; los administradores en el extranjero deben familiarizarse con las costumbres y prácticas locales, para que en el momento de aplicar sus sistemas de valores personales y organizacionales decidan qué conductas son compatibles con las expectativas de ambas partes y cuales no. Finalmente, deben reconocer que la resolución de cuestiones éticas nunca es del todo definida.

Condiciones políticas:

Las que tienen un significativo efecto en el comportamiento organizacional son la inestabilidad del gobierno, los impulsos nacionalistas y la subordinación de empleadores y trabajadores a un Estado autoritario.

La inestabilidad afecta a aquellas empresas que desean expandir su área de operaciones en un país anfitrión, pues se ven obligado a ser extremadamente cautos con sus nuevas inversiones. Por otra parte, una fuerte tendencia nacionalista puede estimular a la población local a buscar conducir su país y sus organizaciones, sin la interferencia de extranjeros. Un administrador extranjero es rechazado. En muchas naciones, la fuerza de trabajo organizada no es una fuerza independiente, sino brazo de un Estado autoritario. En otras, los trabajadores son relativamente independientes, pero socialistas con conciencia de clase y orientados a la acción política más que a la negociación

directa con las organizaciones.

Condiciones económicas:

Las condiciones económicas más significativas de países subdesarrollados son el bajo ingreso per cápita, rápida inflación y desigual distribución de la riqueza. En términos de ingresos, muchas naciones del mundo se encuentran en condiciones de pobreza. El progresivo aumento de la población, aunado a la falta de crecimiento económico nacional hace que imposible el progreso familiar, y es posible que los habitantes de esa nación no crean que un esfuerzo de su parte les ofrezca retribuciones asociadas.

La inflación común en países subdesarrollados como México, algunos países de Sudamérica, Europa y Medio Oriente, da inseguridad a los trabajadores en cuanto a su vida económica; los incita a gastar su dinero rápidamente antes de que pierda valor. Debido a esa pérdida de valor de los ahorros, los trabajadores frecuentemente no planean su futuro. Esas condiciones de depresión económica de un país representan, en muchos casos, una' oportunidad de expansión para una empresa.

En resumen, todas esas condiciones en conjunto pueden impedir la introducción de tecnología avanzada y sofisticados sistemas organizacionales. Restringen la estabilidad, seguridad y capacitación de los recursos humanos de que necesitan los países en desarrollo para ser más productivos.

1.2-Diferencias individuales

Existen muchas diferencias muy llamativas entre países, así como también asombrosas semejanzas. Estos factores de diferencia individual son:

A. *Individualismo / Colectivismo:*. Las culturas individualistas tienden a acentuar los derechos y libertades individuales, a poseer redes sociales holgadas y a prestar mucha atención a la dignidad personal. Hacen mucho énfasis en la trayectoria profesional y las retribuciones personales de los individuos. Los colectivistas acentúan el grupo y valoran la armonía entre miembros. Las opiniones individuales se subordinan al bienestar grupal, de manera que los empleados son *más* proclives a ver por lo que es mejor para la organización.

B. *Distancia de Poder:* Se refiere a la convicción de que existen sólidos y legítimos derechos de toma de decisiones que distinguen a los administradores de los empleados; esta costumbre se da frecuentemente en los países asiáticos y sudamericanos.

C. *Elusión de la incertidumbre:* Los empleados de algunas culturas valoran la claridad y se sientes muy bien cuando reciben instrucciones específicas de sus supervisores, por lo que poseen un alto nivel de elusión de incertidumbre y prefieren evitar la ambigüedad en el trabajo.

D. *Masculinidad* / *Feminidad:* Las sociedades masculinas definen roles de género en forma tradicional y estereotipada, valoran el comportamiento asertivo y la adquisición de riqueza. Las femeninas tienen puntos de vista *más* amplios sobre la gran variedad de roles que hombres y mujeres pueden desempeñar en el centro de trabajo y en el hogar, además conceden gran valor a las relaciones interpersonales, la atención a los demás y el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

E. *Orientación Tempora:l* Algunas culturas acentúan valores como la necesidad de prepararse para el futuro, la importancia del ahorro y los méritos de la persistencia. Los miembros de estas culturas tienen una orientación a largo plazo. Las culturas de orientación a corto plazo, valoran el pasado y acentúan el presente, con enorme respeto por la tradición y la necesidad de cumplir históricas obligaciones sociales.

En el momento que una organización amplía sus operaciones, esta se convierte en multicultural y enfrenta el reto de combinar varias cultural. Cuando eso sucede, los administradores y empleados técnicos que se trasladan a otra nación deben ajustar su sistema de liderazgo y patrones de comunicación para adaptarlos a la cultura anfitriona. Los nuevos empleados son del país de origen de la empresa o de un tercer país, por ello son llamados expatriados. Su función primordial es lograr la fusión de las culturas y la adaptación entre ambas para que haya una mayor productividad.

1.3-Barreras a la adaptación cultural

Unas de las principales barreras de los administradores expatriados son la diferencia de idioma, religión, alimentación, espacio personal y conductas sociales, por lo que debe adquirir conciencia cultural al respecto.

l. Parroquialismo: se refiere a las personas que ven la situación a su alrededor desde su propia perspectiva, debido a esto pueden correr el riesgo de no advertir importantes diferencias entre su cultura y la de los demás.

2. Etnocentrismo: es cuando una persona tiende a creer que las condiciones de su país de origen son las mejores, lo que interfiere en la comprensión del comportamiento humano en otras culturas y en la obtención de productividad de los empleados locales. Para aminorar la barrera de este tipo, los expatriados deben practicar más la empatía cultural, que es tener conciencia sobre las diferencias culturales.

3. Distancia cultural: es el grado de diferencia entre dos sistemas sociales, el cual puede ir de mínimo a sustancial.

4. Impacto cultural: los empleados que se trasladan a otros lugares experimentas distintos grados de impacto cultural, la sensación de confusión, inseguridad y angustia provocada por un entorno extraño. El impacto cultural es mayor cuando el empleado se traslada de una nación a otra, y experimentan reacciones en una serie de 4 fases:

- Se sienten animados y estimulados por el reto del nuevo empleo, hogar y cultura.
- Desilusión cuando se topan con problemas no previstos de transporte, entre otros.
- La más crítica es cuando sienten inseguridad y desorientación provocadas por el encuentro con todas las partes de una cultura diferente.
- Si logran sobrevivir varias semanas emocionalmente, llegan a la fase de adaptación, aceptan la nueva cultura, recuperan su sentido de autoestima y respondes positivamente a sus nuevas condiciones en el trabo y el hogar.

El impacto cultual es prácticamente universal, y ocurre en respuesta a drásticas diferencias de idioma, normas de cortesía, costumbres, condiciones habitacionales y orientaciones culturales en el uso del espacio, el tiempo y la actividad.

1.4-Comunicación transcultural

Entre las áreas en las que pueden diferir las orientaciones de la comunicación transcultura1 están los contrastes en el valor relativo concedido a la eficiencia en el uso del tiempo, los patrones mentales, el valor otorgado a la visualización del futuro, la necesidad de espacio personal, el contacto visual, la apariencia física, posturas, gestos,

el significado del silencio y la legitimidad del contacto físico.

Estos factores dificultan la eficaz comunicación con otra persona en la esfera internacional. En consecuencia, son importantes factores de contingencias que los administradores deben considerar con toda atención.

Las empresas con grandes operaciones internacionales deben contar con un amplio grupo de empleados transculturales, que son aquellos que operan eficazmente en varias culturas. Entre las características de ellos están que poseen un reducido etnocentrismo y se adaptan fácilmente a diferentes culturas sin un mayor impacto cultural. Generalmente se comunican con fluidez en más de un idioma.

