



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"A CATLÁN"

ANÁLISIS DEL FACTOR DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS  
TRANSNACIONALES ANTE LA INNOVACIÓN  
DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DE  
PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL

LICENCIADA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES

P R E S E N T A

LINA ANGÉLICA DE LA RIVA GARDUÑO

ASESORA: LIC. MARÍA ELENA LÓPEZ MONTERO

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, MARZO DEL 2005



m. 342211



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *Agradecimientos*

*A mis padres, hermanos, amigos, profesores  
y, desde luego, siempre a Dios:*

*Vida y tiempo,  
experiencias y aprendizaje,  
iniciativa, dedicación y fe,  
gracias a todos los que han estado ahí,  
en la cercanía o lejanía,  
reiterando su presencia  
en el espacio que compartimos.*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: LINA ANGELOVA DE LA RIVA

FECHA: 18/03/05

FIRMA: [Firma]

# Índice

<b>Introducción</b>	.....	i-vii
		pp.
<b>Capítulo I Marco teórico, conceptual e histórico de las empresas transnacionales</b>	.....	1
<b>1.1. Marco teórico</b>		
1.1.1. Teoría de la globalización	.....	4
1.1.2. Teoría de la economía-mundo	.....	6
1.1.3. Teoría evolucionista de la innovación	.....	7
1.1.4. Teoría de los sistemas organizacionales	.....	12
<b>1.2. Marco Conceptual</b>		
1.2.1. Globalización	.....	14
1.2.2. Interdependencia	.....	14
1.2.3. Competitividad	.....	15
1.2.4. Productividad	.....	17
1.2.5. Eficiencia	.....	17
1.2.6. Innovación tecnológica	.....	18
1.2.7. Conocimiento	.....	19
1.2.8. Aprendizaje	.....	20
1.2.9. Cultura organizacional	.....	22
1.2.10. Empresa transnacional	.....	23

### 1.3. Marco Histórico

1.3.1.	Origen y presencia de las empresas transnacionales en el proceso globalizador .....	24
1.3.2.	Contextualización de la innovación tecnológica de la información en el proceso globalizador .....	28

## **Capítulo II Análisis del factor de cultura organizacional y el proceso de innovación tecnológica de la información en empresas transnacionales** .....

31

2.1.	Características comerciales de la empresa transnacional.....	34
2.2.	Papel de la cultura organizacional .....	41
2.3.	Definición del proceso de innovación tecnológica de la información .....	48
2.4.	Definición de la interdependencia entre cultura organizacional e innovación tecnológica .....	56
2.5.	Efectos comerciales de la interdependencia entre cultura organizacional e innovación .....	63

<b>Capítulo III Propuesta del Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO) para el logro de una mayor eficiencia, productividad y competitividad</b>	<b>74</b>
3.1. Propósitos organizacionales	79
3.2. Políticas integrales	81
3.3. Objetivos estratégicos	82
3.4. Estrategia	95
3.5. Estructura	107
3.6. Evaluación de desempeño	114
<b>Conclusiones</b>	<b>118</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>135</b>

**ANÁLISIS DEL FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS  
TRANSNACIONALES ANTE LA INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA  
INFORMACIÓN DE PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI**

## Introducción

La presente investigación parte del proceso globalizador actual, de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, considerándolo como un proceso multidimensional que no sólo ha promovido la internacionalización de grandes y crecientes flujos de comercio y de inversión de capital entre los países a través de actores transnacionales, ya que además y en consecuencia esta dinámica ha liberado las restricciones gubernamentales de índole financiero, monetario e inclusive migratorio, para permitir una mayor fluidez en dichos intercambios.

Desde el punto de vista económico, también se reconoce a la globalización como el elemento transformador de la naturaleza de la actividad económica, en donde el conocimiento convencional en relación a mercados globales, competitividad global y dirección global ha reconfigurado la visión, organización y comportamiento de las empresas. A efecto de ilustrar lo anterior, puede citarse que, debido a la gran difusión de relaciones globales, se han provocado cambios o reestructuraciones en la manera en que se genera la acumulación de capital, producción y conocimiento.

Hay además un concepto de universalización que, desde el punto de vista social o humanista, ha implicado una intensiva difusión de bienes, servicios y experiencias que pueden llegar a millones de personas alrededor del mundo, gracias a la gran revolución tecnológica en transportes, comunicaciones y procesamiento de datos que permiten, en cuestión de segundos, obtener información de manera paralela y simultánea en diferentes partes del mundo.

Inclusive también puede agregársele al proceso globalizador una característica de desterritorialización que supera la percepción geográfica, pues además ha reconfigurado espacios sociales que ya no pueden ser mapeados o referidos en un mapa, es decir, se ha generado una transformación en la organización espacial de las relaciones y transacciones sociales, modificándose de alguna manera también

los patrones culturales que funcionaban u operaban bajo el esquema de los mapas; y ello no quiere decir que esas percepciones sociales arraigadas a reconocidos espacios sociales hayan desaparecido, sino que adquieren diferentes dimensiones y hasta puede decirse que se enriquecen.

La globalización ha generado en lo cultural un tipo de sincronización, más no de síntesis, dado que se han desarrollado formas muy específicas y rápidas para adaptar la comunicación y los mercados a diferentes contextos locales, es decir, hay productos globales, noticias globales, información global e incluso movimientos sociales globales que adoptan diferentes formas y generan diferentes impactos, dependiendo de las características locales particulares.

Debido a que el proceso globalizador posee múltiples vertientes, es posible superar la visión unidimensional con que normalmente la sociedad se movía y analizaba los fenómenos sociales, políticos, económicos y culturales. Ahora la sociedad entera se ve en la necesidad de desarrollar marcos analíticos de carácter bidimensional o tridimensional en la forma de percibir un evento que, por mínimo que sea, requiere y adquiere una contextualización integral y multidisciplinaria.

Siendo el proceso globalizador el trasfondo de múltiples e importantes reestructuraciones, he seleccionado una muestra de esta realidad para ser analizada, la cual está entrelazada por la interacción de tres elementos: por un lado, la empresa transnacional; por otro, la innovación tecnológica de la información; y además, el elemento de cultura organizacional dentro de la empresa transnacional.

La realidad generada por estos tres elementos, a pesar de ser ya un hecho cotidiano, no ha sido abordado con esa misma regularidad, pues pareciera ser que el aspecto cultural, al ser considerado en la mayoría de los casos como una expresión de la organización informal que se da dentro de una empresa, no amerita mayor conocimiento y reconocimiento en la operación del día a día del entorno y realidad organizacional.

Sin lugar a duda, uno de los actores de mayor presencia en el proceso globalizador es la empresa transnacional, pues debido a su capacidad de participación en los intercambios financieros, monetarios, de producción y tecnológicos, ha dado un giro diferente a la distribución del trabajo y los procesos productivos, a la consolidación de los procesos regionalistas, a la manera de transferir información y conocimiento, a la manera de gestionar y a la manera en que debe percibirse la realidad organizacional. Considerando a la empresa transnacional como un todo y superando la dimensión geográfica en la que cada una de sus filiales se encuentran, ésta debe generar un tipo de vínculo muy específico entre toda su estructura organizacional, de manera tal, que en cada una de sus filiales y entre ellas exista una profunda identificación con los intereses de la organización.

La esencia misma de la empresa transnacional la lleva a expandirse o interrelacionarse con la innovación tecnológica de tipo informático, pues en esta encuentra una palanca de apoyo, aunque costosa, con un también invaluable impacto comercial y cultural que, sin lugar a duda, van amalgamando el ineludible vínculo transnacional, que también puede llamarse contrato psicológico entre la sede y filiales; entre el *Chief Executive Officer* (CEO) y los directores regionales; y a su vez de éstos con los directores locales; y así hasta llegar a los empleados operativos o quienes ejecutan el proceso productivo.

Es justamente en esta cascada de líneas de autoridad y responsabilidad de primera línea en donde hasta ahora se ha reconocido abiertamente la importancia de lograr los objetivos comerciales a través de importantes inversiones en el desarrollo de nuevos diseños de productos, nuevas estrategias para penetrar los mercados, nuevas herramientas informáticas para procesar la información; pero no así el hecho de reconocer y asumir oficialmente la importancia del factor cultural para procesar la información a tiempo y de manera eficiente desde las bases de la organización, que finalmente son las que deben desarrollar, en la práctica, la relación y correspondencia entre los nuevos sistemas informáticos y la operación en sí.

Ante todo, en este proceso de adquisición e implementación de innovación tecnológica de tipo informático dentro de la empresa transnacional, hay un elemento que aunque está incluido en el paquete tecnológico, no está completamente reconocido e integrado a un rol activo y eficiente en la dicotomía de herramienta de trabajo y usuario, de conocimiento y aprendizaje. Este elemento está constituido por todo el sector operativo, el encargado de manejar a tiempo y eficientemente la innovación tecnológica; el que sufre de grandes carencias para aceptar y asumir su nuevo rol de usuario de las herramientas generadas por la innovación tecnológica.

Este vacío o inconsistencia en el proceso de adquisición e implementación de una nueva tecnología por parte del sector o base operativa está en absoluta correspondencia con la parcial visión que de dicho proceso tiene la cúpula empresarial, al omitir o dejar de lado el papel que juega la cultura dentro de la organización y dentro de todo el proceso productivo. Por lo que de manera quizá un tanto paradójica, no se tienen presentes todos los factores que impactan los resultados en eficiencia, productividad y competitividad. De ahí que en la presente investigación se proponga la inclusión del factor cultural en el análisis del proceso productivo para lograr que el flujo entre usuario, herramienta de trabajo, resultado y objetivo comercial sea eficiente y permita escalar nuevas etapas evolutivas del proceso transnacional.

Es decir, no basta con cambiar las herramientas de trabajo por otras que procesan la información de acuerdo a las necesidades empresariales y comerciales. Es necesario también tener presente la contraparte de este proceso; se requiere tener a un usuario de la herramienta con cierto tipo de habilidades, actitudes y valores que le permitan no sólo procesar y entender la información a tiempo, sino que además sepa intercambiar esa información de manera oportuna y eficiente, no bajo parámetros personales, sino bajo los parámetros organizacionales, ya que en muchas ocasiones los parámetros e interpretaciones personales pueden no percibir la realidad y necesidad organizacional desde el punto de vista de la misma

organización, que es quien finalmente se interesa por generar resultados dentro de los parámetros de tiempo y eficiencia, ya estandarizados a lo largo y ancho de la empresa transnacional.

Por lo tanto, es importante acondicionar a los usuarios o sector operativo para que interactúen oportuna y eficientemente ante su nueva realidad organizacional, misma que, al ir transformándose conforme a la dinámica del contexto mundial, requiere que sea entendida y asumida en ese mismo sentido.

De alguna manera, es posible afirmar que, al ser la cultura organizacional el eslabón perdido (no sólo dentro del proceso de implementación, sino también dentro del proceso productivo), se está dejando de considerar e incluir un elemento que juega un papel importante en el logro, atraso o no cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

Por todas las razones antes mencionadas es que la presente investigación analizará el factor de cultura organizacional en las empresas transnacionales ante el proceso de innovación de tecnología de la información de principios del siglo XXI. Para tal efecto, este trabajo ha sido estructurado en tres capítulos: el primero de ellos denominado Marco teórico, conceptual e histórico de las empresas transnacionales; el segundo intitulado Análisis del factor de cultura organizacional y el proceso de innovación tecnológica de la información en empresas transnacionales; y el tercero de éstos referido como Propuesta del Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO) para el logro de una mayor eficiencia, productividad y competitividad.

Para desarrollar al primero de estos capítulos, en una instancia inicial la metodología empleada partirá del análisis de la teoría de la globalización, la teoría de la economía-mundo, la teoría evolucionista de la innovación y la teoría de los sistemas organizacionales, las cuales constituyen el marco teórico de referencia del tema central de este trabajo.

Posteriormente, dentro del marco conceptual se definirán las categorías genéricas más importantes alrededor de las cuales gira la presente investigación, como son: globalización, interdependencia, competitividad, productividad, eficiencia, innovación tecnológica, conocimiento, aprendizaje, cultura organizacional y empresa transnacional.

Finalmente, el marco histórico del presente trabajo hará referencia al origen y presencia de las empresas transnacionales en el contexto globalizador, para de esta manera entender la importancia estratégica que ellas han jugado históricamente. Asimismo, se contextualizará la innovación tecnológica de la información en el devenir del proceso globalizador.

Por otra parte, en el capítulo dos se analizarán tanto el proceso de innovación tecnológica de la información en empresas transnacionales, como el factor de cultura organizacional en éstas. Para tal efecto, de manera inicial se definirán las características organizacionales, funcionales y comerciales de la empresa transnacional, para entender su naturaleza e importancia en el contexto comercial global. Acto seguido, se analizará la cultura organizacional, a fin de definir los diversos elementos que la constituyen y su importancia real, estructural y funcional en el entorno interno y externo de la empresa. Posteriormente, se definirá el proceso de innovación tecnológica en el área específica de la información, con la finalidad de comprender su impacto dentro del terreno comercial y organizacional en la empresa transnacional. Finalmente, se determinarán los efectos comerciales de la relación de interdependencia cultura-innovación.

Por último, en el capítulo tres se revisará la propuesta de un Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO) para el logro de una mayor eficiencia, productividad y competitividad. Para ello, se plantearán los propósitos, políticas, objetivos, estrategia, estructura y evaluación de desempeño de este programa. A manera de breve introducción, es importante destacar que este programa se propone que sea el equipo y el sistema, es decir, el medio a través

del cual se identifiquen los diferentes patrones culturales existentes dentro de toda la empresa transnacional para además, coordinarlos y direccionarlos hacia los intereses estratégicos organizacionales, pues al existir un espacio social definido, como lo es una empresa, debe entonces también existir cierto tipo de valores, actitudes, habilidades y costumbres que permitan percibir de la misma manera la visión y misión de la organización, desde cualquier punto jerárquico y desde cualquier filial.

Ai finalizar estos tres capítulos, se presenta un apartado de conclusiones de todos aquellos puntos de encuentro y desencuentro que arrojó la investigación. De manera anticipada, puede comentarse que el resultado obtenido ha beneficiado a la hipótesis planteada, la cual sostiene que, para que una empresa transnacional tenga éxito en el proceso de implementación y difusión de innovación tecnológica de tipo informático, debe contar con una cultura organizacional definida y reconocida dentro de toda la estructura organizacional, la cual debe poseer valores de eficiencia, productividad, competitividad y trabajo en equipo además de una actitud de apertura al cambio.

Es importante mencionar que el PCCO es un modelo teórico, que aunque fue inspirado por la vivencia laboral en un contexto de empresa transnacional e innovación tecnológica, no se ha puesto en marcha en la operación del día a día de una empresa.

## Capítulo I Marco teórico, conceptual e histórico de las empresas transnacionales

El sistema contemporáneo internacional vive en una plena condición global, que hace que cada uno de los países forme parte de una economía mundial de escala mayor, la cual ha desarrollado un proceso de interdependencia tal, que ahora cualquier observador llega a referirse al mundo como a un "centro comercial mundial"<sup>1</sup>; incluso la financiación, la producción y la distribución de los bienes y servicios alrededor del mundo ha llegado a ser tan internacional, que es difícil determinar la identidad nacional de muchos productos y servicios, toda vez que: "(...) una economía global es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real y a escala planetaria (...)"<sup>2</sup>; proceso dentro del cual las empresas transnacionales son uno de los actores más importantes, dado su potencial de recursos humanos, monetarios, tecnológicos y comerciales.

En ese sentido, la economía internacional se caracteriza por una complicada red de relaciones que va más allá de las fronteras nacionales y que llega a cualquier parte del mundo, en donde, además, los parámetros de interdependencia son desiguales, ya que todos los países tienen diferentes potenciales humanos, monetarios, tecnológicos, políticos y culturales que determinan su rol y nivel de participación en el proceso globalizador.

Parte importante de la proliferación de esta vasta y compleja red por la que transita la economía mundial se debe a la nueva infraestructura proporcionada por las tecnologías de la información y la comunicación de información, personas, bienes y servicios, que a finales del siglo XX y principios del XXI no sólo han venido a promover la categoría de globalidad del escenario económico, ya que simultánea y

---

<sup>1</sup> Richard J. Barnet and John Cavanaugh, Global dreams: imperial corporations and the new world order, Simon and Schuster, New York, 1994, p. 161.

<sup>2</sup> Manuel Castells, La era de la información, economía, sociedad y cultura. La sociedad red, Vol. 1, Siglo Veintiuno Editores, México, 1999, p. 120.

causalmente emerge un elemento importante en la arena internacional que, sin lugar a duda, ha de venir a modificar el rumbo e intensidad de los cambios y relaciones económicas, políticas, sociales y culturales. Este nuevo elemento está constituido por los actores no estatales como las organizaciones intergubernamentales, las no gubernamentales y las empresas transnacionales, los cuales producen una serie de efectos directos e indirectos en los ámbitos económico, político, social y cultural. Al figurar estos nuevos actores en la arena internacional, le imprimen un mayor grado de diversidad, complejidad e intensidad a las relaciones no sólo internacionales, sino mundiales, pues cuentan con objetivos propios y muchas veces diferentes a los objetivos de los actores estatales.

Por tanto, la proliferación de actores no estatales, y muy específicamente de las empresas transnacionales, ha generado una nueva faceta de la globalización en términos de tecnología, conocimientos y comunicación<sup>3</sup>; así como ha promovido una dependencia global, donde se eliminan distancias y se integran nuevos espacios. En un escenario como éste, la productividad y competitividad de los agentes de la economía, llámense empresas, organismos, regiones e incluso naciones, depende fundamentalmente de su capacidad de generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento de la producción, el consumo y la circulación de los productos y servicios, así como de sus componentes, denominense capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología y mercado, que están organizados a nivel global, ya sea de manera directa o indirecta, a través de una red global de interacción.

En relación a la importancia de los actores no estatales y muy especialmente a las empresas transnacionales en el quehacer internacional, bien vale la pena presentar la siguiente cita: "(...) Las empresas, corporaciones y conglomerados transnacionales, en sus redes y alianzas, en sus planificaciones sofisticadas que operan regional, continental y globalmente, disponen de condiciones para

---

<sup>3</sup> Beck Ulrich, ¿Qué es la globalización? falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Paidós, España, 2001, p. 62.

imponerse sobre los diferentes regímenes políticos, las diversas estructuras estatales, los distintos proyectos nacionales (...).<sup>4</sup>

La interacción entre los elementos de conocimiento e información en la economía, su alcance global difundido por las empresas transnacionales y la innovación tecnológica son el caldo de cultivo para el nacimiento de un nuevo sistema económico, cuya estructura y dinámica se analizarán en esta investigación, de manera específica a nivel de empresas transnacionales, innovación tecnológica de tipo informática y cultura organizacional.

El marco teórico de la presente investigación está constituido por tres rubros: el primero de ellos llamado Marco Teórico; en el cual se aborda la Teoría de la globalización, la Teoría de la economía-mundo, la Teoría evolucionista de la innovación y la Teoría de los sistemas organizacionales.

El segundo rubro a abordar es el Marco Conceptual; en el cual se desarrollan las siguientes categorías genéricas: globalización, interdependencia, competitividad, productividad, eficiencia, innovación tecnológica, conocimiento, aprendizaje, cultura organizacional y empresa transnacional.

Finalmente, en el Marco Histórico se desarrolla, por un lado, el origen y presencia de las empresas transnacionales en el contexto globalizador y, por otro, la contextualización de la innovación tecnológica de la información en el proceso globalizador.

Se considera que a través de los principales planteamientos de las teorías presentadas, la definición de las categorías conceptuales genéricas y los elementos que constituyen el marco histórico, también ya descritos, es posible construir el sustento teórico requerido para definir, tanto la interacción entre empresa transnacional, innovación tecnológica de tipo informático y cultura

---

<sup>4</sup> Octavio Ianni, Teorías de la globalización, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998, p. 164.

organizacional; como el impacto de dicha interrelación en los rubros de eficiencia, productividad y competitividad de una empresa transnacional inmersa en un mercado globalizado.

## **1.1. Marco Teórico**

### **1.1.1. Teoría de la globalización**

La premisa fundamental de la teoría de la globalización es el mayor grado de interdependencia entre las regiones y países del mundo, sobre la base de los adelantos tecnológicos en el área de la información y las comunicaciones, así como las consecuencias económicas y socioculturales que de ello se derivan.

El paradigma globalista fue iniciado en 1971, en una obra editada por Robert Keohane y Joseph Nye, titulada *Transnational relations and world politics*, en donde se establece como premisa que las relaciones entre los gobiernos nacionales son solamente un hilo de la gran red que constituyen las interacciones humanas.<sup>5</sup> Los globalistas perciben un conjunto más complejo de relaciones no sólo entre gobiernos nacionales, sino también entre actores no estatales involucrados en asuntos de guerra, paz, bienestar económico y social; el mundo de los globalistas incluye ejecutivos de corporaciones multinacionales, líderes sindicales de diferentes naciones, ejecutivos de organizaciones internacionales, grupos separatistas, terrorismo, etc. Por lo tanto, esta teoría considera un campo mucho más amplio de actores y aspectos en el estudio de las relaciones de interdependencia en el ámbito internacional.

Asimismo, estos autores definen la interdependencia en términos de interacciones o transacciones que tienen efectos recíprocamente costosos para las partes involucradas. Hay dos dimensiones que permiten comprender la importancia del poder en este proceso:

---

<sup>5</sup> Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, Relaciones internacionales, situación global en el siglo XXI, Mc Graw- Hill, Inc., Colombia, 2003, p. 21.

a) Sensibilidad, que debe entenderse como la medida y el costo en que un cambio de la política de un actor le afecta a éste; y b) Vulnerabilidad, que es la medida y el costo en que un actor puede ajustar su política a la nueva situación, es decir, la vulnerabilidad puede ser considerada como el grado de solvencia que un actor tiene para cubrir los costos impuestos por acontecimientos externos.<sup>6</sup>

El propósito de esta teoría es la interpretación de los eventos que tienen lugar en los campos de desarrollo, economía mundial, escenarios sociales, influencias culturales y políticas. Las dos grandes vertientes de dicha teoría son: a) los sistemas de comunicación mundial; y b) las condiciones económicas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.

Los fundamentos de la globalización señalan que la estructura mundial y sus interrelaciones son elementos claves para comprender los cambios que ocurren a nivel social, político, de división de la producción y de las condiciones nacionales y regionales.

De igual manera, esta teoría también enfatiza que los aspectos económicos y culturales determinan los procesos sociales, por lo que asume elementos sociológicos al considerar que los sistemas de valores, las creencias y los patrones de identidad son aspectos claves para entender la dinámica social, pues sin lugar a duda la difusión de ideas, valores culturales y la influencia en general de los medios de comunicación en las sociedades son parte fundamental del proceso de globalización.

Considerando la metáfora "Fábrica Global", que alude a la globalización, ésta sugiere una modificación cuantitativa y cualitativa del capitalismo, que traspasa todas las fronteras, pues "(...) toda economía nacional, sea cual sea, se vuelve provincia de la economía global (...) Así, el mercado, las fuerzas productivas, la nueva división internacional del trabajo, la reproducción ampliada del capital, se

---

<sup>6</sup> Celestino del Arenal, Introducción a las relaciones internacionales, Editorial Tecnos, Tercera Edición, España, 1990, pp. 321-322.

desarrollan en escala mundial (...).<sup>7</sup> Al respecto, es necesario también plantear los fundamentos de la teoría economía-mundo, que se desarrollan en el siguiente apartado.

### 1.1.2. Teoría de la economía-mundo

La idea de economía-mundo surge ante los desafíos de las transacciones y todo lo que de ello se deriva, tanto entre las naciones como más allá de ellas.

Este concepto se encuentra presente en los estudios de Braudel y de Wallerstein, aunque el primero de ellos utiliza el concepto economía-mundo como la economía del mundo globalmente considerado; y el segundo emplea esta construcción teórica como un sistema social que posee límites, estructuras, grupos, miembros, reglas de legitimación y coherencia, donde la vida de este sistema depende de las fuerzas conflictivas que a través de la tensión lo mantienen unido. Para ambos, la importancia del factor económico es determinante en la formación y sucesión de los sistemas económicos mundiales, concibiendo lo mundial en el sentido de que dichos sistemas trascienden a la localidad, la ciudad o la nación; creándose de esta manera nuevas fronteras económicas.