2. Comportamiento organizacional de México y Japón

2.1- Antecedentes históricos

Hasta el siglo XVI, Japón estaba constituido por una serie de reinos independientes, los cuales eran dominados por los señores feudales pues estos no eran controlados por el Emperador que se encontraba en Kyoto.
El jefe de uno de esos reinos, Nobunaga, se convirtió en Generalísimo, debido a esto inició el proceso de unificación del país, terminada en 1590 por su sucesor e hijo Hideyoshi.

Un hecho que tuvo gran trascendencia para los japoneses, fue el que a finales del siglo XVI tuviera su primer encuentro con la cultura occidental; lo hizo a través de comerciantes portugueses y holandeses, con ello inició la tradición exportadora de Japón que prevalece hasta nuestro días.

En 1604, a 80 años de la llegada de los europeos, el gobierno del nuevo Generalísimo, Tokugawa, decidió romper todo tipo de relaciones del país con el mundo exterior. Pero en 1853, con la llegada de la armada estadounidense, Japón fue obligado a reabrir su comercio al mundo, rompiendo con más de 250 años de aislamiento.

Para 1868, el país quedó unificado alrededor del emperador el cual ya había recuperado el poder supremo. La capital pasó de Kyoto a Tokio, e inició una serie de reformas políticas, administrativas y sociales que trataban de suprimir el sistema feudal que predominaba. En 1889 adoptó una constitución que permitió a Japón convertirse en una monarquía de tipo occidental, lo que lo llevó a convertirse en potencia mundial.

Durante los primeros años del siglo XX Japón experimentó el más impresionante desarrollo de todos los países industrializados, evolucionó e incrementó su comercio internacional y su productividad agrícola. El desarrollo industrial dio lugar a un empresariado urbano muy activo en la política japonesa.
Casi todos los partidos políticos tenían como objetivo común defender los intereses empresariales e iniciaron una práctica que subsiste hasta la fecha: la intervención de los empresarios privados en la política, destinando cuantiosos recursos al subsidio de partidos y parlamentarios individuales.

2.2 Características sociales y culturales de Japón

Con base en sus antecedentes históricos, los japoneses presentan características únicas que facilitan o dificultan los tratos comerciales. De estas características pueden mencionarse:

- Necesidad de crear confianza a nivel personal.
- Seriedad y honradez en los tratos.
- La exigencia respecto a la calidad (mercado muy sofisticado).
- La vida japonesa está sujeta a una gran cantidad de regulaciones oficiales que dificultan mucho los tratos comerciales.
- Importancia del trabajo en equipo y deseo de superación personal.
- Las decisiones se toman en consenso, nunca a nivel individual.
- Austeridad en la vida doméstica.
- Hábitos de consumo muy constantes, sobre todo en la comida.
- Cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales.
- Sentido de ubicación (nadie se pasa de listo).
- Son amigos del orden, la disciplina y la jerarquía.

5.3-Comportamiento durante la negociación

Las negociaciones con japoneses pueden ser muy frustrantes debido básicamente a la idiosincrasia japonesa de no manejar términos concretos, sino por el contrario, mantienen las discusiones en términos difusos sobre todo en la etapa de familiarización y creación de confianza, en donde es más importante conocer a la contraparte que discutir las condiciones del negocio.

Por otra parte, y en función del sistema de toma de decisiones por consenso que es sumamente popular en las empresas japonesas, es muy difícil llegar a conclusiones finales como resultado de las discusiones sostenidas en relación con una negociación.

Estas negociaciones no se consideran sesiones de trabajo, son simplemente formalidades en donde las partes presentan posiciones preestablecidas y se obtiene información adicional de la contraparte. La verdadera negociación se realiza en forma interna cuando se establecen las concesiones posibles y deseadas, hasta obtener el consenso.

Esto parece ser muy complicado, sin embrago tiene la ventaja de asegurar que una vez que se ha tomado una decisión, el resto del proceso para implementar el acuerdo será sumamente rápido.

El éxito en los negocios de los japoneses está basado en la capacidad de crear y mantener buenas relaciones personales. La tradicional antipatía japonesa por el desacuerdo y los debates acalorados los conducen a un sistema en el cual se evitan conflictos en el curso de una reunión formal ya que los japoneses no gustan de la confrontación y por todos los medios evitarán situaciones desagradables o pérdida de imagen de alguna de las partes.

Las actitudes y prácticas japonesas relativas a la solución de diferencias originadas durante la implementación de un contrato son muy distintas a laS nuestras. Tradicionalmente, a los japoneses no les gusta trasmitir la culpa o la responsabilidad de un grupo a otro y prefieren, en cambio, discutir los problemas con base en la confianza mutua, a través de relaciones humanas.

Por consiguiente, en comparación con los países occidentales, son muy pocos los

casos en que un japonés lleve un conflicto a los tribunales de arbitraje. La mayoría de las disputas se resuelven mediante negociaciones y por medio de un largo proceso de compromiso entre las partes involucradas, sin intervención de terceros.

Esto no significa que nadie acude a la corte, se dan casos en que es necesario acudir a un tribunal, pero esto significa el término de la confianza mutua.

De acuerdo con la inclinación por negociar anteponiendo la confianza, los contratos en Japón se consideran sólo como documentos indicativos que señalan las condiciones en que cierto negocio quedó establecido, pero si la situación cambia, las cláusulas relevantes suelen ser modificadas fácilmente por acuerdo mutuo, para adaptarlas a las nuevas condiciones.

Sin embargo, con mucha frecuencia, los negocios se realizan sin ningún tipo de contrato escrito, se da énfasis a las relaciones personales de modo de asegurar la implementación de los acuerdos mutuos.

Una diferencia importante entre la forma de realizar transacciones comerciales en Japón y México es la actitud que se tiene de parte del vendedor hacia el comprador. Por la relación de confianza que existe entre ellos y entre otros clientes, existe la costumbre y tradición de proporcionar toda clase de información y de discutir los detalles del negocio en una forma por demás abierta.

No importa que tan grande y poderosa sea la empresa vendedora, su actitud hacia los clientes será siempre de darle el mejor servicio y satisfacerlo hasta en los menores detalles en sus requerimientos de información.

Esta es una importante razón que explica porqué el cliente japonés es particularmente exigente con los proveedores extranjeros sobre especificaciones e información sobre el producto, el proceso de manufactura y las condiciones de la misma transacción, requerimientos que al extranjero le parecen muchas veces exagerados e innecesarios.

Para tener éxito en nuestras relaciones comerciales con contrapartes japonesas es

muy importante seguir los siguientes "10 mandamientos para hacer negocios en Japón”:

1) *Personalizar tu relación de negocios.* Trata de conocer socialmente a las personas que has tratado en plan de trabajo. Invítalos y no tengas miedo de aceptar sus invitaciones. Los japoneses saben bien que en cualquier relación de negocios habrá situaciones difíciles y conflictos los cuales serán más fáciles de resolver si las personas se conocen fuera de la relación de trabajo.

2) *No se obsesione en tratar con el jefe.* En los países occidentales tratando con el jefe es como se pueden obtener decisiones rápidas y efectivas. En el caso de japoneses no sucede así, es frecuente en las organizaciones japonesas que el poder de decisión esté ubicado en niveles operativos.

3) *Suavice su enfoque.* El proceso de convencimiento profundo y las ventas a presión tan efectivas con ciertas personas y en ciertas circunstancias, simplemente no funcionan con los japoneses. Todo el razonamiento que se pueda presentar para demostrar las ventajas de nuestra proposición no surtirá ningún efecto mientras no se haya creado el clima de confianza adecuado y no se haya obtenido en consenso requerido.

4) *) Aprenda sus costumbres.* Los japoneses no se sientes ofendidos cuando un extranjero comete alguna falta a la etiqueta japonesa. Sin embargo, siempre será ventajoso conocer algunos detalles de sus costumbres tales como saludar con una reverencia, no usar primeros nombres, no abrir los regalos en presencia de quien nos lo dio, etcétera.

5) *Aprenda la importancia de las presentaciones.* En Japón la mejor forma de hacer contacto con alguna empresa es logrando que un conocido nos presente directamente con la persona con al que queremos tratar. En esta forma nuestro amigo común realiza la función de un tipo de aval con respecto a nosotros. De la misma manera, cuando tenemos visitantes japoneses y nos piden que arreglemos alguna presentación, debemos estar muy conscientes del compromiso que estamos adquiriendo por la relación hecha por nuestro conducto.

6) *Entienda el objetivo.* Hay que entender que al discutir negocios, a los japoneses les puede interesar más las posibilidades de participar en algún mercado nuevo que el nivel de utilidades que pudieran obtener.

7) *Familiarícese con el proceso de toma de decisiones.* Para tener éxito es muy importante conocer el proceso de toma de decisiones en la empresa con la que estamos tratando ya que esto nos ahorrará considerable cantidad de tiempo y dinero.

8) *Evita confrontaciones.* Mantener un clima de armonía es vital en la estructura japonesa. Demandas directas para obtener acciones correctivas, subir el tono de la voz, amenazar con tomar cierto tipo de acciones para compensar presuntos daños, todo esto no va con el espíritu japonés. Todo se puede arreglar por medio del diálogo y en forma tranquila y calmada.

9) *Entienda la cultura del regalo.* Los japoneses tienen muy arraigada la costumbre de dar regalos y a donde quiera que vayan, siempre llevarán regalos suficientes para cualquier ocasión. En estas condiciones no nos debe extrañar que nuestros visitantes japoneses, con el mínimo pretexto nos ofrezcan regalos, lo cual no debe ser tomado mas que como una muestra de amistad y buena voluntad.

10) *Aprenda algo sobre la comunicación en Japón.* La pregunta obligada por resolver es sobre la necesidad de aprender a hablar japonés para poder hacer negocios en Japón. La respuesta a esta pregunta es que, estrictamente hablando, no es requisito indispensable hablar el japonés para realizar negocios en forma exitosa, siempre y cuando estemos seguros de que nuestra contraparte tiene suficiente dominio del idioma que se relacione, ya sea inglés o español. Lo importante es que se entienda que la comunicación con japoneses no es solamente un problema del idioma, sino también de mentalidad, y las palabras no necesariamente expresan lo que su significado gramatical pudiera indicar. Por otra parte, es importante considerar que los japoneses aprecian mucho el esfuerzo que el socio extranjero realiza por aprender su idioma, por mínimo que este sea.

2.4 Japoneses dentro y fuera de Japón

Cuando un japonés sale de Japón, su actitud y comportamiento en general sufre un drástico cambio. De ser confiado y tranquilo en su ambiente, se vuelve profundamente desconfiado y temeroso. Al igual que los chinos, los japoneses no son muy hábiles en el manejo de idiomas extranjeros y ese detalle les causa una profunda sensación de inseguridad, por lo que siempre preferirán viajar al extranjero formando parte de un grupo o cuando menos acompañados de alguien que hable algún idioma extranjero.

Debido a las noticias de la prensa amarillista, los japoneses tienen la idea que en cualquier lugar fuera de Japón estarán expuestos a robos y asaltos, o cuando menos a abusos y estafas menores, por lo que siempre exagerarán la nota en lo que se refiere a precauciones, considerando que cualquier persona que se les acerque tendrá la intención de perjudicarlos.

En lo que se refiere a reglas de cortesía, tratarán de adoptar las costumbres del país que visitan , tal como dar la mano para saludar, en lugar de la tradicional reverencia y al uso del primer nombre, incluyendo apodos y motes cariñosos.

Por lo que toca al trato comercial y con base en experiencias pasadas, directas o indirectas, serán muy exigentes al pedir que todas las condiciones queden perfectamente establecidas en un contrato de tipo legal, detalle que en Japón simplemente no se les ocurriría.

2.5 *Japan, Inc*. ¿existe tal cosa?

En la actualidad existe información equivocada sobre lo que es la cultura japonesa, se dice que todos los empresarios nipones actúan de la misma manera y tienen similar forma de pensar y que su único objetivo es hacer progresas a la empresa a nivel nacional, a esto han llamado los estadounidenses como Japan, Inc., y según ellos son manejados por el MITI, Ministerio de Industria y Comercio Internacional.

En Japón no hay ninguna empresa que opere igual a la otra, sin embargo se pueden agrupar desde el punto de vista regional: las de Kanto (Tokio), que operan diferente que las de Osaka o Nagoya. Estas empresas se apoyan en bancos regionales y forman asociaciones con otras empresas para que haya una competencia más efectiva,

nacional e internacional. De igual manera, los hombres de Tokio, Osaka y Nagoya se comportan en forma distinta uno de otro, tienen diferentes estilos de negociación. Por ejemplo, en Tokio las resoluciones son aceptadas con facilidad, mientras que en las otras dos regiones son más renuente s a ello, y las empresas de Osaka son más tradicionalistas que las de Tokio.

Entonces la idea creada por los Estados Unidos de que todos los nipones tienen una única forma de operar no existe, y tampoco de que todas sus políticas empresariales son dictadas por MITI, con el afán de mejorar la competitividad de la empresa japonesa seleccionada en contra de competidores extranjeros.

25.6-Las comercializadoras japonesas*(Sogo Shosha)*

Desde que Japón se abrió al comercio mundial en el siglo XIX, las empresas comercializadoras han sobresalido. Existen las *Senmon Shosha,* que son las que comercian un solo tipo de producto, y las que manejan grandes volúmenes de una enorme diversidad de productos y son conocidas como "Empresas Generales de Comercio" o *Sogo Sosa.*

Las Sogo Shosha desempeñan un importante papel como organizadoras de negocios, movilizan capitales enormes y expanden el volumen de ventas en tomo a una gran diversificación de productos.

Las principales actividades de estas empresas son:

- Comercio
- Distribución, ofrecen sus propios sistemas de distribución en muchos mercados.
- Organización de operaciones comerciales complejas, coordinando la participación de entidades públicas y privadas.
- Financiamiento, lo consiguen o suministran directamente.
- Inversión, actúan como intermediarios en este aspecto.

Estas empresas han tenido muchas oportunidades de desarrollo porque van al mismo ritmo que las industrias domésticas y pueden promover el crecimiento de las mismas formando sus propios grupos empresariales.

Para el empresario mexicano que se interese en el mercado de Japón, las empresas comercializadoras de este tipo le son de gran utilidad en el desarrollo de proyectos de producir para exportar, así como en la mecánica requerida para introducir un producto mexicano en el mercado japonés. No obstante, requiere de la confianza de parte de las empresas niponas, que se basa en la seriedad en los tratos, calidad del producto y de la adaptabilidad a las condiciones del mercado, especialmente cuando son productos de consumo o alimenticios.

2.7-Características sociales y culturales en México

En México existen dos tipos de valores o características culturales: aquellos considerados como fundamentales para la estabilidad social y moral para el país, y son los que están arraigados a la idiosincrasia del país; y, el grupo que incluye las costumbres, hábitos y características que pueden ser modificadas y adaptados para que puedan insertarse en un estilo de vida más moderno.