Para efectos de esta investigación, se ahondará en el concepto de economía-mundo, la cual está organizada, según Wallerstein, en base al capitalismo histórico. Además de que reconoce que el capitalismo se ha extendido continuamente por todas las partes del mundo, su teoría ofrece sugerencias importantes para el análisis de las características del capitalismo como economía-mundo, pues considera que:

(...) En la historia moderna, las fronteras reales dominantes de la economía-mundo capitalista se expandieron intensamente desde sus orígenes en el siglo XVI, de tal manera que hoy cubren toda la tierra (...) Una economía-mundo está constituida por una red de procesos productivos intervenculados, que podemos

---

<sup>7</sup> Octavio Ianni, *op. cit.*, p. 6.

denominar 'cadenas de mercancías', de tal forma, que para cualquier proceso de producción en la cadena, hay cierto número de vínculos hacia delante y hacia atrás, de los cuales dependen el proceso en cuestión y las personas en él involucradas (...) En esta cadena de mercancías, articulada por lazos que se cruzan, la producción está basada en el principio de maximización de la acumulación de capital (...).<sup>8</sup>

Si bien es cierto que se admite como el principal representante de la economía-mundo capitalista al Estado-Nación, también es cierto que se reconoce la importancia de las corporaciones transnacionales, como una expresión del capitalismo llevado a sus últimas consecuencias, de ahí que:

(...) el principio de maximización de la acumulación de capital, se traduce en desarrollo intensivo y extensivo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción en escala mundial. Se desarrollan relaciones, procesos y estructuras de dominación política y apropiación económica en el ámbito global, atravesando territorios y fronteras, naciones y nacionalidades. Tanto es así, que las organizaciones multilaterales pasan a ejercer las funciones de estructuras de poder, al lado de las estructuras mundiales de poder constituidas por las corporaciones transnacionales (...).<sup>9</sup>

De esta manera, las corporaciones transnacionales se convierten en el elemento más notable del proceso capitalista caracterizado por el rápido cambio tecnológico y la creciente integración financiera internacional.

### **1.1.3. Teoría evolucionista de la innovación**

La teoría evolucionista de la innovación es una teoría económica alternativa que parte de los conceptos de innovación establecidos por Schumpeter y de la importancia de introducir nuevos productos, procesos o servicios y nuevas formas de organización de la producción; retoma las preocupaciones más generales de la economía clásica, por lo que vincula la economía con la política y la sociedad.

---

<sup>8</sup> Citado por Octavio Ianni, *op. cit.*, p. 19.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 21.

Además, esta teoría se funda sobre la crítica a la teoría neoclásica, la cual considera que la tecnología es externa a la economía, mientras que los evolucionistas le confieren una concepción endógena, donde la tecnología se va explicando por las variables económicas, sociales y políticas. Asimismo, considera que es importante estudiar dentro del proceso de producción el proceso de creación e innovación de las tecnologías, su desenvolvimiento en el tiempo y los aspectos dinámicos que se generan a través de la difusión de las mismas.<sup>10</sup>

El análisis evolucionista concibe al desarrollo tecnológico como un proceso evolutivo, dinámico, acumulativo y sistémico, para lo cual es preciso integrar las relaciones de interacción dialéctica entre el desarrollo de las tecnologías y la dinámica económica; se hace especial énfasis en el vínculo entre la producción de innovaciones y su difusión, pues la tecnología no es un dato completamente realizado al momento en que nace, sino que se va desarrollando gradualmente al mismo tiempo que se difunde en un determinado contexto industrial, económico y social específico con el que mantiene una retroalimentación permanente.<sup>11</sup>

La parte que se tomará de esta teoría es el modelo estándar de difusión de la innovación, ya que como el autor Rosenberg señala, durante el proceso mismo de la difusión se da lugar a un gran número de innovaciones de mejora, originadas tanto en la experiencia de los usuarios, conocido como *learning by using*, como en la actividad investigadora de los ofertantes, también conocido como *learning by doing*.

Este modelo fue detallado por Mansfield en 1961, quien consideraba que las pautas de difusión eran el resultado de un proceso de toma de decisiones racional de los adoptantes potenciales, en base a tres factores que determinarían el grado de difusión en cada momento.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Felipe Lara Rosano, et al., Tecnología, conceptos, problemas, perspectivas, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998, p. 74.

<sup>11</sup> Xavier Vence Deza, Economía de la innovación y del cambio tecnológico, Siglo Veintiuno de España Editores S.A., España, 1995, p. 216.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 200.

- 1) Rentabilidad derivada de introducir la innovación;
- 2) Volumen de inversión requerido; y
- 3) Proceso de aprendizaje basado en la comunicación entre los adoptantes previos y los potenciales, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo; es decir, debe generarse un proceso de intercambio de conocimiento y experiencias, que bien puede ser considerado como capacitación.

Rosenberg le da un enfoque dinámico a la difusión, incorporando los cambios estructurales en la oferta, la investigación técnica y el *learning by doing*, para explicar la dinámica de la difusión y considera que es inevitable incorporar innovaciones sucesivas como motor de este proceso. La tasa de difusión depende de la resolución progresiva de todo un conjunto de problemas ligados a las características estructurales de la oferta tecnológica.

Asimismo, considera que la aportación real del cambio tecnológico al crecimiento económico (plasmada en un aumento de productividad) se determina mediante la difusión, pues estima que el impacto económico de las nuevas técnicas es función no sólo de su creación e introducción, sino también de la rapidez con que se desplazan las viejas técnicas y el grado en que las nuevas son superiores a las viejas. En este sentido, los factores más importantes por lo que respecta a la oferta o perfeccionamiento de la técnica son:

1. La continuidad de la actividad inventiva. Esta actividad debe considerarse como un proceso gradual de mejoras y perfeccionamientos en los que predomina la continuidad sobre la discontinuidad. El periodo de difusión debe estar siempre presente desde que la innovación se aplica, se perfecciona y modifica. Económicamente, este proceso puede tener una importancia tan grande como la innovación inicial, debido al aumento de conocimiento científico, lo que permite una gradual reducción del coste de inventos e innovaciones basados en la ciencia.

2. Perfeccionamiento de los inventos después de su introducción. Inicialmente, la mayor parte de los inventos son relativamente toscos e ineficientes. De ahí la necesidad de su perfeccionamiento. Es importante señalar que, durante el periodo de mejoras, son los usuarios quienes pueden sugerirlas o introducirlas.

3. Desarrollo de habilidades técnicas entre los usuarios o *learning by using*.<sup>13</sup> Existe un periodo de aprendizaje que varía en función de la complejidad de las nuevas técnicas, el grado en que éstas son desconocidas por los usuarios o del grado de especializaciones ya existentes. Para el éxito de una nueva técnica, es preciso garantizar el periodo en que los usuarios adquieren las habilidades y las perfeccionan. Ahora bien, dependiendo de las formas de adquisición de las nuevas habilidades, será diferente la velocidad de difusión, por ejemplo si las habilidades son fácilmente codificables y transferibles o no, si requieren de un aprendizaje directo en el trabajo o no; en general la capacidad técnica e investigadora del usuario es parte fundamental del proceso.

4. Desarrollo de las habilidades en la fabricación de máquinas o *learning by doing*. Esto hace referencia a las habilidades creadas no en el uso, sino en la fabricación. Este tipo de aprendizaje está relacionado con los problemas de organización y especialización industrial; la difusión de los inventos requiere de un aumento de la capacidad para proyectar, adaptar y producir, a bajo coste, maquinaria adecuada para usos finales muy especializados. Sin embargo, a veces los inventos tienen que esperar por un desarrollo en las industrias de bienes de capital adaptado a las exigencias de la nueva técnica.

5. Complementariedad. La evolución del proceso de difusión depende del grado de complementariedad entre las diferentes técnicas dentro de la actividad productiva; por lo tanto, los aumentos en la productividad, potencialmente realizables, sólo se alcanzarán en la medida que se instaure un conjunto de relaciones de coherencia

---

<sup>13</sup> Citado por Xavier Vence Deza, *op. cit.*, p. 206. La definición del concepto *learning by using* así como el desarrollo de su problemática, según nuestro autor, se realiza en N. Rosenberg, Inside the black box: technology and economics, Cambridge University Press, 1982, Cap. 6.

entre la innovación y las estructuras tecnológicas e industriales existentes, labor que exige una actividad creadora tanto para el productor como para el usuario.

6. Perfeccionamiento en las viejas tecnologías. La vieja tecnología continúa perfeccionándose después de la aparición de la nueva, retrasándose de alguna manera el momento en que queda completamente desfasada e incluso puede decirse que existe una relación entre la aparición de una innovación y mejoras en la vieja tecnología, como respuesta imaginativa inducida por la competencia de la primera.<sup>14</sup> La amenaza generada a los márgenes de beneficio de una empresa con el nacimiento de una tecnología competidora puede servir como un agente más efectivo para generar mejoras en la habilidad, que las presiones más difusas de la competencia entre industrias.

7. La difusión y su contexto institucional. Existen factores sociales, legales, institucionales, económicos, etc., que pueden afectar retrasando o dinamizando el proceso de difusión; se considera que los elementos sociales y organizacionales, como por ejemplo los cambios en la organización y mejoras en la localidad de la mano de obra, son factores que ejercen gran influencia sobre el crecimiento de la productividad, mediante su acción en el ritmo de la difusión tecnológica.

Finalmente, las características más importante de este modelo son las siguientes: a) el objeto de la difusión no es algo definitivo e invariante, sino que va generando mejoras progresivas asociadas a un proceso de aprendizaje; b) el campo de la difusión se desplaza a lo largo del tiempo, como una variable endógena del propio proceso de difusión; y c) el comportamiento de los agentes se caracteriza por la progresiva adaptación, no sólo por parte del usuario, a la nueva técnica, sino de ésta a las necesidades y limitaciones de los nuevos usuarios.

---

<sup>14</sup> Citado por *Ibidem*, p. 207. La problemática de la sustitución tecnológica fue desarrollada en los años ochenta por D. Sal. Este autor construyó un modelo dinámico para representar el proceso de expulsión de una técnica vieja por una nueva. La difusión es un proceso de desequilibrio que implica la transición de un cierto equilibrio (técnica vieja) a un nuevo equilibrio (técnica nueva). Es un proceso de coevolución de las dos técnicas en el que se incorpora el perfeccionamiento- adaptación de ambas, se trata de ver la evolución del campo ocupado por cada una. Ver D. Sahal, Patterns of technological innovation, Addison-Wesley, Publishing Co. Inc., 1981.

#### 1.1.4. Teoría de los sistemas organizacionales

Bajo la teoría de los sistemas organizacionales, una organización es considerada como un sistema, como un conjunto interrelacionado de partes encaminadas a una finalidad; una entrada por donde incorpora los insumos, una salida por donde ofrece sus productos, una área procesadora (tecnologías y comportamientos) y un sistema de retroalimentación (comunicación) que permite intercambiar información con el medio ambiente, para mantenerlo en equilibrio y sobrevivir. El sistema está constituido por las siguientes partes:<sup>15</sup>

- a) Insumos: materias primas, equipos, recursos humanos, recursos simbólicos, conocimientos y tecnología;
- b) Productos: bienes y servicios;
- c) Tecnología: conocimientos incorporados en máquinas, herramientas, equipos y procesos; conocimientos desincorporados en manuales; y
- d) Medio ambiente o entorno organizacional: incluye el medio ambiente cercano a la organización (la competencia, los proveedores, los clientes, los sindicatos, los entes de control y de regulación estatal) e incluso el medio ambiente en general (el mercado, las políticas económico-sociales, la distribución de la riqueza, los sistemas legales, los niveles de educación, de cultura de la sociedad y el grado de apertura de la economía), conteniendo elementos como la integración regional, los acuerdos multilaterales de comercio y la globalización .

Dentro del medio ambiente de la organización un elemento importante es el dominio organizacional, que está constituido de la siguiente manera:

- a) Objetivos: visión, misión y estrategias organizacionales;
- b) Procesos y comportamientos: patrones de comportamiento organizacional (de individuos, grupos y equipos), estilos de liderazgo, relaciones de poder y conflictos;

---

<sup>15</sup> Mario Krieger, Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, Prentice Hall & Pearson Education, México, 2001, pp. 34-35.

- c) Comunicación: subsistemas de comunicación interna, sistemas de comunicación con el medio ambiente, clientes, usuarios e interesados;
- d) Cultura organizacional: normas y valores compartidos, creencias y presunciones básicas. Los modos de trabajar, planificar, controlar, decidir, propensión al cambio y a la innovación, modo en que se tratan los errores y modo de gestionar los recursos humanos; y
- e) Estructura Organizacional: puede ser mecánica, orgánica, plana, piramidal o burocrática.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos con una constante interacción con los ambientes que las rodean. El término sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo. También son considerados mecanismos de entrada- producción-salida, considerando las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas y materias primas. Es a través de las tecnologías y un determinado proceso de producción donde esa entrada es transformada hasta convertirse en producto, para de ahí llevarse al ambiente exterior bajo la categoría de salida. Finalmente, la comunicación retroalimenta al sistema y le permite coexistir con el ambiente.<sup>16</sup>

Por lo tanto, al ser las organizaciones sistemas que interactúan con el ambiente que les rodea, es importante subrayar el papel que juegan las empresas transnacionales en el proceso o dinámica que se establece a nivel mundial, en algunos casos de manera directa y en otros de manera indirecta; el resto de las organizaciones se ven impactadas en diferentes sentidos e intensidades por los grandes procesos evolutivos que a nivel tecnológico las transnacionales van generando.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 36.

## **1.2. Marco Conceptual**

### **1.2.1. Globalización**

La globalización hace referencia a la "(...) internacionalización de la producción, las finanzas y el comercio de los países; éste es un proceso que abarca el crecimiento de las corporaciones multinacionales y otras situaciones que incrementan la interdependencia económica de los Estados (...)",<sup>17</sup> por lo que la globalización es un proceso promotor de desplazamientos de personas y de transferencia de conocimientos y tecnología a través de las fronteras internacionales, además de abarcar consecuentes aspectos políticos, culturales y ambientales.

La dinámica mundial contemporánea de la globalización considera que los factores económicos y culturales son los aspectos determinantes en cada sociedad, que al actuar de una manera cada vez más integrada en una pluralidad de sujetos colectivos no gubernamentales o no estatales, la unidad de análisis Estado tiende a perder un poco de vigencia, debido a que va disminuyendo su capacidad individual para controlar su propio futuro económico y su presencia como sujeto de organización económica internacional y de gestión de los recursos mundiales.<sup>18</sup>

### **1.2.2. Interdependencia**

La interdependencia es un proceso de interrelación entre los diferentes actores internacionales, producto de las tendencias en las transacciones internacionales en áreas tales como comercio, inversión, turismo, comunicaciones, tecnología y cultura; generándose así otro fenómeno característico de la interdependencia, que consiste en la mutua sensibilidad y vulnerabilidad entre los participantes del proceso respecto a las acciones de unos con otros.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, *op. cit.*, p. 635.

<sup>18</sup> Citado por *Ibidem*, p. 430, D. Held and A. McGrew, Globalization and the liberal democratic state, en Y. Sakamoto, Global transformation: challenges to the state system, New York : United Nations Press, 1994, p. 66.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 636.

La interdependencia es un fenómeno desigual en términos tanto de los patrones de interconexión como de los patrones de sensibilidad y vulnerabilidad. En relación con la interconexión, es claro que los bienes y servicios, las personas y comunicaciones no fluyen de manera igual en el mundo. Por lo que respecta al patrón de sensibilidad y vulnerabilidad, es necesario que, de manera inicial, se entiendan como la tendencia general de esparcir problemáticas sobre las fronteras nacionales que desafían a las soluciones nacionales de tipo unilateral. De ahí que sea posible afirmar que todos los Estados y el resto de los actores internacionales son interdependientes, aunque cada uno de ellos tiene diferentes niveles de sensibilidad y vulnerabilidad.

Por tanto, la interdependencia hace referencia a un proceso de interconexión de intereses entre actores internacionales, que denota una mutua dependencia al momento de entrelazar sus acciones y políticas en búsqueda de objetivos comunes,<sup>20</sup> de tal manera que al hablar de conjunción de esfuerzos en pro de intereses y objetivos comunes nos permite contextualizar la relación en términos de costos-beneficios, que para cada participante pueden variar, dependiendo de su posición real o material dentro del contexto imperante en este proceso. Aunque puede existir diferencia de condiciones relacionadas a potenciales humanos, económicos, políticos y culturales en cada actor, también es cierto que se convierte en un proceso difícil de renunciar, ya que se ha convertido en parte fundamental de la dinámica comercial mundial.

### **1.2.3. Competitividad**

La competitividad será definida como la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios, asegurando dicha capacidad a través de su dinamismo estructural. A su vez, la capacidad estructural está determinada por los principios estratégicos empresariales de bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su

---

<sup>20</sup> Celestino del Arenal, *op. cit.*, p. 313.

organización. Por tanto, el nivel de competitividad de una empresa está definido por su “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico.<sup>21</sup>

Una empresa competitiva es aquella que consigue maximizar la calidad de los siguientes factores:<sup>22</sup>

1. Un proceso productivo óptimo, es decir, la mejor organización tecnológica para producir;
2. Recursos excelentes, lo que implica que se dispone de un factor humano motivado, profesionalmente preparado y con un notable bagaje cognoscitivo, de estructuras sociales eficientes, de capitales adecuados y de materiales óptimos;
3. Elevada calidad del proceso de transformación, es decir, se llega a un producto final capaz de ofrecer al cliente la máxima satisfacción, en términos de prestaciones, fiabilidad, precios y servicio;
4. Considerable generación de valor añadido, que se obtiene al optimizar la utilización de los factores anteriores, los recursos originan una producción sobresaliente por calidad y cantidad, y
5. Destacada calidad del producto y minimización del coste, que permiten un margen elevado entre los recursos empleados y el precio de venta.

A través de la competitividad es posible mantener sistemáticamente ventajas competitivas que permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja comparativa de una empresa radica en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de que dispone, a través de los cuales es posible obtener unos mayores rendimientos en relación a sus competidores.

El dinamismo estructural-empresarial es parte fundamental para llegar a la competitividad, ya que es el campo de encuentro y acción de todos los factores

---

<sup>21</sup> Ugo Fea Guglielmetti, Competitividad es calidad total. Creación y desarrollo empresarial, Alfaomega MarCombo, Colombia, 1995, p. 47.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 40.

anteriores. Es por tanto, el proceso donde se gesta la competitividad, a través de un largo ciclo de aprendizaje y negociación por grupos representativos que definen la conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia, el mercado e incluso el gobierno y la sociedad en general.

#### **1.2.4. Productividad**

La productividad es la fuente del progreso económico y es definida como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Por lo tanto, la productividad se genera mediante el aumento del rendimiento en el producto (*output*) por unidad de insumo (*input*) en un periodo de tiempo determinado;<sup>23</sup> de ahí que a nivel de recursos humanos, la productividad sea considerada como sinónimo de rendimiento, es decir, se dice que alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado y obteniendo el máximo de productos; mientras que la productividad en máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Los historiadores económicos han expuesto el papel fundamental que ha desempeñado la tecnología en el crecimiento económico, a través del aumento de la productividad.

#### **1.2.5. Eficiencia**

El concepto de competitividad conlleva la idea de excelencia, o sea, la eficiencia de la organización. Por su parte, la eficiencia es definida como la capacidad de lograr un fin empleando los mejores medios posibles, por lo que tiene una connotación cualitativa.

En general, la eficiencia puede clasificarse en tres categorías:<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Manuel Castells, *op.cit.*, p. 94.

<sup>24</sup> Bruce Herrick and Charles P. Kindleberger, Economic development, Mc Graw- Hill International Editions, Four Edition, Singapore, 1983, p. 511.

a) Destinada, que es aquella relacionada con la asignación de recursos económicos para producir resultados o productos intermedios y finales, es decir, está determinada por el uso de cantidades dadas de recursos económicos y minimización de costos técnicos de producción, para generar el máximo resultado posible;

b) Económica, es la relacionada con el logro de máximo valor agregado en el producto o resultado, a través de la combinación de minimización de costos técnicos y consideraciones de la demanda efectiva de mercado; y

c) Técnica, que está relacionada con el uso de cantidades de recursos económicos y técnicas dadas para producir el máximo resultado posible, sin considerar la demanda del mercado.

#### **1.2.6. Innovación tecnológica**

La innovación tecnológica hace referencia a la adopción por parte de una sociedad de un nuevo producto o proceso generado y desarrollado en su seno, que le permite mejorar la solución de sus problemas. El proceso de innovación tecnológica abarca cuatro fases: la investigación; el desarrollo; la aplicación y adopción; y el perfeccionamiento.<sup>25</sup>

La fase de investigación hace referencia a la generación de conocimiento objetivo, sistematizado y válido universalmente, es decir, científico. El proceso de investigación tiene dos etapas: una que es la investigación básica, orientada a la generación de conocimiento científico sobre la naturaleza y sociedad; esta etapa es desarrollada en las universidades. Por otro lado, está la etapa de investigación aplicada, que se caracteriza por la búsqueda de una solución original a un problema dado, que mejore las soluciones disponibles, si es que las hay; este tipo de investigación se realiza en centros específicos de investigación aplicada.

---

<sup>25</sup> Felipe Lara Rosano, *et al., op. cit.*, p. 16.

El desarrollo tecnológico es la actividad que tiene por objeto concebir, diseñar y construir un artefacto original que cumpla una función dada en el proceso de solución a un problema; esta fase tiene dos etapas: la primera es la invención, que es el proceso en el que se genera un artefacto o proceso original que funciona adecuadamente en la práctica para resolver un problema; la segunda etapa es la del desarrollo de un prototipo fabricable industrialmente, es decir, todo el procedimiento en el que se diseña un artefacto con la apariencia final que tendrá cuando se introduzca al mercado y que sea factible de ser fabricado.

La aplicación y adopción tecnológica tienen dos etapas: la mejora de los procesos de manufactura y la creación de mercados para el producto; la primera etapa se dedica al desarrollo de nuevas y mejores tecnologías de producción de un producto dado; mientras que la segunda etapa se orienta a actividades de mercadotecnia y publicidad, para facilitar la comercialización del producto e instituir su consumo voluntario en un sector dado.

Finalmente, la fase de perfeccionamiento del producto se fundamenta en las mejoras de presentación, calidad y costo de éste para adaptarse a diferentes mercados.

### **1.2.7. Conocimiento**

El conocimiento es el uso de los datos y la información en interrelación con el potencial de habilidades, competencias, intuiciones y motivaciones de las personas. Desde el punto de vista holístico, el conocimiento forma parte de las ideas, los juicios, los talentos, las relaciones, las perspectivas y los conceptos. El conocimiento es acción, innovación, experiencia compartida y tiene que ver con las relaciones personales y las alianzas; es, en definitiva, un valor agregado del comportamiento y de las actividades.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ver [www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml), consultada el: 27-de Julio de 2003.

Hay dos aspectos relacionados con el conocimiento que son vitales para el éxito en el manejo del conocimiento: por un lado, están los datos que deben ser aplicados y utilizados al máximo, tanto por los individuos, como por las organizaciones. Por otro lado, se encuentran los procesos relacionados con el conocimiento, la creación, la construcción, compilación, transformación, transferencia, ampliación y salvaguarda del conocimiento que debe ser administrada explícita y tácitamente en todas las áreas involucradas.

En la actualidad se plantea el hacer descansar la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva en la dotación de conocimiento que una organización posee y es capaz de aplicar a sus procesos,<sup>27</sup> por lo que si consideramos que el conocimiento se origina y se acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización se desarrolle con éxito. Por ello, la creación, distribución y aplicación constante de conocimiento en una organización, sus tecnologías y productos son el recurso clave para el desarrollo de ventajas competitivas que permitan la consolidación de la empresa en el mercado.

Finalmente, cabe puntualizar en relación al conocimiento que, si éste se almacena en la mente de los individuos y se codifica en procesos organizacionales, documentos, productos, servicios y sistemas, se convierte por tanto en la piedra angular para el desarrollo de ventajas competitivas de la empresa.

### **1.2.8. Aprendizaje**

El conocimiento debe incrementarse y renovarse a través de procesos de aprendizaje continuo, mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona para adquirir y almacenar el conocimiento de sus experiencias de aprendizaje pasadas, con el objeto de incrementar la capacidad del individuo para realizar acciones efectivas, es decir, acciones que cumplan con el efecto esperado.

---

<sup>27</sup> Mario Krieger, *op. cit.*, p. 291.

El aprendizaje es considerado como el conjunto de actividades mentales que las personas llevan a cabo para obtener los diferentes tipos de conocimientos.<sup>28</sup>

Cuando un individuo, como consecuencia de una experiencia, se conduce, reacciona y responde de manera diferente a la anterior, se infiere que se ha producido un aprendizaje. Por lo tanto, un aprendizaje se da cuando se han cambiado los actos. De ahí que el aprendizaje requiera de experiencia.<sup>29</sup>

Hay una estrecha relación entre el aprendizaje y las capacidades humanas, ya que las capacidades que se adquieren son, en buena medida, el resultado de las actividades de aprendizaje. Por lo tanto, a través del aprendizaje se adquieren y perfeccionan capacidades.

En la formación de nuevas capacidades son cruciales dos amplias categorías de cambios aprendidos:

a) El aprendizaje implica que la persona obtenga una clase de conocimiento. Las personas amplían su conocimiento al prestar atención a elementos de información que desconocen, pero que comprenden.

b) Como resultado del aprendizaje, se adquieren diversas habilidades físicas y mentales; a diferencia del conocimiento, muchas habilidades no se relacionan con el lenguaje, sino que adoptan la forma de lo que la persona sabe hacer. Las habilidades suelen obtenerse a través de la actividad o práctica.

---

<sup>28</sup> Michael J.A. Howe, La capacidad de aprender. La Adquisición y desarrollo de habilidades, Alianza Editorial, España, 1999, p. 14.

<sup>29</sup> Álvaro Marchesi y Elena Martín, Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio, Alianza Editorial, España, 2000, p. 355.

### 1.2.9. Cultura organizacional

En cada organización existe un subsistema con alto grado de complejidad, que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instrumentos, bienes de consumo, estatus, normas, ideas y creencias institucionalizadas, valores mediante los cuales se hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades de la organización.<sup>30</sup>

El término cultura tiene muchas connotaciones. Sin embargo, para efectos de esta investigación, se considerará la siguiente:

(...) es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...).<sup>31</sup>

Por lo tanto, en este sentido la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definido e identificable, poseedor de una historia significativa.

La cultura que se encuentra incorporada en el contexto de tecnología organizacional y su consecuente interrelación con las personas, se llama sistema sociotécnico; la que está en los modos de actuar internalizados entre las personas y en sus valores compartidos e ideologías predominantes, se denomina sistema sociológico. El sistema cultural es, por tanto, un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, que es único y diferencia a una organización de otra.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 327.

<sup>31</sup> Citado por Mario Krieger, *op.cit.*, p. 328. Schein, Edgar H., La cultura empresarial y el liderazgo, Prentice Hall, 1982.

La cultura organizacional se estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establecen entre los directivos y grupos de trabajo de una organización y, es justamente a través de esta interacción, que se genera la fuente principal de la cultura organizacional, pues al enfrentar juntos de manera cotidiana los problemas y resolverlos, se van construyendo pautas informales que, en consecuencia, van determinando el comportamiento del equipo en la organización; es decir, las experiencias comunes generan visiones compartidas. Mientras más compenetradas sean las relaciones del grupo, más arraigada estará la cultura.

Partiendo del hecho de que cada persona que ingresa a una organización cuenta ya con un cúmulo de experiencias organizacionales previas y, por tanto, con un bagaje cultural determinado, resultado de su proceso de socialización; debe ser de interés de la organización en turno presentar a cada nuevo elemento todos los aspectos que identifican y diferencian a este grupo específico de trabajo, además de que la organización también debe asegurarse de que los nuevos miembros, e inclusive los que ya existen, acepten, aprendan y consoliden día a día la cultura organizacional.

#### **1.2.10. Empresa transnacional**

Para efectos de esta investigación se empleará el término Empresa Transnacional (ETN), como aquella organización empresarial que tiene su sede principal en un país y que además opera en otros países,<sup>32</sup> de tal manera que la característica principal de las ETN es que poseen operaciones subsidiarias en el exterior, que están conectadas y subordinadas a la oficina principal que se encuentra en otro país.

La última fase de evolución de empresas internacionales es justamente la transnacional. Una empresa de este tipo es aquella que se ha convertido

---

<sup>32</sup> Citado por Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, p. 450. Esta definición se atribuye a David Lilienthal, citado en Yair Aharoni, On the definition of a multinational corporation, en Ashok Kapur y Phillip D. Grub, eds., The multinational enterprise in transition, Princeton, N. J.: Darwin Press, 1972.

completamente internacional y hace negocios alrededor del mundo, sin tener en cuenta los límites nacionales, a través de los accionistas ubicados en varios países. El manejo de una empresa transnacional es completamente internacional, con directores escogidos de cualquier país del mundo, sobre las bases de habilidad y experiencia para visualizar al mundo como una unidad económica.

El mercado abarcado por una empresa transnacional es diversificado en productos y áreas de interés, debido a la fusión de un número de compañías internacionales en una sola; lo que mantiene el vínculo en una empresa de este tipo es una filosofía compartida del negocio, resaltada en su visión mundial, a través de objetivos, estrategias y políticas comunes.<sup>33</sup>

Una empresa transnacional desarrolla, por tanto, relaciones transnacionales, mismas que serán concebidas tal como Keohane y Nye lo definen:“(...) contactos, coaliciones e interacciones a través de las fronteras del Estado que no están controladas por los órganos centrales encargados de la política exterior de los gobiernos (...)”.<sup>34</sup>

### **1.3. Marco Histórico**

#### **1.3.1. Origen y presencia de las empresas transnacionales en el proceso globalizador**

Los ancestros de las Empresas Transnacionales fueron aquéllas que se crearon en el siglo XVII, como por ejemplo la *British East Indian Company* y otras compañías establecidas por los ingleses, holandeses y otros gobiernos; las grandes compañías petroleras comenzaron a establecerse con intereses en los campos petroleros del Medio Oriente, en el siglo XIX, e incluso aparecieron las Organizaciones Intergubernamentales (OIG), que van desde la creación de la Comisión Central de Navegación del Rhin en 1815, la Unión Postal Universal y la

---

<sup>33</sup> William A. Dymaza, Multinational business strategy, Mc Graw- Hill, Inc., USA, 1972, p. 8.

<sup>34</sup> Celestino del Arenal, *op. cit.*, p. 312.

Unión Telegráfica Internacional, a mediados del siglo XIX. Los gobiernos crearon una gran cantidad de organizaciones de este tipo, tanto a nivel regional como mundial, como respuesta a los problemas que trascendían las fronteras nacionales.<sup>35</sup>

Asimismo, durante dicho periodo, nacieron y proliferaron otro tipo de actores no estatales: las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), integradas por grupos de individuos o entidades que compartían los mismos intereses, a través de las fronteras nacionales y bases regionales o globales; por ejemplo, la Cruz Roja Internacional y el Ejército de Salvación, en la década de los años 1860.<sup>36</sup> Una subcategoría de las ONG son las Empresas Multinacionales (EMN) y las ETN, que han llegado a tener un significado importante en los asuntos mundiales.

A finales de ese mismo siglo, por ejemplo la compañía *Nickel* y otras empresas mineras habían establecido ya operaciones de extracción de mineral en el exterior; para 1878, la *Singer Sewing Machine*, productora de máquinas de coser, tenía una fábrica en Escocia; en 1911, la *Ford Motors* tenía una planta de ensamble en Europa; *Woolworth*, *General Electric* y *Otis Elevator* fueron algunas de las compañías estadounidenses que establecieron subsidiarias en el exterior, antes de la primera guerra mundial.

Después de la segunda guerra mundial (1945-1949), la presencia de las ETN se desarrolló en forma significativa, cuando una serie de factores estimularon el crecimiento de la inversión extranjera directa,<sup>37</sup> lo que también fomentó la interdependencia (parámetros de interconexión tales como los flujos humanos y las comunicaciones a través de las fronteras nacionales, que alcanzaron altos niveles

---

<sup>35</sup> Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, *op. cit.*, p. 450.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 55.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 446. La inversión extranjera directa es un tipo de corriente de capital (flujo de recursos a través de las fronteras nacionales que se invierten en la economía de un país y contribuyen a su desarrollo y crecimiento económico); se utilizan los fondos de capital de una determinada firma para crear nuevas empresas en el exterior o para comprar empresas ya existentes en otros países como subsidiarias de la casa matriz, esta última ejerce sobre su inversión un control en relación a los precios, los niveles de producción y otras decisiones de carácter económico.

de desarrollo), constituyéndose así una característica importante del sistema internacional, que puede ser explicada de la siguiente manera:<sup>38</sup>

- a) Lograr acceso directo a los mercados foráneos, mediante la construcción de plantas de producción en otros países, en especial si esto generaba ahorros en costos de transporte y otros aspectos que hicieran más competitivos los productos;
- b) Muchos países ofrecieron trabajo barato, tratamiento especial en relación a impuestos, normas de contaminación relajadas, etc.;
- c) La nueva tecnología favoreció la rapidez de las comunicaciones y los viajes, el movimiento de cargas a través de contenedores, el desarrollo de computadoras para el manejo de gran cantidad de información, etc.; y
- d) La primacía económica de los Estados Unidos de Norteamérica y la posición especial del dólar después de la segunda guerra mundial, permitió particularmente a las empresas norteamericanas expandir rápidamente sus inversiones en el exterior.

Cabe mencionar que, durante este periodo, al mismo tiempo que coexistía la guerra con la interdependencia, el nacionalismo empezó a coexistir con el incipiente transnacionalismo,<sup>39</sup> en la medida de que los actores no estatales iban organizándose y superando los límites geográficos de las naciones.

La presencia en el contexto globalizador contemporáneo de las ETN es tan importante, que ha llegado a ser un agente clave en la globalización de la

---

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 450.

<sup>39</sup> Citado por Forest L. Grietes (*Editor*), *Transnationalism in world politics & business*, Pergamon Policy Studies, USA, 1979, p. 16. El término "transnacional" ha sido usado de varias maneras por diferentes escritores. En este caso, J. Martin Rochester lo utiliza como una etiqueta para algunos actores, tales como los OIG y ONG, incluyendo corporaciones multinacionales y transnacionales, que comparten la característica de tener relaciones organizadas a través de las fronteras nacionales, que no están explícitamente dirigidas por tomadores de decisiones gubernamentales-centrales.

economía internacional, conectando con sus relaciones a las economías nacionales en todas partes del planeta.

Sin lugar a duda, el fenómeno de las ETN no hubiera florecido de tal manera sin la aceptación general de los principios liberales<sup>40</sup> internacionales por parte de los gobiernos que han apoyado las políticas de una economía mundial abierta.

La presencia de Estados Unidos de Norteamérica en la proliferación de ONG y en especial de las ETN ha sido muy clara en el periodo de 1945-1973, etapa que se caracterizó por la inversión directa y operaciones en el exterior antes que inversiones de portafolio.<sup>41</sup> El número de ONG creció de cinco en 1850 a 330 en 1914, de 730 en 1939 a 2,300 en 1970.<sup>42</sup>

Para 1995, existían más de 35, 000 ETN en el mundo, las cuales controlaban más de 150,000 subsidiarias, con una inversión extranjera directa acumulada que valía más de US \$2 billones, de los cuales una tercera parte estaba controlada por las 100 corporaciones más grandes.<sup>43</sup>

Estados Unidos continúa siendo el país más importante en cuanto al número de oficinas matrices que se encuentran en su territorio, toda vez que para 1995 era la base de 151 de las 500 empresa industriales y de servicios que aparecían en

---

<sup>40</sup> Citado por Mario Krieger, *op. cit.*, p. 427. El liberalismo iniciado en el siglo XIX por Adam Smith tiene las siguientes características: "(...) aún cuando los gobiernos nacionales trabajen bajo la base de políticas económicas internacionales diseñadas para servir sus propios intereses nacionales, existen ciertos beneficios que derivan de la cooperación con otros Estados. En el proceso de competencia por el logro de los intereses respecto a la distribución de la riqueza mundial es probable que los Estados compartan ciertos intereses de colaboración para la apertura del comercio y de las oportunidades de inversión entre unos y otros, en forma tal que se logren las máximas ventajas económicas para cada país...los gobiernos deben reducir las tarifas y todo tipo de barreras a la actividad económica internacional, permitiendo en el mayor grado posible el libre flujo de bienes y servicios a través de las fronteras nacionales (...)"

<sup>41</sup> Citado por Mario Krieger, *op. cit.*, p. 446. Este es otro tipo de inversión extranjera, que se caracteriza porque el inversionista extranjero sólo busca un retorno sobre su contribución financiera pero no desea ejercer ningún control en cuanto a la operación que emplea su capital en el exterior.

<sup>42</sup> Citado por Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, *op. cit.*, p. 337. El recuento del crecimiento de las ONG depende de las definiciones y los procedimientos que se utilicen. La información histórica que se cita está tomada de Jacobson, Networks, p. 10; Feld y Jordan, *International organizations*, p. 17.

<sup>43</sup> Citado por *Ibidem*, p. 451. Gill, Globalization, market, civilization, and disciplinary neoliberalism, Millennium, 24, No.3, 1995, p. 405.

“*Fortune Global 500*”<sup>44</sup>, seguido por Japón con 149 y después el G-7, que como un todo tenía 435 de las 500.<sup>45</sup>

Se estima que cerca de 500 corporaciones controlan el 70% del comercio del mundo y que cerca de la mitad del valor de tales transacciones se realiza entre empresas filiales, mientras que las 300 firmas transnacionales más grandes del mundo controlan aproximadamente una cuarta parte de los activos productivos del mundo.<sup>46</sup> Datos adicionales en relación a la importancia e influencia de las ETN en el contexto mundial señalan que *Exxon* tiene tres veces más empleados en el exterior que el Departamento de Estado de los Estados Unidos; y la *IBM* tiene un presupuesto de investigación y desarrollo más grande que el de la mayor parte de los gobiernos nacionales del mundo.<sup>47</sup>

La expansión e importancia de las ETN en el contexto mundial contemporáneo obedece en definitiva a su capacidad de transferir recursos productivos entre distintos países, a fin de desplazar la producción de bienes y servicios en función de la evolución tecnológica en los países de origen y de destino, así como para actuar simultáneamente en distintos mercados financieros y generar flujos de comercio; esto permite integrar la estructura productiva, financiera y de distribución de estas empresas en redes de comercio mundiales.

### **1.3.2. Contextualización de la innovación tecnológica de la información en el proceso globalizador**

La crisis del modelo industrial de posguerra, el estancamiento de la demanda, junto a la globalización y la emergencia de nuevos paradigmas intensivos en información, han producido importantes transformaciones en la organización de la

---

<sup>44</sup> *Fortune Global 500*, es una revista que desde 1950 publica de manera anual la lista de las corporaciones globales más grandes, de acuerdo a los *revenues* alcanzados. Ver [www.transcomm.ox.ac.uk](http://www.transcomm.ox.ac.uk). Leslie Sklair, *Transnational practices and the analysis of the global system*, May 1998, consultada el: 27 de Julio de 2003.

<sup>45</sup> Citado por Frederic S. Pearson y J. Martin Rochester, *op. cit.*, p. 452. *Fortune Global 500*, No. 132, August 7, 1995, p. 123. En este número la revista presentó por primera vez su lista de las 500 empresas más grandes del mundo, combinando empresas industriales y de servicio.

<sup>46</sup> Citado por *Idem*. *The Economist*, “A survey of multinationals”, March 27, 1993.

<sup>47</sup> Mario Krieger, *op. cit.*, p. 452.

producción, donde la innovación adquiere un papel determinante en la búsqueda de la competitividad.

A su vez, estos elementos involucraron nuevos agentes y modalidades operativas, donde factores como la calidad, la normalización de los productos, la formación de redes, la cooperación interempresarial y el conjunto de interfaces determinan las relaciones entre empresas e instituciones involucradas, a efecto de desarrollar un ambiente propicio para la innovación.

Las actividades propias de la innovación incluyen acciones orientadas a la calidad y desarrollos acumulativos de tipo incremental, que son incorporados a los productos, a los procesos productivos y a las modalidades de organización y comercialización.

La globalización y el desarrollo de los nuevos paradigmas tecno-organizativos han afectado la organización de la producción y los factores que determinan la competitividad de las empresas. La apertura económica enmarcada en el proceso de la globalización de los mercados ha eliminado en gran medida los mecanismos de protección de las industrias nacionales, elevándose de esta manera sus grados de exposición y vulnerabilidad.

En el proceso de generación y difusión de competencias desempeñan un papel central tanto los factores microeconómicos, como la cultura organizacional, la acumulación de activos tangibles e intangibles, las características del entorno socioinstitucional, los elementos macroeconómicos, como son la distribución y el papel de la inversión extranjera directa, el intercambio de bienes intermedios y de producción de capitales y máquinas, ya sean nuevos o usados, la distribución de actividades innovadoras y los flujos de circulación de las mismas.

El concepto de innovación incluye el conjunto de los cambios interconectados que se realizan en las distintas áreas de una empresa y que apuntan a mejorar la

competitividad y la eficiencia económica. De esta manera, la innovación no se reduce a desarrollar nuevos productos o procesos, sino que también comprende el conjunto de desarrollos y mejoras incrementales que van constituyendo el patrimonio de la misma empresa.

En la década de los ochenta, se perfilaron modificaciones importantes en la forma de coordinación económica y organizativa de los sectores productivos, que registraron importantes incrementos cualitativos en los acuerdos de cooperación entre empresas jurídicamente interdependientes. Al respecto, las tecnologías informáticas y de comunicación estimularon la creación de redes interempresariales.

## **Capítulo II      Análisis del factor de cultura organizacional y el proceso de innovación tecnológica de la información en empresas transnacionales**

La dinamicidad y los procesos de globalización que caracterizan el entorno económico actual, obligan a las empresas a visualizar la función de la tecnología no como una alternativa o posibilidad competitiva, sino como un imperativo que asegure su continuidad. La necesidad apremiante de innovar, conduce a las organizaciones a adoptar medidas que aseguren su lugar dentro de la dinámica comercial global. Estas medidas tienen que ver con la administración eficaz de los recursos humanos, procesos, conocimientos, patentes, experiencia y sistemas de información, componentes todos ellos de lo que bien puede ser considerado el patrimonio de la empresa.

Las empresas deben tener una visión integral del conjunto de sus mercados y considerarlos sobre la base de un solo espacio geográfico y económico, con el fin de que la integración internacional de sus actividades les permita lograr sólidas y duraderas ventajas competitivas.

Las grandes empresas deciden ampliar mercados por la necesidad que tienen de atacar todos los frentes donde aparece una demanda cautiva para sus productos. De ahí que las grandes empresas incursionen en mercados extranjeros, para defender y consolidar su posición competitiva, debido a sus extraordinarias capacidades de expansión y adaptación, no importando que tan alejados y complicados sean los nuevos mercados. De esta manera, se fomenta la deslocalización de actividades en diferentes países, a través de cierto tipo de estructuras organizacionales que son direccionadas por la oficina sede o matriz,

bajo la visión de que la ventaja competitiva se centra en la integración de las actividades coordinadas a escala global.<sup>48</sup>

La globalización es un asunto de todos, dado su gran impacto en el entorno local y mundial; en el caso de las empresas, dependiendo de su tamaño y del momento en el que se encuentren, se ven envueltas en un proceso de internacionalización, para responder satisfactoriamente a las exigencias competitivas de la economía. De esta forma, se van encadenando los elementos que las conducen a iniciar su internacionalización, que habrá de transformarse en globalización. Luego entonces, la globalización de los mercados, como condición fundamental de la estrategia competitiva, es la resultante de la integración de la economía mundial que provee de factores, recursos, conocimientos, consumidores y otros elementos que contribuyen al desarrollo de las empresas.

La superación de los confines de los Estados-Naciones ante la emergencia de comunidades supranacionales, justifica y legitima la creación de las empresas transnacionales, cuyo capital social se distribuye entre grupos multinacionales de control. La proliferación de las empresas transnacionales, aunado a las cada vez más comunes divisiones nacionalistas, impactan el actual mapa geopolítico, pues promueven procesos de integración más profundos y complejos al ser asumidos por las sociedades civiles. Este tipo de empresas se convierten en un medio concentrador y negociador de recursos humanos, materiales, financieros, de habilidades, experiencia y conocimientos tecnológicos, frente a competidores independientes y a los agentes fronterizos, lo que de manera implícita y consecuente exige y genera una gran tendencia de crear una solidaridad que facilite la adaptación colectiva de todos sus recursos.<sup>49</sup>

La existencia de este tipo de características competitivas permite a las empresas transnacionales controlar la situación a nivel mundial, definiendo y rigiendo de

---

<sup>48</sup> Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, Fundamentos de economía y organización industrial, Mc Graw-Hill Interamericana de España, S. A., España, 1994, p. 201.

<sup>49</sup> *Ibidem*, p. 206.

entrada un nuevo orden socio-económico, pues de manera implícita ejerce influencia en los grandes flujos de capital, tecnología y conocimiento, lo cual genera grandes y profundos impactos socio-culturales.

Para abordar el tema de las empresas transnacionales, se iniciará con el concepto de empresas multinacionales, pues éstas son la antesala del concepto transnacional; y ambos casos entran dentro de la categoría de empresa internacional.

Es decir, el concepto de empresa internacional es un término genérico que comprende empresas con varios grados de orientación mundial en sus negocios, por lo que una firma multinacional es un tipo de compañía internacional, al igual que una firma transnacional.

La empresa multinacional es una empresa internacional altamente desarrollada, con una profunda participación mundial y con una perspectiva global en su forma de manejarse y decidir. Ahora bien, no necesariamente una compañía multinacional hace negocios en cada región o país, pero sí considera las oportunidades a lo largo del mundo.

Otro elemento importante a tomar en cuenta es que las empresas multinacionales tienen una considerable porción de sus activos invertidos en negocios internacionales, lo que genera que una parte sustancial de sus ventas y ganancias provenga de las ganancias generadas en el exterior.

Se estima que una empresa llega a ser global cuando el 20% de sus activos están en el extranjero. De ahí la importancia y compromiso de estas empresas para adquirir y renovar su orientación mundial.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> William A. Dymysz, *op.cit.*, p. 5.

La empresa multinacional se involucra en una variedad de actividades internacionales y opera plantas en un número de países con diferentes ambientes políticos, económicos y culturales, por lo que al tener un importante compromiso financiero en el extranjero, se ve obligada a velar por ello, adquiriendo una perspectiva global en inversiones, mercadeo, tecnología, el manejo de los recursos humanos y, en general, en el manejo de todo el negocio.

Por lo tanto, la característica clave de la empresa multinacional es su perspectiva global para direccionar sus negocios.

## 2.1. Características comerciales de la empresa transnacional

De manera inicial, es posible decir que la característica esencial de las empresas multinacionales es el intento por tratar varios mercados nacionales como si fueran uno, bajo el entendido de que esto es permitido por los gobiernos de los países anfitriones. De ahí que, Jack Berman sostenga que:

(...) las compañías multinacionales responden a las oportunidades de mercado alrededor del mundo, esforzándose para unir varios elementos a la empresa al momento de tomar la máxima ventaja de su saber cómo direccionar (*know-how*), de sus técnicas avanzadas, de su producción en varias localidades y de su coordinación en investigación y cobertura de mercados y finanzas. Esto no se trata de una aglomeración de varias compañías domésticas que se mantengan unidas de manera holgada por *equity ownership*; por lo contrario, es una sola empresa estrechamente controlada, dedicada a hacer negocios en un número de mercados nacionales con diferentes gobiernos, que alcanza la unidad a través de la diversidad (...).<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Citado por *Ibidem*, p. 3, Traducción libre: "(...) The multinational company responds to market opportunities around the world and strives to pull together various elements of its enterprise to take maximum advantage of its managerial know-how, advanced techniques, production in various locations, and coordinated marketing and finance. It is not an agglomeration of various domestic companies loosely held together by equity ownership; rather it is a closely controlled single enterprise doing business in a number of national markets under different governments that achieves unity through diversity (...)"

Perlmutter, además, enfatiza que:

“(...) es importante considerar seriamente la manera en que los ejecutivos conciben la forma de hacer negocios alrededor del mundo, pues dependiendo de su orientación en la forma de direccionar a la gente extranjera, las ideas, los recursos en la sede y las subsidiarias, el ambiente del país anfitrión y el de los invitados, llegan a ser elementos cruciales para la estimación de multinacionalidad de la empresa (...)”.<sup>52</sup>

Por lo tanto, puede decirse que en la forma de direccionar una empresa en su rumbo hacia la multinacionalización, también se encuentra implícita la forma de percibir la realidad organizacional, es decir, la cultura organizacional.