Dentro de los valores fundamentales están:

- Familia.
- Religión.
- Relaciones interpersonales.
- Nacionalismo.
- Actitud ante el trabajo.
- Sensibilidad.
- Etiqueta.

Los valores modificables del país son:

- Puntualidad.
- Compromiso.
- Ética.
- Relaciones con el superior.
- Individuo y equipo.

2.8 EI estilo mexicano de negociar

Es de suma importancia, tener presente que el estilo de negociación de los mexicanos está condicionado por las costumbres y tradiciones, así como también por aspectos culturales.

Los hombres de negocios mexicanos son mucho más formales y conceden gran importancia a las relaciones personales, se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen, por ello se dice que los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos.

Al inicio de la negociación se colocan en una posición defensiva e insegura ya que perciben la negociación como un enfrentamiento en el que si uno gana, el otro pierde, y descartan totalmente la posibilidad de que ambas partes puedan ganar. Además, los negociadores gubernamentales aplican el síndrome de país pequeño, es decir, buscan concesiones con base en la debilidad relativa que se tiene con respecto al otro país, el cual tiene la obligación de respetar las solicitudes por haber explotado al país durante años (como en el caso de los norteamericanos).

Los aspectos más sobresalientes del estilo mexicano de negociar son los siguientes:

- Los asuntos pueden llevarse dos o tres veces más tiempo del que originalmente se había previsto.
- Los negociadores mexicanos toman un enfoque muy paternalista en las discusiones, por lo que no hacen correcciones a los errores que cometen sus jefes o directores.
- La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores.
- Tienen la necesidad de motivación y formación para desarrollar un sentido de responsabilidad sobre la eficacia en términos del costo de las funciones que manejan.
- Las contrataciones se hacen pasando por alto los procedimientos administrativos y con base en recomendaciones de familiares y amigos.
- Una importante fortaleza es su habilidad para mantener relaciones armoniosas a la vez, entre sus superiores y sus subordinados, mientras que su debilidad es que

se dedican a implementar las decisiones tomadas a niveles superiores, pero no tienen participación en las actividades de planeación.

3. Acuerdo de Asociación Económica México-Japón

México ha celebrado gran cantidad de tratados, cabe destacar los más conocidos, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA por sus siglas en ingles), Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR) y la Unión Europea (UE), por solo mencionar algunos.

El acuerdo de Asociación Económica México-Japón fue suscrito el 31 de marzo de 2005. " Los Estados Unidos Mexicanos y el Japón, conscientes de su amistad duradera y de los fuertes lazos económicos y políticos que han desarrollado a través del creciente comercio e inversión y de la cooperación mutuamente beneficiosa entre las Partes; percatándose de que un entorno global dinámico y rápidamente cambiante, producto de la globalización e integración económica del mundo, presenta abundantes nuevos retos y oportunidades económicos para las Partes (…) Reconocen la creación de un marco de comercio e inversión claramente establecido y seguro mediante reglas mutuamente favorables para regular el comercio y la inversión."[8]

Las economías de México y Japón poseen características que las hacen complementarias entre si. Japón es la segunda economía más importante del mundo con un Producto Interno Bruto (PIB) per capita de 34, 510 dólares, esta posición es por su volumen de exportaciones que realiza y es el cuarto importador a nivel mundial. Por su parte México se ubica como la novena economía mundial y gracias a su estabilidad financiera, pues no esta propenso a los choques externos, se ha considerado como un lugar ideal para la inversión extranjera directa. Disminuyendo así el riesgo país.

3.1 Objetivos del AAE México-Japón

[8] AAE México-Japón (en línea). www.economia.gob.mx (consulta: 10 de noviembre 2006)

“ Los objetivos de este Acuerdo son los siguientes:

(a) liberalizar y facilitar el comercio de bienes y servicios entre las Partes;

(b) aumentar las oportunidades de inversión y fortalecer la protección de la inversión y las actividades de inversión en las Partes;

(c) incrementar las oportunidades para los proveedores para participar en las compras del sector público en las Partes;

(d) promover la cooperación y la coordinación para la aplicación efectiva de las leyes en materia de competencia en cada una de las Partes;

(e) crear procedimientos efectivos para la implementación y operación de este Acuerdo y para la solución de controversias; y

(f) establecer un marco para fomentar la cooperación bilateral y la mejora del ambiente de negocios.”[9]

Con forme a los objetivos planteados, ambos países deberán sumar esfuerzos para que se cumplan, reafirmando así su compromiso por la liberalización comercial sumándose como actores potenciales en la economía mundial. En el acuerdo se estipulan las reglas generales, en cuanto el comercio de bienes y el trato que le corresponde; se lleva a cabo la eliminación de los aranceles aduaneros; se establecen los impuestos a la exportación y cuales serán las restricciones a la exportación e importación.

México es uno de los principales exportadores e importadores de bienes de tecnología media alta, principalmente del sector automotriz, lo que beneficia y conviene en gran medida a Japón, productor a gran escala de dicho sector y exportador de la mejor tecnología en robótica, en este caso productos electrónicos importaría de México. A su vez, México podrá importar la tecnología que tanto requiere para el desarrollo del país.

[9] AAE México-Japón (en línea). www.economia.gob.mx (consulta: 10 de noviembre 2006)

Cabe destacar que no solo el sector tecnológico es importante, sino también el sector agropecuario de México, ya que se cuenta con gran potencial como exportador y Japón importa alrededor de el 60% de su consumo de alimentos y no produce grandes cantidades de bienes para la exportación en este sector.

Es evidente la importancia y la oportunidad para México que lo caractericen como un nicho potencial del mercado de alimentos, lo que se traduce en un beneficio directo y efectivo, tanto para la economía nacional como para los horticultores estatales, en este caso en particular, para los horticultores Sinaloenses. Japón necesita un socio comercial que le brinde gran variedad y calidad de productos; y Sinaloa, líder nacional en alimentos, representando a México lo puede proporcionar.

3.2 Ventajas y beneficios del AAE México-Japón

En el acceso de mercado de bienes, que es el que nos compete en esta investigación, México logró una apertura gradual para sus sectores productivos más sensibles. La lista se divide en los productos que tiene un acceso inmediato ("A"), que incluyen principalmente productos que no produce e insumos para la industria nacional, tales como productos de alta tecnología (equipo de precisión, maquinaria pesada y bienes de capital, ciertos insumos químicos, equipo de cómputo, electrónica de consumo, entre otros). En la parte ("B") en acceso a 5 años México abrirá el 9% de las fracciones arancelarias, que incluyen ciertos productos de los sectores químico, fotográfico, textil, automotriz (partes de motor), entre otros. Y finalmente en acceso a 10 años ("C"), México abrirá gradualmente el 47% de las fracciones arancelarias de los sectores en donde existe producción nacional.[10]

En el acuerdo se señalan casos especiales, por lo que existe un control diferente del manejo de estos productos, como el sector automotriz, el acero, el sector agroalimentario y pesca.

---

[10] ACUERDO DE ASOCIACIÓNECONÓMICA MÉXICO – JAPÓN (en línea) http://www.cniv.org.mx (Consulta: 11 de Noviembre 2006)

En cuanto al sector agroalimentario, Japón importó 35 mil millones de dólares, lo que equivale casi al doble del comercio total de productos agroalimentarios entre los países miembros del TLCAN (Canadá, EE.UU. y México). Japón no había otorgado una preferencia arancelaria tan significativa al mundo en este tipo de productos, por lo que México gozará de ventajas arancelarias, principalmente sobre EE.UU., Brasil y países asiáticos.