La evolución de una empresa multinacional a una transnacional se genera cuando se presentan las siguientes etapas:<sup>53</sup>

1. La actividad de importaciones-exportaciones sufre un pequeño cambio en su orientación de manejo o líneas de producto;
2. El proceso de licencias extranjeras y la transferencia internacional del *know-how* tecnológico sufren un pequeño cambio en la orientación de manejo y las operaciones domésticas;
3. Las inversiones en las operaciones extranjeras, incluyendo el proceso de ensamble y de manufactura en plantas, se manejan algunas veces a través de las *join ventures*, pero en gran parte de manera independiente. Esta etapa implica una importante inversión de fondos y esfuerzos de dirección hacia el desarrollo de habilidades internacionales; y
4. Se genera un importante incremento en la inversión extranjera, donde los activos en el extranjero llegan a ser una parte importante del total de los activos, y las ganancias provenientes del extranjero contribuyen en las ganancias generales de

---

<sup>52</sup> *Ibidem*, p. 4, Traducción libre: “(...) it is necessary to give serious weight to the way executives think about doing business around the world. Their managerial orientation toward foreign people, ideas, resources in headquarters and subsidiaries, and host and home environments becomes crucial in estimating the multinationality of a firm (...)”.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 7.

la empresa; en este punto, la compañía emerge como una empresa mundial, teniendo un proceso global integrado en la producción, en las ventas, en las finanzas y en todo tipo de controles.

La empresa transnacional es aquella que llega a ser completamente internacional y hace negocios a lo largo del mundo sin importar las fronteras nacionales.

En relación a la dirección de una empresa transnacional, es posible decir que también es completamente internacional, con directores de diferentes países escogidos en función a sus habilidades y experiencia, además de que deben continuar con entrenamientos para visualizar al mundo como una unidad económica, para a su vez transferir dicha visión de una filial a otra.

Asimismo, las empresas transnacionales están diversificadas tanto en productos como en áreas o campos de interés, debido a que varias compañías internacionales pueden asociarse para formar una sola.

Algunos de los conflictos más comunes en las transnacionales están relacionados con los objetivos y políticas de la empresa como una unidad global, dados los diferentes intereses y políticas económicas de cada uno de los países en los que se encuentran las subsidiarias. A manera de ejemplificar esta situación, la empresa transnacional debe concentrarse en maximizar las utilidades alrededor del mundo a largo plazo o, por lo menos, hasta obtener un cierto índice de utilidades en proporción a lo invertido, lo que puede implicar mantener utilidades mínimas en algunos países, a través de la transferencia de precios o cargos por servicios, o inclusive se pueden generar reducciones en la producción donde no hay suficientes clientes prospectos. Estos son unos de los tantos ejemplos que pueden generar conflictos entre los objetivos, políticas y decisiones globales desarrollados en el país sede y las realidades específicas y características de cada filial.

Una empresa transnacional transmite sus recursos básicos de dirección, de personal, de tecnología, del *know-how* del negocio y fondos, a través de las fronteras nacionales, en el proceso de emprender varios tipos de negocio, incluyendo exportaciones, importaciones, licencias, contratos de manufactura, venta de tecnología y servicios, manejo de contratos y producción internacional, para finalmente generar utilidades y crecimiento .

La principal transmisión es la de habilidades en cuatro principales áreas: dirección, tecnología, el *know - how* del negocio y empresarial. Al respecto cabe mencionar que las habilidades permiten captar los atributos particulares de una compañía como ningún otro concepto puede hacerlo,<sup>54</sup> pues normalmente los consumidores o el resto de la población no caracterizan a las empresas por sus estrategias o estructuras, sino por lo que mejor saben hacer; por ejemplo, de *IBM* se puede hablar de su gran orientación hacia el mercado, de sus grandes capacidades de servicio al consumidor o de su gran poder para absorber el mercado. También se puede hablar de la gran capacidad en el manejo de productos de *P&G*; son precisamente estos atributos o capacidades extraordinarias a lo que se llaman habilidades.

Dentro del proceso de transferencia, las empresas transnacionales también movilizan y combinan los recursos disponibles en el proceso de producción, *marketing* y control internacional. Este proceso combina la transferencia de recursos escasos con la disponibilidad local e internacional de recursos en producción, distribución y mercadeo de bienes y servicios. Por lo tanto, en el proceso de transmisión de recursos a través de las fronteras nacionales y su combinación con recursos locales e internacionales, las empresas transnacionales enfrentan un sin número de limitaciones internas. Algunas de ellas resultan de su evolución histórica, su filosofía del negocio, su concepción de propósitos, sus objetivos y políticas.

---

<sup>54</sup> Henry Mintzberg, et al., El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, p. 157.

La aproximación de la empresa a las oportunidades internacionales depende de su grado de multinacionalización alcanzado; partiendo de una perspectiva mundial, su grado de desarrollo en su estructura organizacional, su capacidad de integración como un solo equipo de trabajo, sin importar las fronteras nacionales, y otro tipo de factores internos y externos, que a continuación se detallan, son los principales elementos que pueden acercar o alejar a una empresa de las oportunidades del mercado internacional.

La empresa transnacional también enfrenta limitaciones o variables desde el país sede, en el intento de emprender varios tipos de negocios internacionales. Éstas pueden ser de corte político, legal, económico, social y cultural, a los que de alguna manera ya está acostumbrada a negociar. Por ejemplo, en este sentido las políticas del gobierno de la casa sede pueden restringir o facilitar las exportaciones, importaciones o inversiones extranjeras.

Por otro lado, en el proceso de transmisión de recursos, la empresa también enfrenta una variedad de ambientes con los que está menos familiarizado, ya sea a nivel internacional, regional o nacional, dependiendo de la ubicación geográfica de sus filiales.

En relación al entorno global, éste está influenciado por organismos internacionales que establecen códigos o reglas para regular las relaciones comerciales internacionales. Algunas de estas organizaciones son el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

En relación a la competencia, es importante considerar los dos niveles en los que se presenta: por un lado, a nivel nacional, que hace referencia a todas aquellas empresas establecidas en los mercados locales en donde se encuentra alguna filial de la empresa transnacional, incluyendo las empresas internacionales establecidas

en el país de la sede; y por otro lado, la competencia a nivel internacional, que incluye a las demás multinacionales o transnacionales. La competencia incluye tanto a los actuales competidores como a los potenciales. Asimismo, puede decirse que la competencia escasea los recursos monetarios, administrativos, tecnológicos y estratégicos, dado el proceso de transferencia y movilidad de éstos al desarrollar e introducir nuevos productos en mercados ya consolidados o en la búsqueda de nuevos mercados, en los procesos de información, administración y control.

Las empresas transnacionales encaran complejas relaciones entre cada una de las filiales, debido a los diferentes flujos que atraviesan las fronteras nacionales, tales como los procesos de administración y dirección, que a su vez incluyen la planeación, control, intercambio de materiales y recursos humanos, componentes, productos finales, movimientos de capital y transferencia de información.

Los procesos de control, dirección e información entre la sede y las filiales pueden tener cuatro tipos de brechas en la comunicación, generadas por la distancia, nacionalidad, cultura y medio ambiente.<sup>55</sup>

Gráficamente, es posible representar de la siguiente manera los diferentes tipos de factores internos y externos que una empresa transnacional debe enfrentar para lograr su posicionamiento en el mercado internacional. Ver Figura 1.

En relación a la distancia que puede existir entre la sede y filiales, puede decirse que es un elemento que hace la comunicación un poco más difícil y costosa, a pesar de las mejores oportunidades para promover los contactos personales que hoy día existen, a través de la velocidad de intercambio de información por teléfono, e-mail, cable y viajes.

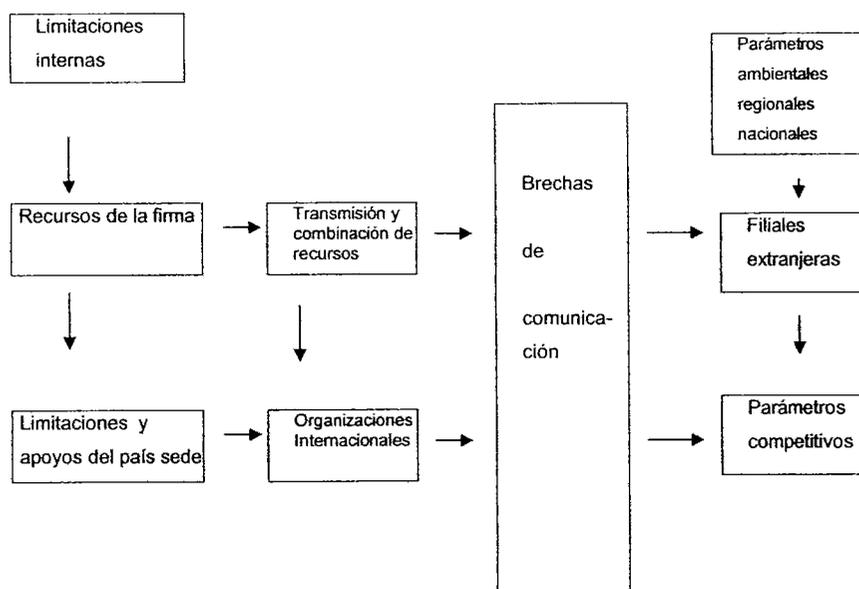
---

<sup>55</sup> William A. Dymysz, *op. cit.*, p. 15.

Ahora bien, aunque algunos individuos pueden superar el factor nacionalista, la mayor parte de la gente en una organización se identifica a sí misma con un solo país, lo que determina su fidelidad a la organización en cuestión. Los conflictos entre la lealtad a un determinado país y a la compañía transnacional en general, pueden propiciar falta de entendimiento y, por lo tanto, desacuerdos, que finalmente concluyen en problemas de comunicación. Al respecto, es importante considerar que el proceso de comunicación mantiene unida a la organización, en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas del equipo, es decir, de la organización.<sup>56</sup>

**Figura 1**

Interacción de elementos



Fuente: William A. Dymsha, Multinational business strategy, Mc Graw- Hill, Inc., USA, 1972, p. 12.

<sup>56</sup> James Gibson, *et al.*, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Octava Edición, Irwin, España, 1996, p. 326.

El factor cultural implica diferencias en valores, actitudes interpersonales, autoridad y patrones de liderazgo. Si bien es cierto que las interacciones interculturales entre la sede y sus filiales hacen difícil el camino para lograr una comunicación efectiva, también lo es el hecho de la necesidad de gestionar estos elementos, a fin de mantener coordinados y direccionados todos los elementos organizacionales para el logro de los objetivos comerciales.

A manera de ejemplificar los problemas culturales, las actitudes existentes en relación a la apertura, franqueza, honestidad y precisión de comunicación pueden variar de país a país y, por lo tanto, de filial a filial. De ahí la importancia de las decisiones tomadas en la organización sede al momento de definir las políticas que habrán de dirigir los diferentes parámetros del ambiente organizacional de cada filial y, en general, de la organización como un todo y en cuyo proceso, una vez más, la comunicación y el flujo de información deben ser efectivos.

## **2.2. Papel de la cultura organizacional**

Lo primero que hay que entender es que la cultura de una organización, es decir, su sistema de valores, ideas y normas que comparten quienes la forman, obedece a la interacción del proceso de selección, las funciones de gestión, el comportamiento, la estructura y los procesos de la organización. En un momento dado, la cultura vigente en cualquier organización refleja las actividades pasadas y presentes de planificación, organización, dirección y control de la misma.

Vale la pena citar brevemente la definición de cultura dentro de una organización, que "(...) es la forma acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la empresa (...)"<sup>57</sup> Esta

---

<sup>57</sup> Henry Mintzberg, *et al.*, *op.cit.*, p. 198.

definición destaca tres características importantes de la cultura de las organizaciones: es aprendida, compartida y transmitida.

Al describir el concepto de cultura organizacional se deben considerar, concretamente, tres dimensiones importantes que sirven para analizar la cultura. La primera de ellas es la dimensión objetiva/subjetiva. Los aspectos objetivos son los que existen en el exterior, afuera de la mente de los miembros de la organización; estos incluyen artefactos materiales, por ejemplo monumentos y fotos, historias de la organización, hazañas, mitos, ceremonias y rituales.

Los aspectos subjetivos son los puntos de vista, actitudes mentales y supuestos de la organización. Estos pueden ser percibidos mediante los sentidos, pero por ello no dejan de ser reales. Algunos ejemplos de aspectos subjetivos son: 1) los supuestos compartidos, es decir, el punto donde se empieza a pensar en un lugar determinado; 2) los valores compartidos, es decir, lo que se cree en un lugar; 3) los significados compartidos, es decir, cómo se interpretan las cosas en un lugar; y 4) entendidos compartidos, es decir, cómo se hacen las cosas en un lugar.

La segunda dimensión de la cultura de la organización es la dimensión cualitativa/cuantitativa. Los aspectos cualitativos de la cultura son interpretaciones, es decir, la forma en que las personas describen, descifran, traducen o entienden el significado de los fenómenos relacionados con la cultura; por otra parte, los aspectos cuantitativos incluyen lo que las personas dicen como contrario del significado de la cultura.

Finalmente, la tercera dimensión está relacionada con elementos externos que fungan como observadores y los elementos internos que son los nativos. Los aspectos que refieren al observador son los significados que una persona extraña a la organización adjudica a los comportamientos y respuestas observadas. Ahora bien, es muy importante conocer la perspectiva de un extraño en cuanto a la

cultura, porque en ocasiones un observador puede detectar aspectos que se le escapan a los miembros del grupo.

Además, también se ha llegado a considerar que la cultura es como la personalidad<sup>58</sup> en una organización, ya que es algo oculto, aunque unificador, que le otorga sentido, dirección y movilidad. Es importante subrayar lo complejo que resulta su formación, cuando se habla de una empresa que tiene una amplia representación en el mundo a través de sus filiales, como en el caso de la empresa transnacional.

En este caso, aunque la cultura organizacional es influida por la cultura de los países en los que opera la empresa, la probabilidad de que una compañía global desarrolle una cultura que difiera de cualquiera de ellos, es muy alta; de hecho, este proceso se convierte en un punto crítico para la empresa, ya que finalmente la cultura que específicamente se desarrolla en y para la organización debe permearse dentro de toda su estructura, para que le otorgue justamente el sentido, la dirección y la movilidad requerida.

En relación a ello, el área directiva de la empresa debe intervenir para modificar la cultura organizacional, aunque esta sea una tarea compleja, pues de entrada es difícil saber dónde se debe iniciar el proceso de cambio cultural, para así gestionar el comportamiento organizacional. Una vez implantada una cultura, ésta ofrece estabilidad y certidumbre a sus miembros, al saber qué esperar de ella, al definirse los parámetros para saber qué es importante, qué se debe hacer y en qué situaciones. Por ello, resulta lógica la resistencia ante cualquier cosa que pudiera amenazar la continuidad de la cultura vigente. Ahí es donde justamente reside la complejidad del proceso de cambio cultural.

Por lo tanto, todo gestor debe poner en práctica la planificación, la organización, la dirección y el control de una forma coherente con las ideas y valores de la cultura

---

<sup>58</sup> James Gibson, *et al.*, *op.cit.*, p. 71.

en cuestión. Estos cuatro elementos pueden ayudar a modificar la cultura. Sin embargo, la etapa de dirección resulta ser la más determinante, pues a través del ejemplo, los gestores pueden demostrar cómo es que hay que hacer las cosas.

La cultura de una organización es una forma de pensar y apreciar el comportamiento que se da dentro de ésta. Es una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en ella. De alguna manera, la cultura de una organización incluye toda una serie de aspectos que tratan de explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportarán en distintas circunstancias. Por lo tanto, la cultura influye sobre la forma en que los agentes actúan en el seno de las organizaciones, su opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros y la forma en que ven su futuro dentro de la compañía. Éstas son algunas de las manifestaciones más claras de la cultura dentro de la organización.

La cultura de una organización es una de las causas que más influyen sobre su eficacia. Por ejemplo, la cultura de una empresa que tiene muy en cuenta su eficacia operativa (calidad de sus *out puts*, satisfacción de sus clientes, eficaz empleo de sus recursos), lo hace porque los ejecutivos de producción han establecido sus misiones, metas y objetivos en dichos términos. En este caso, los ejecutivos evalúan a sus empleados por su precisión, o lo que es igual a un mínimo de errores. Bajo este parámetro de evaluación, es evidente la importancia de que las cosas se tengan que hacer correctamente y la gran necesidad de que las ideas y valores de este tipo de cultura se adopten y se acepten.

Una de las manifestaciones más visibles de la cultura organizacional es el clima organizacional, pues abarca todos los estratos organizacionales y sus interacciones. En lo relativo a expectativas personales, el contrato psicológico determina las expectativas mutuas entre el individuo y organización. Algunas ejemplificaciones de los parámetros en los que este proceso se puede establecer son: cuando las relaciones entre empleado y organización son buenas, cuando se promueve la autoestima, la autorrealización, la asunción por parte de los

empleados de innovaciones y riesgos, la precisión en los detalles, su orientación o no al cliente interno y externo, el fomento del trabajo en equipo, el apego a procedimientos u objetivos y la valoración de los fines estratégicos. Todos estos elementos pautan la cultura organizacional y, a su vez, esta cultura incide sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad en la organización. Una cultura que considere y promueva todos estos elementos será una cultura participativa e innovadora, abierta al cambio. De lo contrario, se estructurará una cultura burocrática, ritualista, conservadora y refractaria a la innovación.

Por lo tanto, la cultura organizacional se estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establecen entre los directivos y los grupos de la organización. De ahí que los grupos y equipos en las organizaciones sean una de las principales fuentes de cultura, pues en el día a día de las operaciones, al enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna se decide cómo hay que afrontar las cosas. Ahora bien, cuanto más sólida sea la correspondencia entre la manera de ver y comprender los hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones, es decir, las interpretaciones y actividades del grupo, más arraigada está la cultura.

Sólo resta completar la concepción de cultura desde el punto de vista cognoscitivo, ya que no sólo comprende esquemas concretos de conducta (costumbres, tradiciones y hábitos), sino además una serie de mecanismos o programas de control (planes, fórmulas, reglas e instrucciones) que gobiernan la conducta, que orientan el sentido que tienen los fenómenos y eventos de la vida cotidiana para un grupo humano determinado. En este proceso van implícitos los sistemas de conocimiento y aprendizaje que el ser humano ha adquirido. Esto encuentra sustento en los trabajos de la antropóloga María Jesús Buxo i Rey, para quien:

“(...) la cultura es el sistema de conocimiento a partir de cuyos significados el ser humano tamiza y selecciona su comprensión de la realidad en sentido amplio, así como interpreta y regula los hechos y los datos del comportamiento social (...) lo que importa es aprender lo que es relevante en el conjunto de

ideas, creencias y suposiciones que los individuos son capaces de representar mentalmente (...).<sup>59</sup>

La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje y desaprendizaje de las creencias y valores que orientan la conducta y determinan la manera de percibir, pensar y sentir las cosas dentro de la organización.

Es importante agregar al análisis el elemento o entorno material, que también forma parte de la cultura. Este factor está constituido por todos los objetos materiales que la gente hace o tiene en su alrededor y que de alguna manera influyen el cómo la gente hace las cosas, quién las hace y porqué. La infraestructura económica, social y financiera son factores determinantes en el proceso de integración interna y externa de una organización, pues estos son los elementos que materialmente habrán de impactar la parte subjetiva, emocional, cultural y operativa de toda la organización.

Asimismo, la educación influye muchos campos de la cultura. Es por demás sabido que la gente culta lee mucho más y tiene una mayor comprensión de lo que acontece a su alrededor y en el mundo. Además, los altos niveles de alfabetización usualmente generan una mayor productividad económica y un adelanto tecnológico. Asimismo, la educación provee de la infraestructura necesaria para desarrollar los talentos.

Uno de los indicadores más comunes de la educación, es la educación formal que se adquiere en las escuelas y el punto relevante en relación a ello es la calidad de la educación que cada país tiene como resultado de lo que ya se ha manejado con anterioridad, al hablar de infraestructura social, económica y financiera. Como muestra de la importancia del conocimiento en el éxito comercial de una organización es posible citar lo siguiente:

---

<sup>59</sup> Tomás R. Austin Millán, "Para comprender el concepto de cultura", en UNAP Educación y Desarrollo, IX Región de La Araucanía, Chile, Universidad Arturo Prat, Año 1, No.1, Marzo 2000, p. 8.

(...) el conocimiento es la fuente del poder de más alta calidad y la clave para el cambio que se dará en el poder (...) la mayoría del valor de los productos y los servicios depende de la forma en que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, en el *know-how* tecnológico, la comprensión del cliente, la innovación y la creatividad (...) el futuro pertenecerá a las personas que posean conocimiento (...) las raíces de la ventaja competitiva están en esas habilidades ocultas detrás del producto, que por el solo hecho de no ser visibles son difíciles de copiar. Estas competencias son consecuencia del conocimiento y del aprendizaje colectivo de la organización (...).<sup>60</sup>

Una organización transnacional, a través de su estructura, líneas de autoridad y responsabilidad, coordina y direcciona la cultura organizacional, pues es el marco referencial en el que se desenvuelve un grupo muy grande de individuos. Se trata de un equipo de trabajo que incluye a todos los empleados que trabajan en las diferentes áreas geográficas, a través de las filiales, que aunque posean contenidos culturales históricos diferentes, ahora deben encontrar en el entorno organizacional un conjunto de significados, símbolos y valores que puedan ser utilizados cotidianamente para que se desarrollen canales eficientes de comunicación, es decir, canales que permitan entender lo que los demás quieren decir como miembros de una misma organización, ya que cuando empleados de diferentes filiales intentan comunicarse o interactuar y no poseen un entorno cultural común de significados, símbolos y valores, se crean malentendidos, confusiones y hasta conflictos, pues mientras más lejano o desconocido sea el entorno cultural de las personas que se comunican, aumentan las posibilidades de no entender exactamente lo que intentan comunicarse.<sup>61</sup>

Quizá la política central de una empresa transnacional al momento de definir sus estrategias comerciales deba ser la tolerancia a las culturas de todos aquellos lugares en donde cuenta con filiales, para de ahí poder tomar decisiones encaminadas a su consolidación en el mercado ya que:

---

<sup>60</sup> Mario Krieger, *op. cit.*, p. 327.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 7.

(...) A lo largo del globo la gente se comporta diferente, incluso cuando enfrentan situaciones similares (...) ¿qué es lo que cuenta para estas diferencias? Parte de la respuesta es la cultura (...) para ser exitoso en los negocios multinacionales, uno debe entender la cultura de otros países y aprender a cómo adaptarse a ellas. De tal manera que todos los individuos estamos orientados hacia el país de casa u origen, el reto en negocios internacionales es aprender a cómo ampliar nuestra perspectiva para evitar tomar decisiones del negocio basadas en ideas erróneas (...).<sup>62</sup>

### 2.3. Definición del proceso de innovación tecnológica de la información

A partir del último cuarto de siglo XX, ha surgido una nueva economía a escala mundial, con un corte informacional y global. Es informacional porque la productividad y competitividad de las empresa, regiones o países depende básicamente de su capacidad para generar, procesar y aplicar eficientemente la información basada en el conocimiento; por otro lado, esta nueva economía es global, porque la producción, el consumo, la distribución y circulación, así como el capital, la mano de obra, materias primas, gestión, información y tecnología están organizados a escala global.<sup>63</sup>

Las innovaciones tecnológicas han estado siempre presentes en los procesos de las revoluciones industriales. La incorporación de nuevas técnicas supone, por consiguiente, reducciones de costos que repercuten favorablemente en el potencial de la demanda, la variedad de los productos, el mejoramiento de los sistemas de transporte, comunicaciones y en el fomento de los intercambios comerciales a nivel internacional de bienes, servicios, información e inclusive gente.

---

<sup>62</sup> Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, International business a strategic management approach, Mc Graw-Hill, Inc., USA, 1995, p. 122. Traducción libre: "(...) Across the globe people behave differently, even when faced with similar situations (...) What accounts for these differences? Part of the answer is culture (...) To be successful in multinational businesses, one must understand the culture of other countries and learn how to adapt to them. To an extent, all individuals are home country oriented; the challenge in international business is learning how to broaden one's perspective to avoid making business decisions based on misconceptions (...)".

<sup>63</sup> Manuel Castells, *op. cit.*, p. 93.

Hoy día la tecnología de la información se ha definido como la combinación de innovaciones radicales basadas en la computación, la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones.<sup>64</sup>

La amplitud de las repercusiones de la tecnología de la información (TI) depende de la trayectoria de sus aplicaciones. Su ámbito inicial se encuentra en los trabajos de oficina (público y privado). Posteriormente, se extiende a los servicios (comercio y finanzas) y finalmente a la fábrica en sí. En ésta se plantea la relación entre sus componentes (cómputo, informática y automatización), lo que permite entrelazar las diferentes etapas de la producción (diseño, manufactura y distribución), generándose de esta manera un mayor predominio del *software* sobre el *hardware*.

El desarrollo de la TI ha dado, de manera global, un impulso a la reconfiguración del espacio productivo, para dar lugar a una "Fábrica Mundial", que tiene su expresión más concreta en los encadenamientos productivos<sup>65</sup>. La transferencia de tecnología, ya sea por importación de bienes, convenios interempresariales o inversión extranjera directa, puede dar lugar a procesos de aprendizaje, pero cuando se establece una relación real y conjunta entre la empresa que posee el conocimiento tecnológico y la empresa doméstica, acción mejor conocida como interacción empresarial, se amplía cualitativamente el proceso de aprendizaje.<sup>66</sup>

Cuando una empresa es pionera y comercializa una innovación básica, goza de un monopolio tecnológico que perdura hasta que otra empresa la imite y lance un producto similar o mejorado. Ante este contexto, Posner, M. (1961) desarrolla la

---

<sup>64</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, México en la economía global, tecnología, espacio e instituciones, Editorial Jus, México, 2000, p. 44.

<sup>65</sup> *Ibidem*, p. 95. La constitución de encadenamientos productivos internacionales posee una gran potencialidad para el desarrollo económico, en tanto que pueden actuar como circuitos para la transferencia de conocimiento tecnológico entre empresas y países. Los procesos de reintegración internacional han abierto nuevas posibilidades para la transferencia de conocimiento tecnológico, conforme se desarrollen nuevas formas de interacción empresarial. Hoy día los canales más comunes para la transferencia tecnológica son: importación de bienes, especialmente de medios de producción (maquinaria y equipo); convenios interempresariales, principalmente acuerdos de licencia y alianzas estratégicas e inversión extranjera directa.

<sup>66</sup> Hay varios autores que reconocen la importancia de la interacción empresarial dentro del proceso de transferencia internacional de tecnología, como: Dahlman, Ross-Larson, Westphal, Bell, Pavitt, Ernst y O'Connor.

teoría de brecha o *gap* tecnológico, según la cual la innovación llega a conferir una ventaja comparativa al país de origen de la compañía en cuestión, para iniciar de esta manera una estrategia de especialización que utilizará intensivamente dicha tecnología. El análisis de Posner se enmarca en el modelo de Ricardo, D. (1817), en la medida en que las diferencias de productividad del trabajo, que crean las ventajas comparativas, se pueden explicar por el uso exclusivo de una tecnología por parte de un país.

Desde la década de los 70, la amplitud mundial de los niveles de empleo, productos y transacciones internacionales en el área de servicios se han expandido a niveles superiores que el empleo, productos y transacciones internacionales, como un todo en la economía mundial. El crecimiento en el área de servicios es una extensión de la importancia de la demanda, que está profundamente determinada por los cambios en la manera en que la producción está organizada. En particular, los cambios cualitativos en componentes de tecnología intensiva del área de servicios han creado nuevos usos y contribuido a su expansión, lo que a su vez ha sido reforzado por la exteriorización de servicios, por la importancia de éstos en los procesos de investigación y desarrollo, diseño, *marketing*, distribución y asistencia de *post-venta*.

Con la creciente importancia del rubro de servicios, la diferenciación en los modelos de innovación tecnológica puede incrementarse y, por consiguiente, también aumentar el número de sectores que podrían desarrollarse como áreas de producción intensiva y redes de información, o bien como áreas dedicadas al rubro de la ciencia y proveedores especializados.<sup>67</sup> Estas dos categorías de sectores de servicio son de tecnología intensiva, necesariamente vinculadas con el desarrollo y uso de información, comunicación, almacenamiento y transmisión de información; por ejemplo, instituciones de casas de cambio, bancos, aseguradoras, telefonía, automatización de oficinas, diseños de ingeniería, transportación, por mencionar

---

<sup>67</sup> *Ibidem*, p. 258. Al respecto, cabe mencionar que en las últimas décadas ha emergido un importante número de negocios enfocados a los servicios profundamente vinculados con la investigación, el *software*, el desarrollo y aplicación de tecnologías de la información; en todos estos sectores, las fuentes principales de tecnologías son la investigación, desarrollo y actividades de *software*.

algunas. En todos estos casos hay diferentes formas de intercambio electrónico de información.

Hay dos tendencias en la tecnología de la información que deben ser consideradas para su aplicación en algunos sectores de servicio: por un lado, el incremento en la digitalización de la información y su procesamiento, a través de microelectrónicos; y por otro lado, el cambio de procesamiento de información a tecnologías de control de información, a través de agentes especializados en filtrar la información en bases de datos.

Las aplicaciones de la tecnología de la información son particularmente indicadas para aquellas áreas de servicio preocupadas por el procesamiento de información y que implican altos niveles de comunicación entre los proveedores y consumidores del servicio. Accesar a esta red de distribución de información, requiere además de una gran inversión, importantes gastos en el área de personal, para poder contar con empleados con habilidades especiales.

En las últimas tres décadas, en el área de tecnologías de información se ha generado una rápida tendencia para disminuir los costos, a través del incremento de actividades, lo que a su vez ha impactado en la estructura y manejo tanto de actividades de manufactura como de servicio.

En la actualidad, el ejemplo más notable de paradigma técnico-económico<sup>68</sup> lo es la TI. A continuación, con la ayuda de la Figura 2 es posible discriminar el rango de significación de los paradigmas tecnológicos actuales y en donde es posible apreciar que el área de informática es la que mayor número de características y mayor valor tiene en su favor, para consolidar su presencia en el mercado:

---

<sup>68</sup> *Ibidem*, p. 43. Los cambios de paradigma tecno-económico (revolución tecnológica) se refiere a los casos en los que los cambios en los sistemas tecnológicos tienen efectos de tan largo alcance que alteran de manera determinante el comportamiento del sistema económico; en este caso están presentes varias innovaciones de tipo incremental y radical que técnicamente y económicamente se enlazan y finalmente incorporan varios sistemas tecnológicos. Su característica más distintiva se refiere a los efectos generalizados en el sistema económico, de manera que no solo conducen a la emergencia de una variedad de productos, servicios, sistemas e industrias, sino que también afectan indirectamente a todas las ramas de la economía.

## Figura 2

Rango de importancia de los paradigmas tecnológicos actuales.

Características que favorecen o retardan la difusión	Biología	Materiales	Espacial	Nuclear	Informática
Rango de nuevos productos y servicios	4	4	2	2	9
Mejoras en costos o atributos técnicos de procesos existentes, servicios y productos	3	4	2	1	9
Aceptación social	5	9	6	3	9
Fuerza de los intereses industriales privados	3	6	3	2	10
Sectores de aplicación	4	4	2	2	10
Probable impacto en el empleo en los 90	2	2	1	1	1

**Nota:** El valor máximo es 10 y el valor mínimo 1

**Fuente:** Citado por Miguel Ángel Rivera Ríos, México en la economía global, tecnología, espacio e instituciones, Editorial Jus, México, 2000, p. 44. OECD, New technologies in the 1990's, a socio-economic strategy, París, 1988, p. 36.

El precio del procesamiento de la información y de poder de cómputo ha caído a tasas continuas de 30%, en términos reales, desde fines de los cincuenta.<sup>69</sup> Es justamente a través de esta reducción del costo de un insumo fundamental de la producción lo que explica los efectos trascendentales de esta tecnología en la reestructuración de los negocios, la organización industrial y en los modelos de internacionalización de sectores identificados como de tecnología intensiva. Esto es, que "(...) es difícil escapar de la percepción de que la velocidad del cambio tecnológico y social se está acelerando. Pues debido a que los costos de transferencia de información caen, las posibilidades de transferirla de manera global se incrementan (...)"<sup>70</sup>.

Los desarrollos tecnológicos han desgastado las barreras entre los sectores y, al mismo tiempo, facilitado la fusión y adquisición de empresas. En este contexto, las

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 45.

<sup>70</sup> Bruce Herrick and Charles P. Kindleberger, *op. cit.*, p. 233, Traducción libre: "(...) it is hard to escape the impression that the rate of technological (and social) change is accelerating. As the costs of transmitting information fall, the possibilities of global transfers of information increase (...)".

empresas transnacionales juegan un rol importante,<sup>71</sup> al posicionarse bien en el mercado mundial, tomando ventaja de este desarrollo. Al finalizar los años 80, los cambios en las tecnologías de la información y comunicación transformaron los elementos que determinaban las ventajas competitivas a favor de un pequeño número de empresas que se movían en el área de servicios de tecnología intensiva. Estos cambios, a su vez, forzaron a los gobiernos a liberalizar los mercados domésticos y las políticas internacionales relacionadas al comercio de servicios.

En cuanto a los cambios organizacionales en el rubro de servicios que la TI ha generado, pueden citarse los siguientes:

Las transformaciones tecnológicas han desgastado las barreras entre industrias, generándose en algunos casos presiones para la liberalización, además de que se han debilitado las barreras tradicionales entre los sectores de servicio público y privado, pues ahora los gobiernos han volteado hacia el sector privado, para funciones como la gestión de consultorías y el soporte de información tecnológica. Además, las aplicaciones de la TI han generado cambios en procesos y relaciones con los clientes, que generalmente se han manifestado en el cambio de contacto directo o cara a cara con los clientes por reservaciones de servicios a través de internet y contratos electrónicos.

Las telecomunicaciones han hecho posible la entrega expedita de servicios que anteriormente requerían una interacción cara a cara entre el cliente y los proveedores de servicios, especialmente en aquellos casos en los cuales la esencia del servicio consistía en la transmisión de información y mensajes. El manejo de las bases de datos a través de telebancos para corporaciones, el hogar, los telemercadeos y las reservaciones de múltiples servicios se han desarrollado a través de las telecomunicaciones. En casos en los que la interacción cara a cara con clientes locales requiere personal local con experiencia, la dinámica comercial

---

<sup>71</sup> Rod Coombs, *et al.*, (Editors), Technology and the market, Edward Elgar Publishing, Inc., USA, 2001, p. 263.

ha generado nuevas y dominantes formas de internacionalización en servicios de habilidades intensivas, tales como las *join ventures*<sup>72</sup> con firmas locales, fusiones, adquisiciones y asociaciones.

En relación a las actividades que requieren habilidades intensivas, la mejor práctica de negocios dentro de una organización competitiva es aquella que directamente incentiva a su personal clave. Las concesiones han sido una innovación organizacional en las industrias de servicio, donde la firma central abastece de los *inputs* clave a la franquicia o concesión, a través de contratos de mediano a largo plazo, lo que permite el uso de su marca comercial bajo ciertas condiciones. Este tipo de organizaciones son dominantes en áreas de personal o servicios de consumo, tales como los servicios de hotel, los centros de distribución de comida rápida y las tiendas minoristas de moda.

El surgimiento de redes digitales globales ha generado un desarrollo sin precedentes en lugares inimaginados, tales como la expansión de centros bancarios extranjeros con altos niveles de habilidad, servicios de valor agregado en ciudades globales o con importantes niveles de desarrollo.

Al respecto, cabe mencionar que la brecha entre países desarrollados y no tan desarrollados sigue creciendo en términos de condiciones materiales y de infraestructura que soporte servicios de tecnología intensiva. La distribución internacional necesaria de sistemas e infraestructura para incrementar la productividad de manufacturas y servicios es inconsistente, al igual que las características de competencia y de tipo organizacional de las empresas del área de servicios.

La eliminación de distancias y la capacidad de generar economías de escala, a través de la combinación de la centralización de procesos automatizados y una

---

<sup>72</sup> Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, *op. cit.*, p. 206. Las *join venture* pueden ser definidas como alianzas empresariales que pasan de empresas independientes a corporaciones que aglutinan compañías asociadas; cuyo capital social se distribuye entre grupos multinacionales de control.

amplia distribución de redes o centros de ventas y economías de alcance, son elementos que han contribuido en todo el proceso de adquisiciones y fusiones entre empresas de servicios y manufacturas. A manera de ejemplo, es posible citar el caso de *AT&T*, que ha adquirido compañías que producen cable, tales como *TCI* y *Media One*; también se ha asociado internacionalmente con *BT*, *WorldCom* y *MCI*,<sup>73</sup> dos empresas recién llegadas al negocio de las telecomunicaciones, que finalmente se han unido para crear la corporación más importante a nivel mundial de teléfonos celulares.

Las empresas transnacionales con acceso a sistemas eficientes de información pueden ofrecer una gran variedad de servicios, debido a que es muy bajo el costo incremental por la adición de información a través de servicios. Por ello, este tipo de empresas tienen la capacidad de adquirir e integrar información y codificar las ventajas competitivas, a través de contratos de gestión y franquicias. Todos estos elementos le dan un dinamismo particular a las empresas transnacionales. Sólo un número reducido del gran número de las empresas transnacionales de servicios son las fuerzas que direccionan el proceso de internacionalización.<sup>74</sup>

La desregularización internacional ha fortalecido la posición de actores dominantes, especialmente a aquellos que se han beneficiado en el proceso de desarrollo y uso de redes de información, específicamente en las áreas de transporte, telecomunicaciones y redes financieras.

En contraste con otros procesos de concentración industrial, el crecimiento actual de este tipo de industrias, a través de la adquisición, fusión o inversión directa, parece estar acompañando la dispersión física de las operaciones, desde el momento en que las sucursales pueden mantenerse abiertas en menos regiones centrales, además de que algunas de estas sucursales periféricas pueden

---

<sup>73</sup> Rod Coombs, *et al.*, (*Editors*), *op.cit.*, p. 271.

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 274. En Estados Unidos de Norteamérica se encuentran ubicadas el 45% de las sedes de las empresas transnacionales de servicio, en Japón se encuentran el 22% de las sedes y en Europa el 28%. Las oficinas sedes ubicadas en Estados Unidos están especializadas en las áreas de Contabilidad, Publicidad, Hotelería, Comida Rápida, Investigación de Mercados y Minoristas; las ubicadas en Japón se han especializado en Comercio y Bancos.

involucrarse sólo en el procesamiento de información, dependiente siempre de la oficina central o sede para la transferencia de conocimientos e información.

Sin lugar a duda, un elemento central y definitorio es el manejo de la información, ya que una ventaja competitiva se encuentra no únicamente en poseer información, sino en saberla usar; por tal motivo, las empresas deben enfatizar en el mejoramiento del uso de información, además de su adquisición, ya que la adquisición de información y la transmisión de actividades por sí mismas no impactan al producto; antes bien, es el uso de la información lo que tiene un impacto positivo en él, a través de la rentabilidad, creatividad y el desarrollo a tiempo del producto.<sup>75</sup>

Por lo tanto, es fundamental que dentro de una empresa se centre la atención en el desarrollo de procesos organizacionales formales e informales que promuevan la confianza en la información que está disponible dentro de la firma, lo que a su vez implicaría un cambio en los incentivos para usar la información, desarrollando grupos de trabajo que procesen y usen la información formal e informalmente, reduciendo los costos percibidos y demostrando los beneficios del uso de la misma.

Finalmente, puede decirse que la liberalización del comercio de servicios está relacionada con la internacionalización de los servicios de redes de información y con la proliferación de las empresas transnacionales en la rama de servicios.

#### **2.4. Definición de la Interdependencia entre cultura organizacional e innovación tecnológica**

Partiendo de que la cultura organizacional hace referencia al sistema de valores, ideas y normas que comparten quienes forman una organización y que, para llegar a crear y compartir todos estos elementos, es necesario cumplir con todo un

---

<sup>75</sup> Jakki Mohr, Marketing of high technology, products and innovations, University of Montana, Prentice Hall, USA, 2001, p. 56.

proceso de aprendizaje para determinar lo que es relevante en el conjunto de ideas, creencias y suposiciones que los individuos son capaces de representar mentalmente. Y que por otro lado, la esencia de la innovación es la puesta en práctica de una invención en la producción para introducirse en el mercado, entendiendo a su vez a la invención como a todos aquellos procesos de investigación científica que generan nuevas tecnologías y técnicas. Es posible decir entonces que la relación entre cultura organizacional e innovación tecnológica es directamente proporcional, pues mientras la segunda modifica el entorno de trabajo, la cultura orienta la percepción de los empleados ante este entorno modificado.

La modificación del entorno se genera a través del proceso de creación de ideas, entendido como el desarrollo de nuevos conocimientos, procesos, productos y estrategias comerciales que propicien modos organizativos más eficientes, modos de producción que permitan reducir costos o aumentar la calidad, nuevas relaciones con los proveedores y clientes, en fin, todo aquello que genere un valor agregado, un impacto en el mercado y una ventaja competitiva.

En cuanto al desarrollo de nuevos conocimientos, es importante mencionar la relación que existe entre el nuevo instrumento desarrollado y quienes lo han de utilizar, o sea, el usuario, es decir, es necesario partir de la interrelación que existe entre la innovación y el usuario, entre tecnología y la unidad cognoscitiva que posee ya una percepción de su entorno y a través de la cual se expresan valores, creencias e ideas que corresponden a un sistema cultural determinado, que para efectos de esta investigación corresponden a un sistema cultural organizacional. En este sentido es posible afirmar que: "(...) Es casi siempre el usuario, no el productor del instrumento, quien reconoce la necesidad, quien resuelve el problema a través de una invención, quien construye el prototipo y provee los tipos de valores en uso (...)".<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Rod Coombs, *et al.*, (Editors), *op. cit.*, p. 71, Traducción libre: "(...) it is almost always the user not the instrument manufacturer, who recognizes the need, solves the problem via an invention, builds a prototype and proves the prototype's values in use (...)".

Al hablar de la interacción generada entre los individuos y los recursos tangibles, como los edificios o las máquinas, así como los intangibles, como los conocimientos científicos y los sistemas presupuestarios, se habla de los elementos que generan la cultura material, la cual surge cuando consciente o inconsciente, directamente o indirectamente, los objetos hechos por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los crearon, los fabricaron, los compraron, los mandaron a hacer o los usaron y, por ende, las creencias de la sociedad a la cual pertenecen esos individuos; esta relación es recíproca, es decir, las creencias y valores crean objetos, y éstos a su vez crean y dan forma a las creencias y valores.<sup>77</sup>

Lundvall considera que la interacción entre usuario y producción debe concebirse de la siguiente manera:

(...) debe estar basada sobre el conocimiento de las necesidades de los usuarios potenciales (...) y cuando una innovación ha sido desarrollada e introducida, ésta se difundirá sólo si la información relativa a ello usa características de valor que sean transmitidas (*SÍC*) a los usuarios potenciales de la innovación. Dentro de las organizaciones y firmas, esto constituye un problema intra-organizacional, a ser resuelto a través de las interacciones e intercambio de información, involucrando a diferentes individuos y departamentos pertenecientes a la misma organización (...).<sup>78</sup>

Ante esta necesidad de introducir y difundir la innovación dentro de una organización, es importante tener en cuenta dos procesos que deben cubrirse de manera simultánea: por un lado, la de desarrollo cultural en función de los cambios en las metas, valores y enfoques de la organización; y por otro lado, el de creación y difusión de conocimiento organizacional.

---

<sup>77</sup> Mario Krieger, *op cit.*, p. 339.

<sup>78</sup> Rod Coombs, *et al.*, (*Editors*), *op. cit.*, p. 72, Traducción libre: "(...) must be based upon knowledge about the needs of potential users... and when an innovation has been developed and introduced, it will diffuse only if information about it use value characteristics are (*sic*) transmitted to the potential users of the innovation. Within organizations and firms, this constitutes an intra-organizational problem, to be solved through interactions and information exchange, involving different individuals and departments belonging to the same organization (...)"

En relación al proceso del desarrollo cultural, hay dos fuentes generadoras de la misma: por un lado, está la que configuran los fundadores de la organización, a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, juicios y prejuicios, que generalmente son producto de las pasadas experiencias organizacionales; por otro lado, está la que emerge de los pequeños grupos, cuya razón de ser obedece al intento de satisfacer sus necesidades, estableciendo metas, valores, esperanzas y estimulando nuevas formas de alcanzarlas.

Las etapas de formación son tres, de las cuales es posible resumir lo siguiente: la primera etapa se caracteriza por cuestiones de dependencia y autoridad, donde el objetivo central es la decisión de quién será el líder del grupo; la segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones de iguales; y en la tercera etapa deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. En esta última etapa es cuando el grupo se enfrenta con los enfoques innovadores que le han llevado al éxito, en la medida que la innovación y la creatividad entran en contacto con la necesidad de orden y estabilidad.

La organización madura al momento de tener que hacer frente a las cuestiones de supervivencia y crecimiento, teniendo que ser un tanto flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes, lo que en su momento puede representar cambios en las metas, valores y enfoques de la organización.

Por lo que respecta a la tecnología y la incorporación del conocimiento a las organizaciones, es importante mencionar que es justamente el conocimiento o las capacidades intelectuales el nuevo recurso para aumentar la competitividad, ya que la mayor parte del valor de los productos y los servicios depende de la forma en la que se desarrollan los elementos intangibles que se basan en el conocimiento, como por ejemplo: el *know-how* tecnológico, la comprensión del cliente, la innovación y la creatividad. El potencial innovador de las empresas debe

encontrarse en la totalidad de la organización, no únicamente en determinadas áreas. Para lograrlo, debe apoyarse el conocimiento y el aprendizaje colectivo de la organización.

Al hablar de que el conocimiento y el aprendizaje son elementos claves para lograr la competitividad en el escenario comercial actual y de que, por otro lado, la manera de percibir el entorno depende de la cultura de los grupos u organizaciones sociales, ambas áreas coinciden en que la unidad emisora y receptora son los individuos.

Es a través del trabajo en equipo innovador donde cada individuo, en conjunto con los demás, aporta una fracción de conocimiento. Cada contribución supone una experiencia personal; una historia en la que se ha adquirido una interpretación singular de la realidad forjada con valores compartidos. Las organizaciones que aprenden, lo hacen a través de los individuos organizados en equipos de trabajo. Es en el equipo en donde se acumula el conocimiento útil para la organización y son los equipos los que generan y transmiten el conocimiento.

Aunque el *Chief Intelligence Officer* (CIO) de la organización busque un salto en la innovación, que mejore la operación, productividad y competitividad, a través de la innovación en los sistemas, operaciones de computación, telecomunicaciones, automatizaciones de oficina y computación del usuario final, utilizando la informática como arma competitiva, y por más visionario que éste sea, difícilmente puede implementar exitosamente el cambio por sí mismo. Para eso se requiere de equipos integrados y cohesivos.

El equipo innovador puede estar organizado por: a) Generadores de ideas, que combinen conocimientos tecnológicos, relacionados con el desarrollo, diseño, mercado, producción y comercialización; b) Implementadores, que instrumenten las distintas fases del proyecto; c) Sustentadores, que otorguen el apoyo político y económico a la innovación, además de convencer a los accionistas e inversores a

tomar riesgos; d) Dirección Ejecutiva del Proyecto, que es la encargada de ensamblar en tiempo y forma los componentes innovadores con los demás sistemas y de tomar las decisiones para que el proyecto funcione; e) Ejecutores del Proyecto, que es el equipo multidisciplinario que, bajo la Dirección Ejecutiva, sirven de apoyo para la total instrumentación e incorporación a la línea de producción; f) Difusores y extensionistas, que son quienes transforman el conocimiento de tácito a explícito; y g) Comunicadores y Publicistas, que son quienes traducen la información y conocimiento a toda la organización.<sup>79</sup>

Ya se ha hablado de la innovación tecnológica y de un equipo innovador. Sólo restaría hablar de una cultura organizacional innovadora, la cual exige el reconocimiento de la naturaleza de la innovación en sí. Muchas firmas luchan por evitar la pérdida de innovación. Sin embargo, se caracterizan por ser hasta cierto punto burocracias lentas, en las que el desarrollo del proceso para el nuevo producto está sólo a niveles formales de planeación y procedimientos. Este tipo de procesos son generalmente analíticos y tienen, por lo tanto, un parecido con la naturaleza misma de la innovación, la cual es tumultuosa y multilínea.