México logró negociar compromisos en 796 líneas arancelarias que representan más del 99% de las exportaciones mexicanas a Japón, las cuales tendrán acceso preferencial a la entrada en vigor del Acuerdo. México obtuvo acceso al mercado de Japón en productos con gran potencial en este sector: A) Acceso inmediato a la entrada en vigor del Acuerdo, para los siguientes productos: Café verde, Esparrago, Tequila, Limones, Mango, Brócoli fresco, Tomate, Ajo, Aguacate, Cebolla, Col, Calabaza, Berenjena, Leguminosas, Guayaba, Papaya, Mezcal, Vinos, Tabaco, Huevo, Albumina.[11] Se estima que México podrá diversificar sus exportaciones y que las siguientes áreas económicas serán las más beneficiadas. (véase, cuadro I)

Cuadro I. Áreas de negocios con mayores alternativas con el AEMJ

ÁREA DE NEGOCIOS	PRODUCTOS
Alimentos frescos	Naranja, uva, espárrago, mango, limón persa y aguacate
Alimentos procesados	Cortes de carne de puerco, pollo y res y sus preparaciones. Café en grano tostado y verde.
Bebidas	Jugo de frutas (manzana y naranja
Productos pesqueros	Langosta viva, caracol enlatado, camarón fresco congelado, filete de pescado fresco congelado y calamar sazonado.

[11] ACUERDO DE ASOCIACIÓNECONÓMICA MÉXICO – JAPÓN (en línea) http://www.cniv.org.mx (Consulta: 11 de Noviembre 2006)

Materiales para construcción	Losetas de cerámica y terracota, piedras artificiales y molduras de madera.
Artículos para decoración y regalo	Joyería de plata y artesanía mexicana.

Fuente: Bancomext (2006)

Las importaciones de productos agroalimentarios y pesqueros realizadas por Japón anualmente ascienden a alrededor de 50 mil millones de dólares y de México se importaron apenas 395 millones de dólares, por lo que existe un gran potencial para incrementar nuestras ventas a Japón en este sector. Las ventajas y los beneficios de la integración regional Asia-Pacifico son favorables.

Cabe destacar que gracias a la globalización y la creación de los bloques comerciales generan ganancias debidas a la especialización: la productividad es mayor en aquellos sectores donde los países poseen ventajas comparativas y competitivas. Otro de los puntos a favor es la obtención de una economía de escala, la reducción o eliminación de barreras arancelarias, existe una mayor y mejor satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores al poder contar con satisfactores provenientes de otros a precio accesible. Hay una reducción de costos, trámites y burocracia en las transacciones comerciales internacionales.

Es importante señalar que pueden existir algunas desventajas al momento de la integración por parte de las regiones, si no existe un control adecuado y oportuno habrá una mayor dependencia del exterior con respecto a los productos y servicios en los que no se tienen ventajas comparativas. Existe la posibilidad de los perdedores y ganadores en diferentes sectores industriales, siendo los perdedores generalmente, los países más débiles en términos económicos.

Empero, la finalidad del Acuerdo de Asociación Económica México-Japón es el desarrollo de ambos países, respetando asi el uno de otro de su soberanía y actuando en conjunto para cumplir con los objetivos planteados.

3.3 Impacto para México del Acuerdo

Este acuerdo abre perspectivas positivas para las exportaciones mexicanas, especialmente las agroalimentarias, ya que Japón importa 60 por ciento de los alimentos que consume su población y tiene un valor económico de 35 mil millones de dólares. Para México, Japón es una importante fuente de inversión extranjera y representa un gran mercado para las exportaciones mexicanas con 126 millones de consumidores con alto poder adquisitivo. Se estima que con el AAE las exportaciones mexicanas hacia Japón podrían crecer a una tasa de 10.6 por ciento promedio anual, con un importante impacto en el empleo de cerca de 277 mil plazas laborales directas en los próximos diez años. Asimismo, este acuerdo representa una alianza estratégica que permitirá crear lazos entre Asia y México.

El AAE generará una mayor certidumbre para el inversionista japonés. Por consiguiente, es de esperarse un incremento en los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED) hacia nuestro país. Los flujos estimados de inversión extranjera proveniente del pais del sol naciente, en diez años podrían alcanzar 12.7 mil millones de dólares, es decir, un promedio anual de 1.3 mil millones de dólares, acotó.

En materia de cooperación, nuestro país se beneficiará del fortalecimiento de la cooperación económica orientada principalmente al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pyme). La intención es aprovechar la experiencia de Japón para contribuir a elevar la competitividad de nuestras Pyme, integrarlas a las cadenas productivas de empresas de mayor tamaño y promover su capacidad exportadora. La firma de este acuerdo ha generado diversas opiniones entre los funcionarios, empresarios y académicos mexicanos, a continuación presentamos las opiniones más relevantes (véase cuadro II).

Cuadro II. Voces sobre el AEMJ

Funcionarios, empresarios y académicos	Postura	Declaraciones
Mitsuyoshi Nishimura, Embajador de Japón en México	Favor	*"Traerá a México mayor inversión, tecnología, empleo y competitividad en el sector agropecuario"*
Gerardo Traslosheros, jefe del equipo negociador mexicano	Favor	"*México cuenta con importantes recursos naturales y una fuerza laboral jóven y capacitada.. Japón tiene un importante acervo de capital y tecnología"*
Tadayuki Nagashima, director ejecutivo de Jetro	Favor	"*Las empresas japonesas instaladas en México contribuyen con 3 de cada 100 de los empleos formales en la industria manufacturera, participando activamente el sector automotriz y electrónico… Las empresas japonesas usan simultáneamente y complementariamente dos fuentes de proveedurías: la importación desde Japón de componentes no localizables en México y la proveeduría local de intuimos localizables en el país..."*
Melba E. Falck, investigadora	Favor	*"Japón representa la segunda*

del Departamento de Estudios del Pacífico de la Universidad de Guadalajara		*economía del mundo y su población tiene un alto nivel de ingreso. Existe potencial para que ambos países incrementen su relación".*
Gabriel Szekely, investigador del Colegio de México	Favor	*"Hay muchas oportunidades para México y no solo en las exportaciones agrícolas".*
Alejandro Guzmán, Presidente del Consejo Agropecuario de Jalisco	Favor	*"De entrada consideramos que es un tratado muy justo para México"*
Tomas López Miranda, Coordinador del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco	Contra	*"No se vale que se siga abriendo la economía mexicana. Las oportunidades están en Asia, pero ¿sí no tienes un soporte competetitivo, cómo las tomas?"*

Fuente: Elaboración propia con datos de: (Bancomext, 2005 y Revista de Comercio Exterior).

3.4 Impacto regional

En México, la industria agrícola representada por los cultivos de frutas, hortalizas y granos constituye uno de los sectores más importantes, debido a la alta generación de empleos que proporciona, así como a la aportación que hace a la

economía, producto de su comercialización. Su ubicación geográfica privilegiada y la numerosa infraestructura hidráulica con la que cuenta, le han permitido alcanzar altas producciones para satisfacer las demandas nacionales y aún contar con excedentes para la exportación de estos productos hacia otros países.

La exportación de hortalizas en nuestro país ha tenido un incremento sostenido en los últimos treinta años, pasando de 300,000 ton en 1966, a 1.5 millones de ton en 1990 y finalmente a 3.2 millones de toneladas en 2002.

Duplicando las exportaciones en la última década. Las hortalizas que componen el 70% de la oferta exportable son seis: tomate 23%, pepino 13%, melón 12%, sandía 8%, chile 8% y calabacita 7%. Sinaloa es una de las entidades federativas que ha logrado consolidar su participación como exportador de estos productos, lo cual se ha traducido en grandes beneficios para la entidad.

Otros estados de importancia en la exportación de hortalizas son Baja California, San Luis Potosí y Michoacán. Analizando las exportaciones de los estados, Sinaloa contribuye con casi la mitad de las exportaciones a nivel nacional. Del resto de los estados, no hay uno solo que exporte ni siquiera la mitad de lo que exporta Sinaloa. De acuerdo a las cifras de la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, de los 2.9 millones de hortalizas exportados en el ciclo 96-97, 890 mil toneladas correspondieron a Sinaloa, representando un 30.7% de las exportaciones nacionales de estos productos.

La mayoría de las exportaciones de frutas y hortalizas son enviadas a los Estados Unidos de Norteamérica, con pequeños volúmenes dirigidos a Canadá. Sin embargo, en los últimos años se ha explorado la exportación de ciertos productos hortofrutícolas hacia Europa y Japón, con excelentes resultados. Estas experiencias, han mostrado que para competir en estos mercados es necesario presentar productos de alta calidad, lo cual ha motivado a los productores a perfeccionar sus prácticas culturales, como el manejo de los nutrientes y el agua, a mejorar y eficientizar el manejo de los pesticidas, a identificar la calidad nutricional de sus productos, a transformar la presentación de sus empaques, así como a mejorar su manejo poscosecha para extender su vida de anaquel y lograr llegar a mercados lejanos con producto de alta calidad.

Adicionalmente, el sector hortícola en Sinaloa da empleo directo e indirecto a más de un millón de trabajadores a nivel nacional, que representan el 20% de la población económicamente activa ocupada en la agricultura. Además, más de 326 mil unidades de transporte son utilizadas año con año para llevar los productos a la frontera con Arizona, California y Texas.

Por otro lado, la derrama económica por el uso de 200 millones de envases de cartón y madera para empacar los productos hortícolas, así como por otros insumos que se utilizan, representan una derrama de 170 millones de dólares. Esta situación muestra claramente la importancia del país en este renglón y la necesidad de apoyar al sector productivo para cumplir las normatividades establecidas. [12]

Exportaciones mexicanas de vegetales a Japón

Durante el periodo 1997-2003 las exportaciones mexicanas de vegetales frescos disminuyeron 45.6% al pasar de USD $71.07 millones en 1997 a USD $38.64 millones en el 2003.Durante el 2003 el principal producto vegetal mexicano de exportación fue la calabaza cabocha fresca con un monto de USD $24.36 millones, seguido por los espárragos frescos con USD $13.36 millones, brócoli congelado con USD $6 millones.

La demás hortalizas preparadas en vinagre (jalapeños)

De acuerdo con cifras del Ministerio de Finanzas de Japón, durante el periodo 1997-2003 las exportaciones mexicanas de jalapeños se incrementaron 36.4% al pasar de USD $605 miles en 1997 a USD $825 miles en el 2003. Sin embargo, el volumen de exportación de este producto registró una ligera disminución de 1.7% al pasar de 349 toneladas métricas en 1997 a 343 toneladas métricas en el 2003.

De acuerdo con SAGARPA - Sinaloa.

Nuestro estado tiene un alto grado de ruralización, con una economía sustentada en gran medida en el Sector Primario, siendo el estado que más aportó al PIB a nivel nacional en este sector durante el periodo de 2000-2004.

---

[12] Siller, Jorge. Retos para la exportación de productos hortícolas para el siglo XXI [en línea]. <http://64.233.167.104/search?q=cache:DPiJuKf2ImgJ:www.uaaan.mx/academic/Horticultura/Memhort03/Ponencia_10.pdf+HORTICULTURA+DE+SINALOA&hl=es>.

La participación media es de 7.95%, con una desviación estándar de ±0.31%, donde el pilar importante de esta participación la genera la agricultura, este sector en el 2004 representó el 21.88 % del PIB estatal, esto enmarca su importancia en el accionar socioeconómico de Sinaloa.

El producto obtenido del proceso agrícola es, y sigue siendo reconocida a nivel nacional e internacional; por sus volúmenes de producción y la calidad de sus productos; como hortalizas (tomate, papa, chile, pepino, etcétera), frutas (mango, naranja, papaya, litchi, etcétera), granos (maíz, garbanzo, frijol, sorgo grano, etcétera) y oleaginosas cártamo, ajonjolí, cacahuate, etcétera); aspecto relevante, lo cual representa para los agricultores, técnicos, instituciones de educación y de investigación, así como para el gobierno del estado de Sinaloa un gran reto, en donde cada uno de los entes debe de contribuir desde su trinchera para lograrlo y mantenerlo.

Situación y perspectivas agrícolas

Durante el período de las perspectivas, la producción agrícola mundial crece a un ritmo más lento que en el decenio anterior (OCDE-FAO 2005). Existe una gran ventana vigente con los once tratados comerciales y la entrada en vigor de tres acuerdos y uno pendiente (México-MERCOSUR) por los millones de consumidores que representa. Sin embargo, es necesario fortalecer las acciones de asesoría a los productores agrícolas para que contiendan con certidumbre en los mercados internacionales.

Existen en Sinaloa dos segmentos de la agricultura muy diferenciada; la agricultura comercial tecnificada con riego y la de temporal con una agricultura de subsistencia; poco tecnificada y productiva.

Observándose entre ambas una gran variación en los niveles de producción y rendimientos. Un mercado que ha sido poco atendido en el país y en el estado de Sinaloa, es el de la producción orgánica. El intenso y constante crecimiento de las ventas de alimentos orgánicos registrados durante la segunda mitad del decenio del noventa ha proporcionado a estos productos un nicho de mercado viable y, en algunas veces, de valor añadido. Se observan nichos de mercado favorable en los Estados Unidos, Europa y Japón (FAO-CCICTA, 2001).

Granos

De acuerdo a un estudio realizado por OCDE-FAO (2005) consideran que la producción de cereales aumentará alrededor de un 11% entre 2004 al 2014, registrándose la mayor parte del crecimiento fuera de la zona de países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, debido a la variación de los rendimientos en los países en transición y a una superficie mayor plantada en Asia.

El saldo de la balanza comercial mexicana de los cereales durante el 2005 y el primer cuatrimestre del 2006 presentó un déficit de 718.07 y 800.99 millones de dólares respectivamente. En Sinaloa se siembran de manera cíclica seis cultivos perteneciente a los granos, dentro los que sobresalen por su superficie cosechada y valor de la producción; maíz, frijol, garbazo, sorgo grano, trigo y arroz palay. El maíz por su importancia en el estado significó durante el periodo de 2003-2005 el 39.73% de la superficie cosechada en el estado, así como el 25.69%del valor de la producción, con un rendimiento medio de 0.88 y 9.29 t ha-1 para temporal y riego, respectivamente.

Otro cultivo de importancia estratégica para el estado y el país es el cultivo de frijol, ya que es una parte importante de nuestra dieta, la superficie cosechada durante el periodo 2003-2005 en promedio fue de 8.64% de la superficie total cosechada, representando el 5.03% del valor de la producción total. El rendimiento del frijol en la región para la zona de temporal fue de 0.59 t ha-1 y en riego fue de 1.67 t ha-1 La variación de los rendimientos en los últimos quinquenios para los granos y principalmente para el caso de maíz, se ha visto favorecida en relación a su productividad, gracias a la semilla mejorada genéticamente, así como al manejo de la fertilización y el agua para riego. Sin embargo, no se ve reflejado sustancialmente en una mejora del precio base del producto.