La actividad de innovación en las empresas debe ser manejada como una conducta estratégica autónoma, como un proceso emergente o inter-empresarial. La idea es crear un ambiente interno que promueva la innovación y un espíritu empresarial. Las características que una empresa puede presentar para saber si quiere promover un clima de innovación, son las siguientes: a) la identificación del mercado, es una de las divergencias de los conceptos de estrategia dentro de las organizaciones; b) los roles y responsabilidades de las personas claves dentro del proceso son escasamente definidos al principio, pero se van formalizando en la medida en que se desarrolla la estrategia; c) antes que establecer procedimientos administrativos, la idea debe trabajarse a través de una cadena informal que evalúe los méritos tecnológicos y de mercado; y d) la comunicación entre el personal tiende a fluir menos a través de los canales organizacionales prescritos y

---

<sup>79</sup> Mario Krieger, *op. cit.*, p. 312.

más a través de canales informales, razón por la cual el compromiso con la idea de innovación emerge de los esfuerzos de los patrocinadores en la creación de campeones de producto.<sup>80</sup>

Otro elemento importante para promover una cultura de innovación es dar a la gente el tiempo e incentivos para que deseen ser creativos. Por ejemplo, algunas compañías pueden asignar un porcentaje del tiempo de los empleados para que piensen en nuevas ideas y descubran posibles invenciones; incluso puede haber compañías que, para estimular las ideas exitosas de los empleados, les den un pago adicional o bono.

Finalmente, es posible decir que las compañías que promueven un clima de innovación no penalizan a la gente por ideas que no funcionan. Este tipo de compañías saben y reconocen que no todos los productos serán exitosos en el mercado, dada la gran competencia en los mercados de alta tecnología, además de que tienen niveles amplios de tolerancia hacia los riesgos e incluso hasta para cierto número de errores, como parte del espíritu empresarial, pues consideran que, tras estos errores, se genera un aprendizaje que podrá servir de base para el próximo nuevo éxito de la compañía.

Por lo tanto, es posible concluir que una condición fundamental para la incorporación real de la tecnología adquirida es la existencia en la empresa compradora de una capacidad científico-tecnológica que permita aprender, incorporar y asimilar los principios básicos de los conocimientos adquiridos y de sus aplicaciones en el proceso productivo; sólo cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan surge la innovación.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Jakki Mohr, *op. cit.*, p. 55. Los campeones de producto es la gente que crea, define o adopta una idea para lograr una innovación, además de que están dispuestos a asumir riesgos significantes para hacer que la innovación suceda.

<sup>81</sup> *Ibidem*, p. 308. El conocimiento tácito es personal y de contexto específico, y por lo tanto es difícil de formalizar y comunicar a otros; consiste en conocimientos prácticos-subjetivos, discernimientos e intuiciones que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad durante un largo tiempo. El conocimiento explícito o formal es fácil de transmitir entre individuos y equipos mediante el lenguaje formal y sistemático (reglas, manuales, fórmulas y especificaciones).

## **2.5. Efectos comerciales de la interdependencia entre cultura organizacional e innovación**

Toda innovación comienza con la detección de un problema, un desafío o una oportunidad que puede ser resuelta con la incorporación y aplicación del conocimiento a la organización. Además, toda innovación busca aportar a la organización una operación más eficiente, un mejor producto o servicio y una mayor competitividad. Por su parte, la cultura organizacional está implícita sobre el estilo de toma de decisiones y de pensamiento de una organización, ya que es ésta la que establece las premisas para las decisiones, además de que una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, es posible entonces decir que, detrás de una decisión comercial dentro de la organización, está una orientación cultural que influye la percepción de la realidad organizacional.

Para definir los efectos comerciales de la interdependencia entre cultura organizacional e innovación tecnológica, es necesario partir de la planificación estratégica, entendida como el proceso de evaluación del ambiente de la organización y sus fortalezas internas, para de esta manera identificar los objetivos de corto y largo plazo, y así implementar un plan de acción para alcanzarlos. Para el caso de las empresas transnacionales, éstas dependen profundamente de este proceso, porque ello les da una dirección general y una guía específica de cómo deben cumplir con sus actividades. Sin un plan estratégico, este tipo de empresas tendrían una gran dificultad para programar, implementar y evaluar sus operaciones. Por el contrario, con un plan estratégico, muchas empresas transnacionales han sido capaces de incrementar su rentabilidad.<sup>82</sup>

A manera de ejemplo, en 1990 *General Motors* tuvo mucho éxito en ganar mercado y generar altas ganancias en Europa. Esto se debió, en gran medida, a la habilidad de la firma para formular e implementar un plan de introducción de un

---

<sup>82</sup> Alan M. Rugman and Richard M. Hodgetts, *op. cit.*, p. 214.

nuevo automóvil acompañado por lo último en ingeniería y diseño, mejorando la calidad y cuidando el costo.

Las empresas transnacionales tienen una predisposición estratégica para determinar la manera en la que deben hacer las cosas. Esta predisposición influye en las decisiones específicas que la empresa implementa. Hay cuatro tipos de predisposiciones: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.<sup>83</sup>

Las organizaciones que tienen una predisposición etnocéntrica dependen de los valores e intereses de la empresa central para formular e implementar el plan estratégico. Partiendo de que el objetivo central es la rentabilidad, la empresa tratará de iniciar operaciones en el extranjero en la misma manera en que se inician en el país sede.

A través de la predisposición policéntrica, la empresa transnacional construye su plan estratégico para conocer las necesidades de la cultura local. Debido a que la empresa hace negocios en más de una cultura, el plan será adaptado a estas necesidades individuales. La misión básica de las empresas que se mueven con este tipo de predisposición es ser aceptada por la cultura local y penetrar en el país correspondiente.

Por otra parte, las transnacionales con una predisposición regiocéntrica se interesan en obtener ganancias y aceptación pública, por lo que emplean una estrategia que les permita dirigirse tanto al mercado local como al regional, aunque está más enfocada al segundo.

Finalmente, las empresas transnacionales con una predisposición geocéntrica visualizan las operaciones a nivel global. Las más grandes corporaciones internacionales que emplean este tipo de predisposición, generan productos globales con variaciones locales y forman sus equipos de trabajo con el mejor

---

<sup>83</sup> *Idem.*

personal que encuentran, sin importar su país de origen. Las transnacionales con una visión global trabajan con este tipo de predisposición.

Por lo tanto, al ejercer gran influencia la predisposición de una empresa transnacional en su proceso de planeación estratégica, es posible encontrar como ejemplos, desde empresas que están más interesadas en beneficios y/o crecimiento, que en el desarrollo de una estrategia corporativa que explote sus fortalezas; o hay algunas que están más interesadas en la manufactura de gran escala, que en la competencia por los precios, en oposición al desarrollo de un alto grado de respuesta a la demanda local y al diseño de un producto en función a estas necesidades específicas de mercado; y algunas otras prefieren vender donde la cultura es similar a la suya propia, de manera que las mismas bases para orientar el *marketing* pueden ser empleadas a lo largo de las regiones.

Ahora bien, la trascendencia de las predisposiciones es que influyen tanto en el proceso de evaluación del ambiente de la empresa, como en el de sus fortalezas internas, para tomar ventaja de las oportunidades, es decir, en la formulación de su estrategia comercial; la cual se define y desarrolla de la siguiente manera:

(...) el análisis del ambiente externo, implica dos actividades: reunir y evaluar información. Estos pasos ayudan a responder dos preguntas claves: ¿Qué está sucediendo en el ambiente externo? y ¿Cómo es que esto puede afectar a la compañía? (...) la evaluación ambiental interna ayuda a precisar las fortalezas y debilidades de la empresa multinacional. Hay dos áreas específicas que una multinacional examinará en esta evaluación: (1) los recursos físicos y las aptitudes del personal, y (2) la manera en la cual el análisis de la cadena de valor puede ser usado para hacer que estos recursos trabajen con la mayor sinergia y rentabilidad posible (...).<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup>*Ibidem*, p. 216, Traducción libre: "(...) The analysis of external environment involves two activities: information gathering and information assessment. These steps help to answer two key questions: What is going on in the external environment? How will these developments affect our company? (...)The internal environmental assessment helps to pinpoint MNE strengths and weaknesses. There are two specific areas that a multinational will examine in this assessment (1) physical resources and personnel competencies and (2) the way in which the value chain analysis can be used to bring these resources together in the most synergistic and profitable manner (...)."

Es importante mencionar que debido al crecimiento organizacional, y en el caso específico de las empresas transnacionales, se genera todo un proceso de replicación<sup>85</sup> operativa hacia las nuevas filiales o áreas de interés de la empresa sede (que inicia con las predisposiciones estratégicas antes mencionadas). Dicho proceso de replicación, se convierte en el medio a través del cual la organización presenta en las filiales las rutinas existentes y los procedimientos operativos con que normalmente deberán trabajar para integrar una nueva entidad productiva; que en este caso, bien puede ser la innovación tecnológica y el nuevo conocimiento que ésta exige.

Hoy por hoy, las innovaciones constituyen la fuente más segura de ventaja competitiva. A través de los procesos de internacionalización e integración, las empresas deben posicionarse y evaluar su eficiencia siempre a nivel mundial, por lo que éste será su mercado de referencia, independientemente de su tamaño o de la industria en cuestión.

Ante este contexto, se produce una progresiva equiparación de las condiciones de producción en cuanto a los costes de mano de obra, dado el reducido diferencial existente en el mercado. Lo mismo ocurre con los costos financieros, ya que todos los países que participan activamente en la competencia mundial, en un intento por retener los capitales, fijan unos tipos de interés que se alinean sobre los determinados por las economías más importantes.

Por consiguiente, al no poder basar las empresas su competitividad en bajos costes de mano de obra y capital, deben elegir nuevos ejes estratégicos que contemplan la incorporación constante de nuevas tecnologías, lo que permite pasar, de alguna forma, de las ventajas comparativas, que consisten en una mayor dotación de factores, a las ventajas competitivas, que radican en una mejora de la productividad y calidad, derivadas del progreso técnico. Además, con las

---

<sup>85</sup> Fred Burton, *et al.*, (Editors), International business organization. Subsidiary management, entry strategies & emerging markets, St. Martin's Press, Inc., Great Britain, 1999, p. 71.

innovaciones se revitalizan las industrias maduras o en declive, se crean nuevas actividades, se abren mercados y se acelera el crecimiento empresarial.<sup>86</sup>

Un elemento importante que toda empresa transnacional debe tener presente para su éxito comercial es:

(...) las actividades innovadoras de las subsidiarias deben ser consideradas como el principal bloque de construcción para el desarrollo-desempeño innovador de la multinacional como un todo. (...) la ventaja competitiva de las multinacionales están derivando cada vez más y más, no sólo de los \*diamantes\* de sus sedes, sino también de los \*diamantes\* de otros países, particularmente de aquéllos con los cuales los países sedes tiene las mayores transacciones a manera de negociación (...).<sup>87</sup>

En relación a los impactos internos producidos por la innovación, la Figura 3 muestra cómo, partiendo de que las condiciones de base sean favorables, se obtienen innovaciones que consolidan las ventajas competitivas genéricas de la empresa, mejorando de esta manera la posición estratégica de la misma; es decir, si una empresa pretender ser líder en coste, para alcanzar márgenes superiores a los de la competencia, ésta deberá introducir los cambios tecnológicos que le permitan incrementar su productividad y economicidad. La originalidad, exclusividad y complejidad de la innovación disminuirán el riesgo de imitación y protegerán la ventaja del coste. Las empresas más competitivas son las que logran compaginar los costes con una adecuada diferenciación percibida y aprobada por los usuarios.

A través de la Figura 3, es posible demostrar la importancia de desarrollar una planeación estratégica, en donde de manera inicial es importante considerar la esencia misma de la organización, es decir, su estructura, estrategia y condiciones

---

<sup>86</sup> Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, *op. cit.*, p. 75.

<sup>87</sup> Fred Burton, *et. al.*, (*Editors*), *op. cit.*, p. 70. Traducción libre: "(...) innovative activities of subsidiaries must be considered as a main building block for innovative performance for the MNE as a whole. (...) the competitive advantage of MNE's are increasingly derived not only from the \*diamonds\* of their home base, but also from the \*diamonds\* of other countries, particularly those with which the home-country firms have the most dealings by way of trade (...).

culturales internas; para así, contextualizarla en el mercado y entender su posición, necesidades y retos. Una vez determinado el entorno interno y externo de la empresa, entonces es posible pasar a la siguiente etapa, que consiste en definir un plan para implementar la innovación, que básicamente debe plantear y responder las preguntas de qué, cómo y para qué se pretende innovar; por último, en la etapa siguiente, es necesario definir los objetivos comerciales en términos de crecimiento y rentabilidad, es decir, de competitividad; el logro de estos objetivos, será determinado nuevamente por la contextualización de la empresa en el mercado, pues éste siempre será su punto de referencia inicial y final.

El progreso técnico no tiene efectos negativos sobre los demás factores de producción, sino que los valoriza y enriquece, ya que con el incremento de productividad del capital y trabajo conseguidos, se añade el máximo y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles; y todo ello, en beneficio de una competitividad que se traduce en términos de crecimiento de la cuota de mercado.<sup>88</sup>

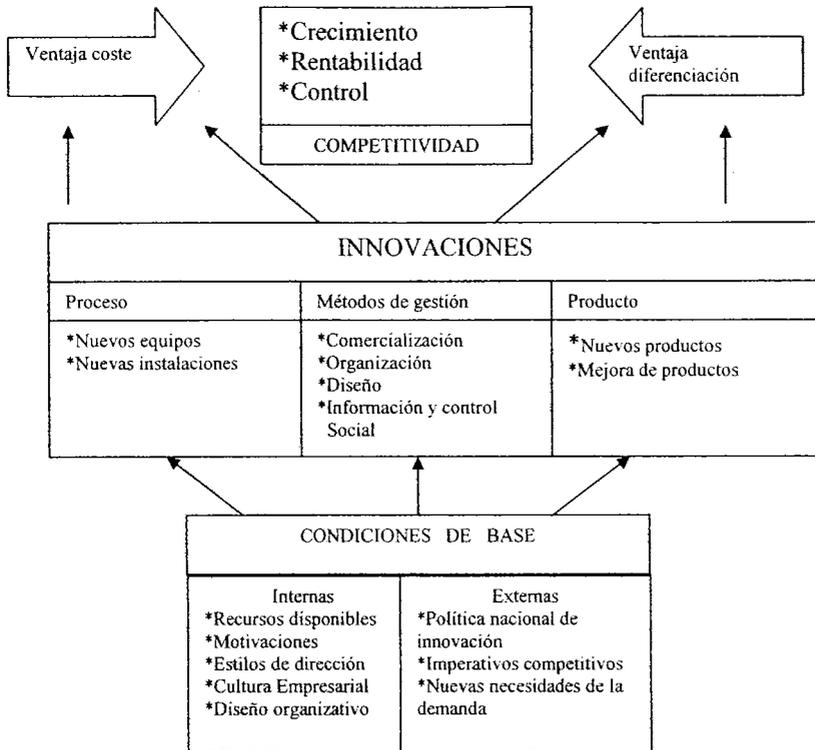
Los aspectos positivos de la innovación que impactan al empleo son: a) incremento de las tasas de productividad de los empleos, reduciendo la intensidad de la actividad laboral para el mismo tipo de empleos o aumentando la salida de bienes para el mismo número de personas; b) se definen nuevos modelos laborales, en relación a la distribución del tiempo de trabajo, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, turnos de trabajo y trabajo a domicilio, lo que permite conseguir objetivos sociales sin sacrificar la rentabilidad de la empresa; c) a nivel macroeconómico, la innovación favorece la creación de empleo, porque los países más avanzados innovan en detrimento de los demás que no poseen las mismas capacidades tecnológicas. Está comprobado que los países que más invierten en investigación y desarrollo son los que mayores niveles de competitividad tienen.

---

<sup>88</sup> Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, *op. cit.*, p. 78.

**Figura 3**

Efectos de la innovación



Fuente: Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, Fundamentos de economía y organización industrial, Mc Graw –Hill Interamericana de España S.A., España, 1994, p. 77.

En relación a los productos con ciclos de vida cortos, es importante que su introducción en el mercado sea rápida y satisfagan el nivel de exigencia de los usuarios. De ahí que la duración de las fases de desarrollo y fabricación deban ser cortas, con el fin de que el nuevo producto no llegue con retraso al mercado. En este sentido, la tecnología contribuye a recortar las fases de concepción y elaboración del producto.

Sin embargo, cuando la innovación tecnológica y el conocimiento son el producto a adquirir, el tiempo es mucho más limitado y riguroso, hablando desde el punto de vista de la inversión, debido a la cantidad de factores culturales y cognoscitivos que están en juego al momento de decidir la implementación y adquisición del nuevo producto tecnológico; es decir, para que esta inversión a final de cuentas genere rentabilidad y productividad, el producto debe ser gestionado eficientemente en el lugar y tiempo indicado. A manera de ejemplo, se presenta la siguiente cita:

(...) Los japoneses se han convertido en expertos en la transferencia de conocimientos. Aunque los fabricantes estadounidenses fueron los primeros que diseñaron aparatos de televisión en blanco y negro y en color dotados de transistores, que venían a sustituir a los tubos de electrones, lentos en su arranque y de corta vida, fracasaron a la hora de implantar la nueva tecnología en sus nuevos productos. (...) aunque estuvieron preparados para hacerlo antes que nadie, los productores estadounidenses no se interesaron por la total transistorización de sus televisores en blanco y negro hasta finales de la década de 1950. Los japoneses iniciaron con agresividad la comercialización de televisores en color primero en su mercado nacional para luego iniciar su exportación. Estudiando y transfiriendo los conocimientos adquiridos consiguieron reducir los costos y mejoraron la calidad de sus televisores (...).<sup>89</sup>

Comprender que la cultura de una organización es una de las causas que más influyen sobre la eficiencia, es una idea aceptada en la práctica de la gestión<sup>90</sup>; sin embargo, la forma en que la dirección de una empresa puede modificar una cultura que impide que la organización sea eficaz, no está tan extendida y aceptada, a pesar de los constantes ejemplos que es posible encontrar.

---

<sup>89</sup> James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 69.

<sup>90</sup> *Ibidem*, p. 61. Dentro de la última fase del proceso evolutivo comercial, caracterizado por su orientación global, las empresas necesitan comprender las necesidades de sus clientes, traducirlas rápidamente a productos y/o servicios con un costo mínimo y proceder a su comercialización eficaz. La capacidad de diagnóstico de las necesidades de los clientes, de las transacciones interculturales, de los equipos multinacionales y la creación y dirección de eficaces alianzas globales; son sin lugar a duda las grandes áreas de oportunidad para lograr consolidar la presencia de las empresas en el proceso globalizador.

Una acertada gestión de la innovación estimula la creatividad y motivación de los miembros de la organización y facilita la detección de ideas convertibles en productos. De esta manera, las empresas pueden optimizar la flexibilidad de sus sistemas productivos y adaptarse más fácilmente a los cambios seguidos en su entorno.

La innovación es el factor de competitividad clave en el comercio mundial de nuestros días, por lo que resulta imprescindible que las direcciones empresariales creen estructuras y sistemas de planificación estratégica que generen y promuevan la valorización de la tecnología, con el objeto de explotar todas sus posibilidades.

Otra vertiente del proceso de innovación es la relativa al factor social, o también conocida como innovación social, entendida como las nuevas alternativas y métodos de gestión del personal, como son: racionalizar las tareas laborales, mejorar las condiciones de trabajo, instalar sistemas de motivación, estimular las competencias personales y delegar responsabilidades.

La innovación social, aunada a la innovación tecnológica de producto y proceso, generan grados de competitividad destacados y un éxito comercial indiscutible. En muchas ocasiones, el fracaso de nuevos productos proviene de las insuficiencias organizativas y culturales que no logran crear puntos de enlace y redes de comunicación capaces de aglutinar los esfuerzos existentes en la organización y, así, desarrollar una sinergia de competencias y conocimientos que permitan reforzar y ampliar las perspectivas tecnológicas de la empresa.

El nivel de integración tecnológico se sustenta en las competencias del propio individuo y de los equipos de trabajo. Por otro lado, es importante recordar que no es fácil calificar cualitativamente al capital humano, debido a la poca atención que se dedica al desarrollo y estímulo de la creatividad en la gran mayoría de los entornos socioculturales alrededor del mundo.

Determinar el límite de las competencias tecnológicas de una organización resulta difícil, desde el momento en que es más fácil inventariar bienes tangibles que intangibles, como las ideas, la experiencia y los conocimientos. Pese a ello, todas las empresas poseen un patrimonio tecnológico, es decir, un *stock* de conocimientos y competencias, además de un grado de aprovechamiento alcanzado en los mercados.

La correcta gestión del patrimonio tecnológico refuerza las ventajas competitivas de la empresa. El reforzamiento de este patrimonio no se logra únicamente a través de una cuestión financiera materializada en investigación y desarrollo, o bien en la compra de licencias, patentes o contratación de asistencia técnica, sino que encuentra un gran soporte en la generación de una cultura innovadora que estimule el pensamiento creativo, que favorezca la gestión de ideas, innovaciones y habilidades.

Finalmente, es posible cerrar este inciso con una cita que, de manera breve, sintetiza la importancia de hacer múltiples cambios organizacionales en paralelo al cambio de la tecnología de la información, para afianzar el camino rumbo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa:

(...) hacer la inversión en computadoras sin un cambio organizacional, o sólo implementar parcialmente algunos cambios organizacionales, pueden crear significativas pérdidas en productividad (...) Para ser completamente productivos la TI tiene que ser acompañada de una inversión en capital humano, principalmente a nivel técnico (...) Para que una inversión en tecnología de la información sea completamente efectiva, tiene que tomar ventaja de las *network externalities*. Esto requiere que un gran y suficiente número de gente y organizaciones hagan la inversión, y lleguen a estar conectados al *network*. Pero esto no es suficiente. Las *network externalities* son completamente explotadas solo cuando aquéllas personas usan la tecnología de la información, se comunican entre ellas efectivamente, rápidamente y eficientemente. Esto, en cambio, requiere que los usuarios

compartan niveles similares de habilidades técnicas, analíticas y de resolución de problemas (...).<sup>91</sup>

Simultáneamente a las fases de adaptación y post-adaptación tecnológica, se debe promover una acumulación continua de conocimientos y habilidades a nivel organizacional. Las empresas deben acumular las habilidades y el *know-how* para operar los nuevos procesos a su nivel esperado de desempeño y generar productos que compitan en el mercado mundial.

---

<sup>91</sup> Ver <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastián.edwards>, Sebastian Edwards and Henry Ford II, *Information technology and economic growth in the emerging economies*, p. 4, consultada el: 03 de Agosto de 2003, Traducción libre: "(...) Making computer investment without organizational change, or only partially implementing some organizational changes, can create significant productivity losses (...) In order to be fully productive, IT has to be accompanied with investments in human capital, especially at the technical level (...) For information technology investment to be fully effective, it has to take advantage of network externalities. This requires that a large enough number of people and organizations make the investment, and become connected to the network. But this is not enough. Network externalities are fully exploited only when those using information technology communicate among themselves effectively, rapidly and efficiently. This, in turn, requires that users share similar levels of technical, analytical, and problem solving skills (...)".