Oleaginosas

El crecimiento de la producción de semillas oleaginosas disminuirá debido a una baja de los precios, considerando que los mismos factores que estimulan la demanda de harinas oleaginosas también impulsan un crecimiento más fuerte de la demanda mundial de aceites vegetales (OCDE-FAO, 2005). Los cultivos que se siembra en Sinaloa son: ajonjolí, cacahuate, cártamo y soya, donde, en promedio, en los tres últimos años, el 79.94% se produce bajo temporal.

Hortalizas

De acuerdo al CEDRSSA (2005), se considera que la proyecciones de producción de hortalizas en cuanto a volumen muestra una tendencia creciente, a una tasa anual similar a las del crecimiento de la población estadounidense (0.9%).

La balanza comercial durante el periodo 2005 al primer cuatrimestre de 2006 presenta un superávit en los productos de hortalizas de 1641.91 millones de dólares para el año 2005 y 2,053.79 millones de dólares para el primer cuatrimestre de 2006. Sobresale por su exportación el tomate fresco o refrigerado, pepino y pepinillo, hortalizas frescas o refrigeradas de vaina y hortalizas frescas entre otras.

En el estado de Sinaloa durante los ciclos agrícolas 2003-2005 se cultivaron una diversidad de hortalizas, la superficie cosechada promedio respecto al total estatal fue de 8.52 %, representando el 42.65% del valor de la producción estatal. Sobresale por su importancia económica el cultivo de tomate, cosechándose el 3.35% de la superficie total, representando el 17.15% del valor de la producción.

El segundo cultivo por su importancia económica es la el cultivo de chile constituyendo el 1.26% de la superficie cosechada y el 8.19% del valor total de la producción, el cultivo de la papa se ubica en el tercer lugar con una superficie cosechada de 1.24%, significando el 8.17% de los ingresos totales agrícolas. La ubicación geográfica, la especialización, el clima y el nivel de tecnificación de los procesos productivo en las hortalizas, pone al estado de Sinaloa en una posición privilegiada en el crecimiento en el mercado con EE. UU. y Canadá.

Frutales

La producción de frutas tropicales en 2004 se estimó en 67.7 millones de toneladas, un 2.5% más que en el 2003, la variedad dominante fue el mango con una producción mundial de 24.3 millones de toneladas. Las demandas de importación de frutas tropicales frescas será favorable durante el próximo decenio, por ejemplo el mango se prevé que aumentarán a un ritmo de 1.4%.

La papaya en un 5.6%, la piña crecerá un 1.7%, el aguacate tendrá una tasa de crecimiento anual de 2%. Además se considerá que EE.UU., la Comunidad Europea y

Japón seguirán siendo los mayores mercados de importación de frutas tropicales frescas (FAO).

En Sinaloa se cultivan 14 tipos de frutas, resaltando por su superficie agrícola cosechada y el valor de la producción durante el periodo 2003-2005, así como, su posible potencial de desarrollo en la región. Dentro de ellas se encuentra el mango; el cual representó el 2.14% de la superficie agrícola cosechada en el estado y el 2.70% del valor de la producción, la superficie total cosechada de mango en la zona de temporal representó en el estado durante el 2005 el 77.10 %, con un rendimiento medio de 4.640 t ha-1, en cambio la superficie de riego que fue de 21.66%, con un rendimiento medio de 11.280 t ha-1, esto indica que a medida que se incorpore este cultivo al riego y bajo un manejo más tecnificado, será posible elevar la productividad significativamente.

La papaya durante el ciclo 2005 representó el 0.04% de la superficie cosechada y el 0.14% del valor de la producción en el estado, la mayor superficie de siembra para este cultivo se da bajo riego (90.71%).La superficie plantada de cítricos hasta el 2005 en el estado constituye el 1.20%; disgregadas en limón (0.22%), naranja (0.80%), mandarina (0.07%) y toronja (0.11%). En un estudio realizado por FIRA (2003) señala que el consumo aparente mundial de limones y limas durante el periodo de 1980 al 2001 tuvo un crecimiento de 118%, donde considera que la importación a EE. UU. creció en forma importante; además, por las características propias de sabor y aroma del limón mexicano, puede incrementarse su consumo a los mercados norteamericanos e iniciar su penetración en cantidades significativas en Europa y Asia.

La naranja representa una fruta con potencial de crecimiento, el mercado mundial consume alrededor de 61 millones de toneladas. Se considera a Europa y EE. UU. como los mercados más importantes. De la producción mundial de naranja durante 2001 (61.1 millones de toneladas), México representó el 6.4% de la producción (FIRA, 2003b).

CONCLUSIONES

Los productos hortícolas sinaloenses tienen mayor oportunidad para triunfar en el mercado japonés y analizar si los comerciantes exportadores de productos hortícolas sinaloenses están preparados par aprovechar el acuerdo entre México y Japón. Quienes

pueden tener una respuesta lo más cercana posible para cumplir con los objetivos anteriores son los gerentes de comercialización de empresas hortícolas que ya tienen cierta experiencia exportando el mercado nipón (alrededor de nueve en el estado). También han logrado ser exitosos en la exportación de mango, especialmente los productores del sur del estado, que exportan por temporada un promedio de 3 mil toneladas de esa fruta y los productores de calabaza cabocha que han logrado colocar con éxito su producto en el exigente mercado japonés.

Con el acuerdo muchos de los productos hortícolas se verán favorecidos en cuanto a la eliminación de aranceles, entre ellos: el brócoli fresco, la calabaza, la col, berenjena, tomate, cebolla, leguminosas, aguacate, limón, entre otros. Además, se atraerá la inversión japonesa a México, lo que generará nuevos empleos y a largo plazo un mayor crecimiento económico. Los mexicanos también tendremos acceso a la tecnología japonesa a precios más bajos.

B I B L I O G R A F I A

Drysdale, Meter (2002) "Integración económica en Asia Oriental y la Ronda de Doha" en Comercio Exterior, Vol.52, Num, 12. México, Diciembre. PP. 1052-1053.

Cieslick, Thomas (comp.), La globalización: retos y oportunidades para México, Fundación Friedrich Naumann, México, 60pp.

Damm, Arturo, ¿Cómo vencer los obstáculos hacia un mundo sin fronteras? El argumento moral a favor de la globalización, Fundación Friederich Naumann, México, 28pp.

Larrain B. Felipe y Sachs, Jeffrey, Macroeconomía en la economía global, Pearson Prentice Halls, Buenos Aires, Argentina, 2002, 766pp.

Wright, Robbin y Mac Manus, Doyle, Futuro imperfecto: claves para interpretar un mundo en crisis, Grijalbo, Barcelona, 1992, 296pp.

FUENTES ELECTRONICAS

www.economia.gob.mx

http://www.cniv.org.mx

Acuerdo de Asociación Económica México-Japón [en línea]. <http://64.233.167.104/search?q=cache:eb-7MwIf9zcJ:www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/sala_prensa/pdfs/puntos_sobresalientes.pdf+TLC+M%C3%89XICO+JAP%C3%93N,+OPORTUNIDADES+PARA+M%C3%89XICO&hl=es > [Consulta: 02 noviembre 2005].

Aduana México. "Tratados de libre comercio". <http://www.aduanas.sat.gob.mx/webadunet/aga.aspx?Q=r55> [Consulta: 30 junio 2005].

América Económica Internacional. "Latinoamérica busca la unión de sus bloques comerciales". <http://www.americaeconomica.com/repor/areportaje.htm> [Consulta: 30 junio 2005]. Edita Asesores de Publicaciones S.L.