### **Capítulo III Propuesta del Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO) para el logro de una mayor eficiencia, productividad y competitividad**

La creación de un programa cultural que coordine la cultura organizacional ante un contexto organizacional transnacional impactado por la innovación tecnológica de tipo informático tiene su principal sustento, tal como se ha venido hablando a lo largo de la presente investigación, en la necesidad de crear una visión multidisciplinaria del fenómeno, es decir, debe existir un estudio integral del factor tecnológico, del factor comercial y del factor cultural de tipo organizacional para poder gestionar exitosamente la presencia de las transnacionales ante el proceso globalizador. De ahí que se comparta el punto de vista de Jan Aart Scholte, quien sostiene que:

(...) los desarrollos tecnológicos que han permitido el incremento de supraterritorialidad son evidentes. De tal manera que la globalización no podría haber ocurrido en la ausencia de innovaciones extensivas de transporte, comunicaciones y procesamiento de datos (...) Sin embargo, la innovación tecnológica no ha sido generada completamente por sí misma. Es necesario considerar también las profundas condiciones estructurales (racionalismo y capitalismo) que han creado el orden social que ha motivado tales desarrollos. Además, estas innovaciones no podrían haber ganado una gran escala y una aplicación mundial sin un marco de trabajo regulatorio que asegurara un grado sustancial de estandarización técnica dentro y entre países (...).<sup>92</sup>

Por lo tanto, las estrategias organizacionales son decisivas sobretudo en lo concerniente a la asimilación del conocimiento tecnológico que se requiere para

---

<sup>92</sup> Jan Aart Scholte, *Globalization, a critical introduction*, Palgrave, Great Britain, 2000, pp. 99-100, Traducción libre: "(...) technological developments that have enabled the rise of supraterritoriality are readily evident. Globalization patently could not have occurred in the absence of extensive innovations in respect of transport, communications and data processing (...) However, technological innovation has not been completely self-generating. It is necessary to consider also the deeper structural conditions (rationalism and capitalism) that have created a social order that has encouraged such developments. Moreover, these inventions could not have gained large-scale and ubiquitous application without regulatory frameworks that assured a substantial degree of technical standardization within and between countries (...)."

operar en los sistemas productivos modernos. La creación de una estructura destinada a asimilar el conocimiento tecnológico tiene una gama de precondiciones, como lo es la reorientación de las funciones de la cultura organizacional que, de poder situarse por encima de los conflictos inmediatos propios de la resistencia al cambio en el *modus operandi* organizacional generado por las innovaciones tecnológicas de la información, podrá generar un cambio cultural organizacional, a través de nuevos valores, actitudes, costumbres, reglas y una nueva visión de los objetivos organizacionales, sintetizados en una mayor productividad y competitividad, lo que a su vez se traducirá en continuidad empresarial, vía consolidación y expansión en el mercado.

Se ha hablado ya de la necesidad del manejo de una estrategia y una estructura que posibiliten la consolidación de una cultura plenamente identificada y orientada a las necesidades organizacionales, de ahí que a continuación se defina la importancia de estos dos conceptos.

Sócrates comparó las necesidades de un empresario con las de un general y señaló que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar sus objetivos.<sup>93</sup> De ello es posible sustentar que, si bien es cierto que al invertir una empresa en desarrollo e innovación tecnológica que le genere una mayor productividad y competitividad en el mercado, también debe ser muy cierto que no basta con modificar el entorno a nivel material para lograrlo, pues es necesario preparar, sensibilizar y orientar ante el cambio material al recurso humano, con las habilidades, conocimiento, actitudes y valores necesarios para que se genere una verdadera evolución.

En relación al proceso evolutivo que debe registrarse en cada grupo social, se coincide con el punto de vista de Anthony D. King, quien considera que la cultura sólo puede observarse como una distinción evolutiva entre diferentes grupos

---

<sup>93</sup> Henry Mintzberg, *et al.*, *op. cit.*, p. 1.

sociales.<sup>94</sup> De ahí el grado de complejidad e importancia que cobra el hecho de que dentro de una empresa transnacional, incluyendo a todas sus filiales, se logre crear un solo grupo social con una cultura organizacional distintiva al de cualquier otra empresa.

Una manera muy sencilla de definir el concepto de estrategia es la que presentó Igor Ansoff en 1965: la estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos-mercados, por lo que la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor entre cuatro componentes: el alcance del producto-mercado (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos-mercado); la ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto individual-mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores); y la sinergia (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si opera cada una por su cuenta).<sup>95</sup>

Asimismo, es importante considerar cuatro importantes elementos en relación a la estrategia: el primero es el ambiente, es decir todas aquellas condiciones ajenas a la empresa, ante las cuales ésta debe responder; algunas son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). El segundo elemento es la necesidad de establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se conoce como la misión, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. El tercer elemento es la situación, con el objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Finalmente, la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

---

<sup>94</sup> Anthony D. King (*Editor*), Culture, globalization & the world system, University of Minnesota Press, USA, 1998, p. 2.

<sup>95</sup> Henry Mintzberg, *et al., op. cit.*, p. 2.

Ahora bien, en relación a la estructura organizacional,<sup>96</sup> el Área de Recursos Humanos sería el área responsable de implementar y monitorear el Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO). El objetivo del PCCO es el de conocer, coordinar y direccionar la cultura organizacional, para acondicionar al recurso humano y que éste actúe bajo parámetros de eficiencia, productividad y competitividad, es decir, con calidad ante los retos organizacionales.

El PCCO entenderá como cultura al conjunto de valores, actitudes, reglas y costumbres que habrán de regir la interacción de los miembros de la organización. La línea de responsabilidad de este programa cubriría todas las filiales y jerarquías dentro de la empresa transnacional, porque finalmente su misión será la de crear un grupo de trabajo que se identifique de tal manera que cada uno de sus miembros conciba y asuma su pertenencia a éste; será un grupo que se diferencie del resto de las empresas y que, al ir compartiendo las experiencias organizacionales e ir creando una memoria histórica, consolidará su cohesión como grupo de trabajo orientado a la productividad y competitividad de la empresa.

El PCCO fungirá como un elemento importante en el proceso de administración del recurso humano dentro de la organización, pues a través de éste se definirán las características de las actitudes, valores, creencias y reglas que habrán de regir el comportamiento individual y grupal, la comunicación, el conflicto, el liderazgo, la motivación, la habilidad y la capacitación continua.

A manera de ejemplo, los grupos cuando están animados por valores positivos como solidaridad, compañerismo y superación, ayudan a sus miembros a desarrollar sus capacidades, superar dificultades y, sobretodo, a expandir y consolidar el conocimiento dentro de la empresa,<sup>97</sup> mejorando o tal vez encontrando nuevas maneras de hacer las cosas dentro de un ambiente de equipo

---

<sup>96</sup> Alicia B. Cortagerena y Freijedo Claudio F., Administración y gestión de las organizaciones, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, p.68. Define a la estructura organizacional como el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización y por lo tanto el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control; de este modo cada miembro de la organización sabe qué actividades le corresponden y ante qué es responsable de los resultados.

<sup>97</sup> Alicia B. Cortagerena y Freijedo Claudio F., *op. cit.*, p. 151.

e interacción; afianzándose intrínsecamente, valores tales como: identificación y pertenencia a la empresa, compromiso, tolerancia y trabajo en equipo.

Anteriormente ya se ha hablado de la necesidad de analizar el fenómeno de las empresas transnacionales, la innovación tecnológica y la cultura organizacional de manera integral y con una visión multidisciplinaria, para poder dar pasos firmes y contundentes rumbo a la competitividad y productividad organizacional en un contexto globalizado. Pues bien, la propuesta del PCCO es una expresión de ello; a través de la definición de sus propósitos, políticas, objetivos, estrategia y estructura, será posible constatar el grado de interdependencia con que se mueve el mundo actual.

Implícitamente, a través del PCCO se está también proponiendo una reorientación del enfoque de los dirigentes organizacionales en relación a la importancia del factor humano en los problemas de productividad, eficiencia y productividad; considerándolo ahora como una pieza clave para el logro de los objetivos comerciales de la empresa.

Los elementos antes mencionados se han estructurado a través de una planeación estratégica,<sup>98</sup> que de algún modo puede considerarse de corto plazo, dada la relevancia de la problemática planteada a lo largo de la presente investigación, pues ésta afecta integralmente a la organización y sus resultados. Es difícil poner un plazo mucho más preciso para la conclusión del PCCO, debido a la naturaleza del tema a abordar y solucionar; sin embargo, sí es posible asegurar que los resultados tendrán que ser a corto plazo, dada la dependencia de los elementos: cultura, organización, innovación tecnológica de tipo informático y productividad-competitividad. De manera tal vez un tanto genérica, también puede decirse que el indicador que marcará la terminación del programa será el momento en que las actividades reflejen la repetitividad de la cultura deseada, durante la fase de la

---

<sup>98</sup> Octavio Aguirre, Planeación corporativa para la empresa mexicana, EDUVEM, México, 1981, p. 52. En relación a la planeación estratégica hay varias definiciones, de las cuales es posible destacar la siguiente: es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos.

operación, lo que consecuentemente impactará positivamente los niveles de eficiencia, productividad y competitividad de la organización, tanto a nivel local como global.

Esta planeación será dirigida desde los niveles máximos de la dirección, como resultado de arduos trabajos de investigación y creatividad desarrollados por todo el equipo de asesores tanto internos como externos de la alta dirección, a la luz de la oportunidad, amenaza y problemática organizacional.

El proceso decisorio de naturaleza vertical que se ejercerá desde la alta dirección, corresponde a un proceso de evaluación de naturaleza horizontal, de los diversos aspectos que constituyen la realidad organizacional: marco político, el esquema social, entorno económico, el estado y sistemas tecnológicos, situación competitiva, investigación y proyección del mercado, niveles de producción, inversiones a realizar, tasas de rentabilidad para los nuevos proyectos (incluyendo al PCCO) y contexto laboral de la empresa. Por lo tanto, el proceso decisorio estará respaldado por el grupo de asesores de la organización, pues éste contará con un perfil de conocimientos bastante diversificado que permitirá el eficiente manejo de la información, análisis e interpretación de datos.

Los elementos que conformarán la estructura básica del plan estratégico del PCCO son: propósitos organizacionales, políticas integrales, objetivos estratégicos, estrategia y estructura organizacional.

### **3.1. Propósitos organizacionales**

Partiendo de que este elemento refleja las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico que la empresa, en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente, a través de una actuación orgánica, los propósitos son, por lo tanto, aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización, así como su naturaleza y carácter. Considerando las premisas del

propósito institucional, es posible encontrar su máxima expresión a través de la misión y visión de la empresa.<sup>99</sup>

Por lo tanto, a la alta dirección de la empresa le compete la definición de la misión y visión organizacional.<sup>100</sup>

La misión de la empresa deberá redefinirse como parte de su coyuntura mundial, haciendo hincapié en que las razones que la están llevando a evolucionar a través de la estandarización de herramientas de trabajo de tipo informático son medulares para alcanzar los niveles de competitividad exigidos en el mercado mundial y local; además, a través de la misión, se transmitirá un alto nivel de auto-confianza en la capacidad material y humana con que cuenta la organización para la toma de decisiones al momento de afrontar los retos organizacionales.

De ahí que la alta dirección siempre ofrecerá una evaluación de los resultados y procesos presentes y futuros, en este último caso, presentará planes de prospectación de la empresa; finalmente, la intención será alinear los valores, actitudes, propósitos y compromisos de todos sus miembros con los de la empresa, para así alcanzar, el éxito comercial a través de un trabajo caracterizado por elevados niveles de productividad y competitividad; es decir, la misión permitirá guiar y facilitar la transferencia de metas y objetivos a la estructura organizacional.

---

<sup>99</sup> Octavio Aguirre, *op. cit.*, p. 56. Considera que cuatro son las premisas que sustentan a los propósitos institucionales: a) genérica, porque delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen, b) trascendente, porque señalan las finalidades, llegando muchas veces a abarcar toda la vida de la organización, c) fundamental, porque condicionan la actuación de la organización en general y constituyen el cimiento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de los distintos planes en la organización y; d) cualitativa, porque no señalan resultados cuantitativos.

<sup>100</sup> Hernando Mariño Navarrete, *Planeación estratégica de la calidad total*, TM Editores, Colombia, 1993, p. 34. Considera que el significado de la misión se obtiene respondiendo a la pregunta ¿para qué existe esta empresa? y ¿quiénes somos?. En la misión se resumen las características que identifican a una organización frente a otras similares a través de sus principios y valores. Con esta definición es posible entender cómo se considera actualmente la empresa, señalando su propósito, sus clientes externos, los bienes que produce y los servicios que presta, el mercado que atiende, su filosofía y la tecnología básica de la empresa. Por otro lado, la visión es considerada como el futuro deseado de la empresa, es decir, describe cuál debe ser el estado de la empresa a largo plazo.

Por otro lado, la visión de la empresa también deberá sufrir cambios en correspondencia a sus perspectivas actuales. La alta dirección deberá transmitir a toda la organización cual es el futuro deseado de la empresa a largo plazo.

Ahora bien, considerando la gran inversión que la empresa hace al momento de adquirir nuevas herramientas tecnológicas de tipo informático, se demuestra el carácter prioritario del manejo de la información como factor clave dentro de los intercambios que se dan en la organización y su ambiente externo; además, dicha inversión debe ser recuperada a través del desarrollo y crecimiento comercial de la empresa, lo que de manera implícita habrá de generar una nueva dimensión a la esencia transnacional de esta entidad.

Brindar a los empleados una evaluación actual, un proyecto tanto del cambio tecnológico como del objetivo comercial final al que se ha de llegar; permite crear un ambiente organizacional de certidumbre, confianza y, sobretodo, de inclusión, pues de esta manera se está dejando en claro quién es la empresa, en qué condiciones está y a dónde quiere llegar en el contexto local y mundial. De ahí que la planeación estratégica sea una pieza clave en todo el proceso de cambio organizacional.

### **3.2. Políticas integrales**

Las políticas integrales son de alguna manera las leyes administrativas que rigen las decisiones dentro de la empresa. Por tanto, orientan las acciones dentro de ésta; dada su función y trascendencia, las políticas integrales sólo pueden ser formuladas por la alta dirección.

Dentro de los factores que influyen en su elaboración, el cultural juega un papel decisivo, pues las interpretaciones, los valores y las experiencias construyen los puntos de vista de quienes las crean; de manera paralela, el conocimiento también

representa un elemento importante, al ser la parte comprobada y analítica de éstas.

Las políticas que habrán de sustentar el desarrollo del PCCO, e inclusive promoverse a través del mismo, tendrán un carácter más global que particular, ya que habrán de regir a todas las áreas de las filiales de la empresa transnacional.

Las políticas integrales serán las siguientes:

1. Todos los miembros de la empresa se identifican con la misión, visión y valores organizacionales;
2. Todos los miembros de la empresa son valiosos para la empresa y, por lo tanto, son pieza clave para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales;
3. Cada compañero en y entre filiales deberá ser considerado como parte integrante de un gran equipo: el de la empresa;
4. La empresa deberá conducirse siempre con una mentalidad de crecimiento. Cada filial deberá crecer continuamente, no sólo en tamaño sino también en calidad y en satisfacción con el cliente interno y externo; y
5. Todos los miembros de la empresa trabajarán arduamente para alcanzar los niveles de productividad y competitividad necesarios para demostrar que el producto y/o servicio generado por la organización, es la mejor opción en el mercado.

### **3.3. Objetivos estratégicos**

Considerando que el tipo de propuesta que se está desarrollando en la presente investigación no tomó de referencia cifras específicas de productividad de una empresa transnacional en particular y que además no realizó algún tipo de muestreo o investigación de campo, resulta un tanto difícil plantear objetivos estratégicos como tales, si se parte de que, por definición, los objetivos estratégicos están vinculados con resultados cuantificables que se desean

alcanzar en una fecha determinada y cubren un plazo determinado de realización.<sup>101</sup>

Sin embargo, el PCCO sí tiene puntos específicos que abordará para la maximización de beneficios o resultados en áreas estratégicas de la empresa, tales como: participación del producto y/ o servicio de la empresa en el mercado, volumen de ventas, nivel de costos, márgenes de utilidad, rentabilidad de las inversiones, eficiencia de recursos materiales, productividad de los recursos humanos, mejoramiento de relaciones laborales y consolidación transnacional.

El PCCO parte de la necesidad de definir y coordinar una cultura organizacional compartida entre todas las diferentes filiales de una empresa transnacional, que permita una mejora en los niveles de productividad y competitividad, tanto en los diferentes mercados de las filiales como a nivel global.

El objetivo general del PCCO será: generar de manera continua un valor agregado en la empresa, al encargarse de identificar, transmitir y promover la reproducción continua de los elementos culturales de tipo organizacional<sup>102</sup> en todos los miembros de la organización, para así asegurar la recepción y asimilación necesaria por parte de todo el recurso humano; lo que de manera implícita se reflejará en la mejora de los resultados comerciales.

De ahí se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- a) Crear y aplicar un proceso de dirección administrativa que genere un ambiente de trabajo que impacte, reoriente y acondicione el sistema personal de valores y de comportamiento de todos los empleados de la organización;
- b) Generar un proceso que emita y promueva compromisos, individuales y de grupo, con la realidad y futuro de la firma, es decir, con su misión y visión;

---

<sup>101</sup> Octavio Aguirre, *op. cit.*, p. 87.

<sup>102</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control, Vol. 1, Editorial Limusa, México, 1981, p. 164. Señala que las normas culturales, los hábitos y costumbres influyen las actitudes generales y el comportamiento en relación a servicios específicos de la organización.

c) Acondicionar al recurso humano de la organización para actuar oportuna y eficiente tanto en el mercado local como global, es decir, se buscará asegurar que el recurso humano actúe con calidad ante las exigencias comerciales del contexto organizacional imperante;

d) Inducir a todos los individuos de la organización a hacer ciertas cosas y a evitar otras, a través de la creación, aceptación y reproducción de valores tales como:

1. Respeto y desarrollo humano. Cada miembro de la empresa deberá reconocerse y aceptarse como pieza constitutiva y esencial de la organización; debido a que el recurso más importante de la organización es el recurso humano y, a diferencia de los demás, se le debe tratar de manera específica y especial, ya que para lograr su desarrollo se requiere mucho más que dinero o acceso a diversos recursos materiales. En relación a ello, Hernando Mariño Navarrete considera que: "(...) la calidad total es hecha por el hombre para el hombre (...) Los gerentes en empresas de calidad tratan con respeto la humanidad de las personas, no como otro recurso más (...)"<sup>103</sup>;

2. Aceptación, tolerancia e inclusión de la diversidad cultural en la realidad organizacional. Se deberá reconocer y respetar la diversidad cultural que está concentrada en una empresa transnacional, producto de la esencia misma de este tipo de empresa. Partiendo de esta diversidad cultural, se deberá crear un espacio específico para la cultura organizacional que estará constituida por los valores y actitudes que más convengan a la organización, y no a un grupo cultural específico;

3. Participación activa. Las personas deberán involucrarse activamente, lo que implica atender y aplicar de manera comprometida los principios organizacionales en el trabajo diario, para de esta manera, ir modificando progresiva y direccionadamente la realidad organizacional en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales;

---

<sup>103</sup> Hernando Mariño Navarrete, *op.cit.*, p. 18.

4. Trabajo en equipo. Debido a lo complejo que resulta operar a nivel global, es necesario promover la creación de equipos de trabajo que incluyan diversos grupos culturales. La necesidad de un trabajo de equipo de carácter global es clara en la empresa transnacional. Los equipos no deben ignorar ni minimizar las diferencias culturales-nativas, por llamarlo así; sólo deberán respetarlas y contenerlas en la medida en que afecten sus expectativas y actos organizacionales, para dar paso a la cultura organizacional. Por lo tanto, la distribución de actividades y responsabilidades dentro de los equipos siempre estará en función a capacidades y no por algún tipo de superioridad cultural.

Asimismo, deberá promoverse una dimensión colectiva de las necesidades, satisfacciones y rendimiento de los grupos de trabajo que se encuentran en busca de los objetivos organizacionales. Por ello, se dará un mayor énfasis y reconocimiento al “nosotros” en lugar que al “yo”;<sup>104</sup>

5.- Comunicación. Dentro del entorno empresarial global, la formulación de estrategias, la toma de decisiones, la motivación, la creación de equipos, el diseño de organizaciones, puestos de trabajo, la dirección y la negociación se basan en la capacidad de los individuos para comunicarse entre sí, ya sea formal o informalmente. Por lo tanto, se deberán definir mecanismos de comunicación eficaces; hecho que de por sí es difícil en un entorno culturalmente homogéneo; para el caso de una empresa transnacional entraña todo un reto, debido a las diversas comunicaciones interculturales que en ésta se desarrollan. Al respecto, es importante subrayar la trascendencia de la comunicación dentro de una empresa, y más aún, en una de tipo transnacional, dada su natural versatilidad cultural. Esto es:

(...) El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales, en tanto que la

---

<sup>104</sup> James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 82.

restante se transmite por líneas informales (...) la estructura de la organización es la que establece los canales formales de comunicación, que sirven para emitir las directrices de los superiores a los subordinados; generalmente este tipo de información ayuda a clarificar las metas operacionales, la misión y filosofía de la organización. (...) La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas (...).<sup>105</sup>

Por lo tanto, se hará especial énfasis en la comunicación interna en y entre cada miembro de las filiales de la empresa para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, a través del correcto y oportuno uso de diferentes medios de comunicación, incluyendo las nuevas herramientas de trabajo proporcionadas por la innovación tecnológica de tipo informática recientemente adquiridas. De esta manera, se pretende lograr que dentro de toda la organización, todos los empleados, de cualquier nivel, se mantengan informados, integrados y motivados; y así, éstos contribuyan con su trabajo en el rubro de la comunicación al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional deberá ser percibida como una función integral de la organización, ya que ésta debe responder a la estrategia comercial, cuya finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas; la primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección;<sup>106</sup>

6.- Transferencia de conocimiento. Como parte del intenso y creciente proceso competitivo comercial que existe actualmente, la innovación tecnológica ha acelerado la difusión del conocimiento. Es importante subrayar que la contraparte del proceso de emisión del conocimiento, no se completa con la recepción y asimilación del mismo, pues también es necesario hacer un correcto y oportuno

---

<sup>105</sup> Richard M. Hodgetts y Steven Altman, *op.cit.*, p. 326.

<sup>106</sup> Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1999, p. 115.

uso y difusión de éste en el día a día de la operación, de tal manera que tanto los clientes internos como externos de la empresa se sientan beneficiados por los resultados obtenidos.

Es importante tener presente que, de acuerdo a la habilidad que la empresa tenga para moverse en el ámbito del conocimiento de manera flexible y rápida, para formar un ciclo dinámico de conocimiento, se determina en última instancia la capacidad de la organización para crear conocimiento.<sup>107</sup>

Es primordial que la empresa cree y acumule conocimiento de forma eficaz y efectiva; además, al hablar de una empresa transnacional, las posibilidades de acrecentar conocimiento se amplían, debido a su gran número de filiales y al consecuente nivel de comunicación que debe existir entre cada una de ellas. Por lo tanto, se encuentra en la naturaleza misma de la empresa transnacional, una fuente constante de conocimiento que hay que aprovechar de manera estratégica;

7.- Aprendizaje organizacional. Considerando que las organizaciones crean nuevo conocimiento todo el tiempo con la reconstrucción de perspectivas, marcos teóricos y premisas existentes, es importante capitalizar este proceso, porque se trata de aprender a aprender; y sobretodo, también es importante reconocer y asumir el hecho de que, al ser el aprendizaje una disciplina colectiva donde el diálogo y el libre flujo del significado a través del grupo es un aspecto central, es necesario promover el aprendizaje organizacional, que a su vez reconoce el esfuerzo y conocimiento individual pero articulado y contextualizado con el de los demás.

En relación a ello, es importante tomar en cuenta la observación de Peter Senge:

“(...) la organización que aprende tiene capacidad para adoptar el aprendizaje generador o activo (que se obtiene al generar nuevas premisas como: esquemas, modelos mentales o perspectivas; para superar los existentes) y el

---

<sup>107</sup> *Ibidem*, p. 321.

aprendizaje adaptativo o pasivo (que se obtiene al momento de resolver problemas específicos con base en premisas existentes); como las fuentes de ventajas competitivas sostenibles (...).<sup>108</sup>

Es importante considerar que, al hablar del proceso de innovación tecnológica, los usuarios finales de ésta deben desaprender y aprender nuevas formas y procesos sobre qué hay que hacer, cómo y por qué hay que hacerlo. Es necesario trabajar asiduamente para que el usuario o empleado acepte, asuma y promueva la nueva forma de hacer las cosas y así generar a nivel organizacional una tendencia hacia la precisión en el manejo y análisis de información;

8.- Auto-eficiencia. Debe promoverse en cada miembro de la organización una orientación en su control interno que los guíe a fijar sus decisiones al momento de enfrentar problemáticas y desarrollar planes de acción que se cumplan y que generen resultados eficientes. Así también, puede considerarse a la auto-eficiencia como la seguridad que tiene el individuo de realizar algo correctamente en una situación determinada.

Las personas con un alto nivel de auto-eficiencia ven los problemas o preocupaciones en términos de fracaso o incapacidad para realizar un trabajo de alta calidad. La siguiente cita ejemplifica lo anterior:

“(...) Sam Walton, fundador de *Wal-Mart*, era un ejemplo de individuo con un nivel de auto-eficiencia como para enfrentarse y vencer a *Sears*, *Kmart* o *Target*. Walton elegía las oportunidades, urdía los planes, visualizaba las situaciones y expresaba cómo *Wal-Mart* llegaría a conseguir sus objetivos tanto en su discurso como en su conducta; Walton mostraba un elevado nivel de auto-eficacia (...).<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> *Ibidem*, p. 315.