Bancomext (2001). "Asia: Una alternativa de oportunidades para México" en Negocios Internacionales *Universidades*, Suplemento universidades coleccionable. México, Abril. P: 5.

Barrera, Adolfo. El funcionalismo y los procesos de integración [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml > [Consulta: 04 Julio 2005].

(2005). *Beneficia a agroindustria el acuerdo TLC con Japón:* Evitan errores que se cometieron en tratados pasados. [en línea]. <http://www.nichiboku.com/TLC/mexico-japon/nbtlc-11marzo.html> [Consulta: 17 noviembre 2005].

Boletín Bancomext.com informa (2005). Relación Comercial México -Japón [en línea]. <http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=361&document=378> [Consulta: 04 febrero 2005].

CNIV (2005) Puntos sobresalientes del acuerdo de asociación económica México – Japón [en línea]. <http://www.cniv.org.mx/estudios/acuerdo.htm> [Consulta: 08 febrero 2005].

Daniels, John (2005). Negocios Internacionales. 8va. Edición, Editorial Pearson Educación, México, PP: 284-285.

(2005). Destaca Japón beneficios [en línea]. < http://www.nichiboku.com/TLC/mexico-japon/nbtlc-11marzo2.html> [Consulta: 17 noviembre 2005].

Díaz, Macarena. "El nafta". <http://www.monografias.com/trabajos12/nafta/nafta.shtml> [Consulta: 05 Julio 2005].

Drysdale, Peter (2002). "Integración económica en Asia oriental y la Ronda de Doha" en Comercio Exterior, Vol. 52, Núm. 12. México, Diciembre. PP: 1052-1053.

Educ.ar S.E. (2005). El Mercosur, una forma de integración económica [en línea]. <http://www.educ.ar/educar/docentes/cs_sociales/egb3/final.jsp?url=SOCIMONO007%2FPAG3.HTML&area=2&nivel=4&id=107599&tipo=165#INTE > [Consulta: 06 Julio 2005].

Embajada de México en Uruguay (2002). México y Japón inician negociaciones para un TLC [en línea]. <http://64.233.167.104/search?q=cache:_S4kjlmU1DQJ:www.economia montevideo.gob.mx/Boletines/mexp1002.pdf+TLC+M%C3%89XICO+JAP%C3%93N,+OPORTUNIDADES+PARA+M%C3%89XICO&hl=es#2 > [Consulta: 02 noviembre 2005].

Embajada del Japón en la República Dominicana, Noticias. Tratado de Libre Comercio, Japón y México Acuerdan la Conclusión del Tratado de Libre Comercio [en línea]. < http://www.do.emb-japan.go.jp/noticias/tlc.htm > [Consulta: 02 noviembre 2005].

Feria europea de la educación superior [en línea]. <http://www.europosgrados.com/home/contains/estudiar.php> [Consulta: 06 Julio 2005].

(2005). Gran éxito de los empresarios mexicanos en la XXVIII Feria Foodex-Japón 2005 [en línea]. <http://64.233.167.104/search?q=cache:kkDs12sMIN4J:www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/boletines/documentos/13.doc+OPORTUNIDADES+PARA+SINALOA+DEL+ACUERDO+CO+JAP%C3%93N&hl=es> [Consulta: 18 noviembre 2005].

Grupo # 4 sobre Ciencia y Tecnología. "Plan Inicial a Cinco Años para Incrementar la Cooperación en el Campo de las Tecnologías de Transporte en

Norteamérica". <http://www.imt.mx/Espanol/TLCAN/5yplan/schp1.html> [Consulta: 30 junio 2005].

Jain, Subhash (2002). Marketing Internacional. 6ta. Edición, Editorial Thomson Learning, México, PP: 168-169.

Japón importante mercado de oportunidades para incrementar las exportaciones mexicanas de alimentos y bebidas [en línea].

<http://66.102.7.104/search?q=cache:1BBEdzJCHOwJ:www.investinmexico.com.mx/pied/templates/pied_bancomext/mexjap/cap3_2.pdf+Acuerdo+con+Jap%C3%B3n,+Area+de+los+vegetales,+Productos+carnicos,+pulpo&hl=es> [Consulta: 18 noviembre 2005].

Kotabe (2002). Marketing Global. 1ra. Edición, Editorial Limusa Wiley, México, P: 100.

"La Unión Europea". <http://club.telepolis.com/geografo/regional/europa/UE.htm> [Consulta: 30 junio 2005].

Lerma, Alejandro (2000). Comercio Internacional, *metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. 3ra. Edición, Editorial ECAFSA, México, PP: 289-290.

Martín, Federico. Antecedentes del Mercosur [en línea]. <http://www.fmmeducacion.com.ar/Recursos/Documentos/Mercosur/antecedentes.htm> [Consulta: 05 Julio 2005].

Martínez Coll, Juan Carlos (2001). "Grados de integración económica" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes, <http://www.eumed.net/cursecon/17/17-1.htm> [Consulta: 29 marzo 2005].

Ministerio de Finanzas de Japón. Relación comercial México-Japón [en línea]. <http://www.sre.gob.mx/japon/espanol/eseconomia/eseco1.htm> [Consulta: 23 noviembre 2005].

Morales, Miguel (2004). Teoría de la Integración de Karl W. Deutsch: Análisis y Aplicación [en línea]. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEpFyZlpuEuVjRQXXq.php> [Consulta: 28 marzo 2005].

Reyes, Armando (2005). Asia: exportador de oportunidades [en línea]. <http://www.pan.org.mx/?P=182&ArtOrder=ReadArt&Article=203980> [Consulta: 17 noviembre 2005].

Rugman, Alán (2003). Negocios Internacionales, *un enfoque de administración estratégica*. 1ra. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, P:117.

Sánchez Reaza, Javier. ¿Quién gana en la relación México - Japón? [en línea]. <http://www.caaarem.com.mx/COM/SPRENSA.NSF/0/6f87a865c2bc761686256f2600593c14?OpenDocument> [Consulta: 04 febrero 2005].

Sarabasa, Ricardo. Economia cubana y economía mundial: *globalización e integración.* [en línea]. <http://www.pdc-cuba.org/globalizacion.htm> [Consulta: 05 Julio 2005].

Sede Subregional en México (2001). La agricultura en la apertura comercial y la integración económica [en línea]. <http://66.102.7.104/search?q=cache:vaivenx09SYJ:r0.unctad.org/infocomm/diversification/san%2520jose/zapata.pdf+integracion+regional+vs+integracion+econ%C3%B3mica&hl=es> [Consulta: 04 Julio 2005].

Senado de la República, Boletín de Prensa (2003). Panel de discusión sobre el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón [en línea]. <http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/2003/b03octubre.php> [Consulta: 02 noviembre 2005].

Siller, Jorge. Retos para la exportación de productos hortícolas para el siglo XXI [en línea]. <http://64.233.167.104/search?q=cache:DPiJuKf2ImgJ:www.uaaan.mx/academic/Horticultura/Memhort03/Ponencia_10.pdf+HORTICULTURA+DE+SINALOA&hl=es> [Consulta: 24 noviembre 2005].

Terra Noticias (2005). Fox y Koizumi firman tratado libre comercio México-Japón [en línea]. [USA]: <http://www.terra.com/actualidad/articulo/html/act183505.htm > [Consulta: 07 febrero 2005].

Uscanga, Carlos (2005). Claves del acuerdo con Japón [en línea]. <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/02/006n1sec.html> [Consulta: 17 noviembre 2005].