<sup>109</sup> James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 152.

Dentro de los beneficios de una conducta organizativa de auto-eficacia pueden señalarse: altos niveles de motivación<sup>110</sup> para llegar a logros importantes y una mayor y más clara capacidad de respuesta en la identificación tanto de las áreas problemáticas como de los medios para corregirlas;

9.- Creatividad. Es importante mencionar que la alta dirección de la organización debe tener siempre presente que, para que se genere un proyecto innovador, es preciso que exista un clima favorable dentro de la organización que promueva la creatividad<sup>111</sup> de los individuos que la constituyen, a la vez que un fluido acceso a la información tanto interna como externa. En la creatividad de los individuos debe encontrarse una palanca de apoyo para el éxito comercial de la empresa, pues las personas con creatividad tienen elevados niveles de auto- confianza y motivación para conseguir el éxito; además, se esfuerzan por salir adelante frente a situaciones difíciles;

10.- Innovación. Es importante introducir y difundir la idea entre todos los empleados de que forman parte intrínseca de la innovación al momento de ser los usuarios de un nuevo producto tecnológico los que reconocen la necesidad, resuelven el problema vía la invención y, además, construyen un prototipo y su valor al momento de usarlo.

Por lo tanto, también es importante difundir la idea de que el entorno social o recurso humano es una fuente de tecnología, si se considera que ésta puede ser definida como la capacidad de un entorno dado para entender los problemas y

---

<sup>110</sup> Hernando Mariño Navarrete, *op. cit.*, pp. 99-104. Considera que hay diferentes factores auto-motivantes en el trabajo: el trabajo en sí mismo, el logro del éxito en el trabajo, el reconocimiento (ya sea material, y/o una muestra de gratitud o palabra de aliento) y el ascenso en posición. La falta de reconocimiento es en ocasiones uno de los problemas más críticos que enfrenta una empresa en el manejo del recurso humano. El nivel salarial no es suficiente para asegurar el compromiso de la gente con la visión, la misión y la política de calidad que enmarcan los aspectos estratégicos de la empresa. Los elementos que pueden constituir un sistema de reconocimientos son: sueldos equitativos, bonificación anual de calidad, uso extensivo de reconocimientos no monetarios (diplomas, cartas de felicitación, banquetes, asistencia a congresos o seminarios, etc.), promoción de la armonía en las relaciones internas y externas del equipo, ascensos por aplicación de la calidad total, celebración de la calidad y consulta a los empleados (para identificar el clima organizacional).

<sup>111</sup> James Gibson, *et al. op. cit.*, p. 153. Sostiene que la creatividad puede considerarse como una posibilidad abierta a cada persona, como una expresión potencial de la personalidad, que puede llegar a desarrollarse. Por lo tanto la creatividad se puede enseñar, es decir, se puede aprender a ser creativo.

generar soluciones productivas; capacidad que depende de los recursos específicos que constituyen ese entorno.<sup>112</sup> Dichos recursos específicos son fundamentalmente los recursos humanos que se han formado a través del desarrollo de ese mismo entorno, a lo largo del tiempo;

11.- Atención al detalle. Esta característica se determina en función al grado en que se espera que los empleados muestren precisión y análisis. Esta característica tiene que ver con un proceso de cambio cualitativo, que se traduce en una modificación y un enriquecimiento del entorno organizacional, en particular de las modificaciones cualitativas de los recursos de trabajo que permiten la extensión de los diferentes procesos productivos concebibles y realizables, mismos que son el resultado del aprendizaje generado por la experiencia adquirida al emprender una nueva dirección en busca del cambio; y<sup>113</sup>

12.- Apertura al cambio. En relación al proceso de cambio, es importante subrayar que son las fuerzas externas más que las internas las que llevan a la necesidad de cambios. Actualmente, la globalización es una de las fuerzas externas más poderosas para la transformación organizacional, pues ha modificado los parámetros de competencia y regulación del mercado. Éstos son cambios que obligan a las empresas a innovarse y a reorganizarse. Los cambios a nivel interno están relacionados con la creatividad de los empleados de la organización y con la necesidad de vencer el rechazo a la incorporación de nueva tecnología y técnicas.<sup>114</sup>

Brevemente, y en relación a la resistencia al cambio, se sabe que tanto individuos como organizaciones tienden a oponerse a realizar las cosas de un modo diferente o a funcionar en condiciones nuevas, por los siguientes aspectos: desde el punto

---

<sup>112</sup> Xavier Vence Deza, *op.cit.*, p. 275.

<sup>113</sup> Mario Krieger, *op.cit.*, pp. 402-405. Define el cambio organizacional como el pasaje de una situación grupal a otra que supone una modificación de valores, actitudes y conductas. Este proceso está protagonizado por sujetos en un espacio y tiempo dado, además este proceso implica aprender y desaprender conocimientos, conductas, pautas, y modelos, ejercitando e internalizando nuevos. Dentro de los factores que los impulsan se encuentran la dinámica del mercado, la competencia y la innovación.

<sup>114</sup> *Idem.*

de vista de los individuos, éstos se resisten al cambio porque los asusta y lo consideran amenazador. Esta resistencia en ocasiones se traduce en huelgas, productividad reducida, poca calidad en el trabajo y retardos. Por otra parte, desde el punto de vista de una organización, ésta se resiste al cambio debido al efecto que tiene en el orden y estabilidad necesarios para asegurar una eficiencia máxima. Por lo tanto, el cambio introduce un elemento de incertidumbre.

En ambos niveles, el individual y el organizacional, se encuentra una resistencia al cambio porque ya han captado una realidad dentro de una estructura dada que ha sido creada y reproducida de manera continua, que les ha permitido manejarse ante diferentes situaciones y se encuentran a gusto operando bajo dichos parámetros. En el plano individual, esto se expresa en actitudes, experiencias y opiniones; mientras que en el plano organizacional, en reglas, procedimientos y políticas.

Las transformaciones comienzan más allá de la situación actual de la empresa, en el sentido de que tienen que ver con cambios en el ambiente externo. Incluyen la modificación de la misión, la estrategia, la estructura y los sistemas; lo que exige la reformulación de la cultura y de los comportamientos de toda la empresa.

Teniendo en cuenta los elementos antes mencionados, es necesario transmitir a todos los empleados de la organización la idea de que el cambio es un punto clave para la administración estratégica de la empresa y, por lo tanto, ésta se interesará por analizar, desarrollar e instrumentar lo necesario para que todos los elementos organizacionales se reorganicen planificadamente en función a ello. De esta manera, el cambio será percibido como un cambio propiciado y con proyección, que permitirá a la empresa mantenerse en la jugada comercial tanto a nivel local como a nivel global.

En relación al cambio, también deberá abordarse la idea del conflicto de manera funcional y constructiva, partiendo del hecho que éste es el resultado natural e

inevitable de cualquier tipo de sistema organizacional, y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que más bien tiene el potencial para ser una fuerza positiva en las metas de los equipos y de la organización.

e) Una vez creados, aceptados y reproducidos los valores antes mencionados, deberán alcanzarse los objetivos de eficiencia, productividad y competitividad fijados por la organización; y

f) Deberá asegurarse la continuidad de los valores organizacionales antes mencionados así como las actitudes que éstos generen, hasta que el contexto comercial global de la empresa requiera de alguna reorientación. Por lo tanto, el PCCO puede ser un proceso totalmente dinámico al irse ajustando, si así se decide, a las condiciones cambiantes del contexto comercial global.

El PCCO se enfocará a servir como un punto de apoyo y, por tanto, complementario a las áreas de mayor relevancia de la organización, que en esta ocasión son: el proceso de implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas de tipo informático, que a su vez habrán de impactar las áreas estratégicas de la empresa, tales como: participación del producto y/ o servicio de la empresa en el mercado, volumen de ventas, nivel de costos, márgenes de utilidad, rentabilidad de las inversiones, eficiencia de recursos materiales, productividad de los recursos humanos, mejoramiento de relaciones laborales y consolidación transnacional.

Es importante señalar que, a través del PCCO, no se pretende atentar contra las diversas culturas-nacionales (nativas) para su desaparición, sino que únicamente se busca generar y definir una nueva dimensión cultural en el ámbito organizacional.

Por lo tanto, el objetivo no será desaparecer la diversidad cultural nacional (nativa), por llamarlo así, sino crear una cultura organizacional (empresarial) que asegure la

consolidar la percepción en cada individuo que forme parte de ella, de que pertenece e identifica con un grupo definible a nivel organizacional, que vive un tipo de experiencia grupal; es decir, que todo el grupo asuma, sin excepción alguna, que al momento de afrontar una situación problemática o de cambio entre todos sus miembros, asimilarán también de manera grupal la solución, lo que poco a poco irá formando una historia corporativa entrelazada siempre bajo un determinado patrón de cultura organizacional.

En relación al cambio o reorientación que puede sufrir la cultura, basta recordar sus características: a) debe ser aprendida: la cultura se adquiere y se transmite por medio del estudio, la observación y experiencia; b) debe ser compartida: todos los miembros de un grupo deben hacerlo; c) debe ser transgeneracional, es decir, se acumula y pasa de una a otra generación; d) debe influir en la forma en que se perciben las cosas: conforma el comportamiento y estructura, así como la forma en que una persona percibe el mundo; y e) debe ser capaz de adaptarse: la cultura se basa en la capacidad del ser humano para adaptarse o cambiar.<sup>115</sup>

Los miembros de una sociedad expresan su cultura y sus características por medio de valores<sup>116</sup> sobre la vida y mundo que lo rodea. A su vez, estos valores afectan las actitudes personales sobre la forma de comportamiento, que es considerada como más eficaz frente a una determinada situación.

El reto de este programa será enfrentar planificadamente los problemas que se originan en una empresa transnacional con una cultura organizacional débil y con una inherente diversidad cultural, que además no es contenida para efectos organizacionales; y que por ende, afecta la conducta y objetivos comerciales de la empresa.

---

<sup>115</sup> James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 70.

<sup>116</sup> *Idem*, Define los valores como ideas de carácter general que determinan lo que está bien y lo que está mal, así como también pueden especificar preferencias de tipo general.

Por lo tanto, el objetivo será, crear una cultura dominante<sup>117</sup> dentro de toda la empresa transnacional, que se consolide como un poderoso instrumento para guiar y conformar las acciones y conductas dentro de ésta.

Consecuentemente, el PCCO deberá crear una cultura organizacional dentro de toda la estructura de la empresa transnacional que permita afrontar su realidad de manera conjunta y de acuerdo a lineamientos que entre la misión y visión se emitan, para así alcanzar los objetivos comerciales establecidos. Por tanto, a través de una cultura organizacional aceptada y ejercida por cada uno de sus miembros, es posible alinear y canalizar todos los esfuerzos e intereses en la misma dirección; esta es una manera de ayudar a la gente a ser más eficiente en su trabajo cotidiano y de brindarle el correcto enfoque de las prioridades organizacionales. De esta manera, la cultura organizacional es el punto de apoyo para que la misión y visión de la organización tengan sentido y puedan realizarse a través de acciones concretas y acertadas.

En relación al proceso de innovación tecnológica de tipo informático, es justamente el PCCO el que promoverá entre todos los empleados de la organización una perspectiva de reto y aceptación a la decisión ya tomada a nivel corporativo: implementar y usar eficientemente dicha innovación en toda la estructura organizacional.

El objetivo final de todo este cambio de cultura organizacional será: crear un punto de encuentro, apoyo y coherencia entre todo el proceso de innovación tecnológica de tipo informático y el recurso humano de la empresa, para el logro de los objetivos comerciales.

Finalmente, es posible decir que, de manera implícita a los objetivos ya mencionados del PCCO, hay una dialéctica entre sede y filiales, y viceversa, bastante clara y positiva, al gestionarse el cambio organizacional, provocado por la

---

<sup>117</sup> Stephen P. Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, Prentice Hall, Quinta Edición, México, 1998, p. 256.

innovación tecnológica. Hay un efecto conocido como demostración (efecto demostración), que consiste en que las formas superiores de producción desarrolladas en otros países, o en entidades globales, pueden ser asimiladas directamente por las filiales y esto puede servir de incentivo para su propio crecimiento.<sup>118</sup>

### 3.4. Estrategia

Para definir el plan estratégico que el PCCO habrá de seguir, es necesario retomar el concepto de estrategia, el cual puede ser definido de la siguiente manera:

(...) la estrategia corporativa es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Además, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas; definiendo el conjunto de negocios a los que la empresa se va a dedicar y la clase de organización económica que es o intenta ser (...) dirige los recursos hacia la transformación de competencias distintivas en ventajas competitivas (...).<sup>119</sup>

Por lo tanto, la estrategia se convierte en una parte central para el logro de los objetivos competitivos de la empresa. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida y lo necesariamente flexible en ciertas áreas, que permita a la empresa lograr el objetivo, a pesar de lo imprevisible de las fuerzas externas del mercado mundial.

En este caso, la meta es lograr un salto cualitativo en una empresa transnacional, a través de la innovación tecnológica de tipo informático (que incluyen operaciones de cómputo, telecomunicaciones y automatizaciones de oficina para el usuario final), con el fin de mejorar la eficiencia, productividad y competitividad. El proceso de innovación se percibe como una oportunidad técnica subordinada a los requerimientos del mercado, pero el mercado o fuerzas externas deberán de impactar en menor medida a la empresa, si ésta logra desarrollar un equipo y

---

<sup>118</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, *op.cit.*, p. 76.

<sup>119</sup> Luis René Cáceres (Compilador), Estrategia, planificación y control, FCE, México, 1990, p. 48.

sistema efectivo de inteligencia que permita prevenir de alguna manera los cambios del contexto exterior, llámese mercado mundial, competidores o clientes.

Otra característica de la estrategia a seguir es que las personas que lideren el PCCO deberán cubrir con un determinado perfil,<sup>120</sup> para que puedan ejercer un liderazgo responsable y comprometido con la meta fijada; es decir, los valores e intereses del líder o líderes deberán hacer comunión con las funciones y responsabilidades que se les asignen, pues basta recordar que: "(...) las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación (...)." <sup>121</sup>

Un aspecto importante en relación a ello, es que este compromiso deberá ser transmitido por el líder o líderes de los diferentes grupos encargados de reorientar, coordinar y ejecutar el PCCO a todos los miembros de la organización, a través de las intenciones, acciones y perspectivas compartidas de cómo es que tiene que funcionar la empresa ante su realidad comercial.

En relación a la perspectiva que habrá de difundirse, tendrá que ver a la innovación tecnológica de tipo informático como una palanca de apoyo para lograr un éxito competitivo en el mercado, por lo que, para crear una perspectiva compartida de este tipo, habrá que trabajar sobre el carácter de la empresa, es decir, en los compromisos sobre maneras de actuar y responder ante el objetivo. Y aquí es donde la cultura de la organización se empieza a definir, pues ya se ingresa en el ámbito de la mente colectiva, es decir, individuos unidos por afinidades de pensamiento y comportamiento.

---

<sup>120</sup> Las características requeridas son: amplio sentido de aprendizaje; visión global; capacidad para intuir el futuro con un análisis de tipo local y global de la coyuntura organizacional, para de esta manera generar escenarios y nuevas tácticas de ataque para enfrentar los posibles cambios; gran capacidad para emplear el poder para facilitar las cosas siempre en función al interés organizacional, por lo que deberá ser una persona comprometida con la misión y visión organizacional; contar con una amplia capacidad para definir e implementar cambios en los procesos; creatividad para sugerir ideas o alternativas viables; tolerancia y capacidad de análisis para poder identificar y aceptar las múltiples realidades organizacionales que existen dentro de un ámbito transnacional; saber trabajar en equipo en y entre filiales; finalmente, debe inspirar confianza para promover ambientes de estabilidad aún y en etapas de cambio.

<sup>121</sup> Henry Mintzberg, *et al.*, *op.cit.*, p.14.

La estrategia contará con un nivel amplio de participación y con el grado necesario de cohesión, es decir, por un lado se le notificará a todos los miembros de la organización sobre la necesidad de un proceso de cambio y una actitud positiva para hacer frente a la innovación tecnológica de la empresa y, por otro lado, de manera inherente, se generará una estandarización de conocimientos, procesos, terminología<sup>122</sup> y acciones específicas, como por ejemplo: canales de comunicación eficientes entre los diferentes grupos o equipos de trabajo dentro de cada filial y entre filiales, para que las nuevas herramientas tecnológicas se manejen de manera óptima. Al respecto es importante dejar en claro a cada miembro de la organización de que son una pieza clave dentro del proceso, para de esta manera propiciar una actitud de compromiso e identificación con la realidad organizacional y, por lo tanto, con el reto a cumplir.

Se mantendrá una fórmula de cambio con participación y con cohesión, para asegurar así, por un lado, la aceptación y compromiso de todos los miembros de la organización; y por otro, la formalidad y dirección al implementarse y ejecutarse el PCCO bajo la batuta de los tres equipos de trabajo<sup>123</sup> (que más adelante serán definidos), los cuales se manejarán dentro de un plan de acción definido; en este caso, serán equipos de trabajo que contarán con el respaldo de la alta dirección para ejecutar sus funciones y responsabilidades. Lo interesante de esta fórmula de cambio es que todos los individuos de la organización, incluyendo a los equipos líderes del programa, compartirán la misma perspectiva en relación al cambio y, canalizarán su tiempo y trabajo hacia la misma dirección, lo que dará continuidad y consistencia al proceso.

---

<sup>122</sup> Richard M. Hodgetts y Steven Altman, Comportamiento en las organizaciones, Mc Graw-Hill, México 1981, p. 324. En relación a la estandarización propuesta de conceptos y significados, encuentra sustento en lo que estos autores señalan: la esencia del proceso de comunicación es, transmitir significados que van del emisor al receptor. Por lo que una verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje, es decir, el receptor debe captar el significado.

<sup>123</sup> Se trabajará con una dinámica de equipo, con el objeto de eliminar las barreras departamentales y permitir un flujo de información horizontal y vertical, formal e informal; pues no hay que perder de vista el hecho de que el campo de acción del PCCO serán todos los empleados que constituyen la empresa, sin importar el departamento, la división e inclusive la filial.

La filosofía del PCCO será, prestar atención y promover la sensibilidad cultural dentro de toda la organización, para alcanzar los niveles requeridos de calidad, local y globalmente hablando; mostrarse insensible a la cultura en lo relativo a organización, marca y personas no es coherente con la idea de una empresa orientada a la globalización. Esta sensibilidad cultural se logrará mediante un proceso de identificación, reconocimiento y respeto de las diferencias culturales de todas y cada una de las filiales, para después definir las categorías culturales genéricas que dentro de la organización el recurso humano habrá de reconocer, aprender, asumir y ejercer todos días en la operación, como parte de la cultura organizacional; lo que definitivamente implicará un largo y continuo proceso de capacitación e instrucción a dicho recurso humano.

Desde el punto de vista práctico, la estrategia constará de tres etapas, para lograr que la gente cambie sus actitudes y hábitos de trabajo:

Descongelamiento de los hábitos antiguos.- para poder realizarlo, primero hay que identificar cuáles son esos hábitos que han mermado la eficiencia, productividad y competitividad con la introducción de la innovación tecnológica, de tal manera que, una vez identificados, el equipo Coordinador y Asesor Global del PCCO emitirá un informe organizacional en donde explicará a todos los miembros de la organización el por qué y cómo es que el cambio va a beneficiarlos. De alguna manera, puede decirse que este equipo se encargará de vender la idea del cambio a toda la organización y, posteriormente, el equipo Ejecutor Local se encargará de bajarla y trabajarla directamente con cada miembro de la organización, para que la compren convencida y comprometidamente; la percepción a difundir, en relación al cambio, es que éste es un punto de apoyo para el *status quo* de la empresa a nivel local y global y, por lo tanto, también lo es para todos sus integrantes.

Introducción de nuevas conductas.- deben ser ejemplificadas, de manera directa y clara, las características de las nuevas actitudes, conductas y modos de hacer las cosas que, a través del tiempo, de su aceptación y práctica diaria, se convertirán

en hábitos. Al respecto, podría incluso considerarse también la necesidad de crear diferentes mecanismos de monitoreo de los diversos canales de comunicación dentro de toda la organización; con el objeto de identificar las múltiples vías de interacción que hay y los diferentes tipos de conflictos que se generan de manera recurrente a través de éstas.

Recongelamiento del nuevo equilibrio.- en esta etapa, el programa reforzará la adquisición de la nueva cultura organizacional, a través de evaluaciones en dinámicas de trabajo y en la operación misma, capacitaciones y seguimiento constante. Ahora bien, basta recordar que en la medida en que la organización o todos los individuos que la forman vayan comprobando que la nueva cultura está resolviendo los problemas o les facilita su desempeño en el ambiente laboral, se creará una historia organizacional compartida.

Sin lugar a duda, la espina dorsal de la estrategia es la necesidad que tiene la organización de adaptarse y cambiar ante las exigencias del entorno comercial mundial, a través de un largo y continuo proceso de aprender a aprender. De ahí que el proceso se inicie con la toma de conciencia de la necesidad de cambio, su formalización a través del PCCO y el trabajo en equipo.

El PCCO habrá de coordinar y promover el uso de los elementos que a continuación se mencionan, para poder alcanzar sus objetivos:

a) Experiencia, aprendizaje y entrenamiento.<sup>124</sup> La combinación de estos mecanismos promoverá un proceso de innovación que permitirá la aparición de nuevas cualidades, nuevos conocimientos y nuevas capacidades que, a su vez, generarán en términos económicos, resultados técnicos ya consolidados a lo largo del proceso.

---

<sup>124</sup> Hernando Mariño Navarrete, *op. cit.*, p. 109. Señala que la capacitación tiene que ver con el aprendizaje de la metodología y las técnicas para aplicar los principios de calidad total en el trabajo diario de todos los empleados, con relación al cliente y con los proveedores, sean éstos externos o internos. Mientras que el entrenamiento consiste en brindar instrucción para desarrollar habilidades que permitan desempeñar mejor el trabajo.

El proceso de innovación será interpretado como un proceso de modificación del entorno, como fuente de tecnología, ya que incentivará la posibilidad de generar nuevas capacidades para encontrar soluciones productivas. De esta manera, se promoverá un concepto dialéctico de la tecnología, en donde la tecnología se encuentra presente tanto en un nuevo recurso material que genera innovación, como en el recurso humano que, al digerir el cambio material, también genera tecnología en términos de desarrollo de capacidades y productividad. Es importante definir y difundir la existencia y enriquecimiento de las diferentes fuentes de tecnología. Saber ejecutar la innovación es una fuente crucial de ventaja competitiva; en caso contrario, de no saberse administrar, la empresa puede desorganizarse, a través de la resistencia y el conflicto.

El proceso de innovación aparece así como un proceso de aprendizaje construido por decisiones innovadoras y experiencia adquirida, que promueven una actividad productiva de tipo innovador, que a su vez se traduce en nuevas capacidades plasmadas en la aparición de nuevos recursos específicos de trabajo que permiten el desarrollo de la empresa e, implícitamente, del mismo recurso humano.

Lograr que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle en el uso de nuevas tecnologías es una palanca de apoyo para lograr la competitividad comercial requerida por el proceso globalizador. Al respecto, cabe presentar la siguiente cita de Robert Reich:

(...) vivimos una época de cambios que marcará la política y la economía del próximo siglo. No habrá productos, ni tecnologías nacionales, ni empresas, ni sectores económicos nacionales (...) el compromiso de una nación con respecto al desarrollo de sus gentes es la forma fundamental de que logre ser competitiva globalmente y si el desarrollo de sus gentes es fundamental para una nación también lo es para una organización (...).<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Citado por James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 61.

De esta manera, el PCCO será el instrumento que formalizará<sup>126</sup> el desarrollo de los empleados dentro de la empresa transnacional.

b) Orientación a los medios y resultados. A través de este elemento la organización se concentrará tanto en los resultados como en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos. Este aspecto resulta clave para lograr la eficiencia, productividad y competitividad planeada, debido a que si bien es cierto que es importante llegar a los resultados, también lo es el hecho de cómo es que se llega a éstos; es decir, al existir una congruencia entre los medios y los resultados, se dará consistencia y efectividad a todo el proceso productivo.

Para que exista esta congruencia entre los medios y resultados, es necesario hablar de manera implícita de una mejora continua, a través de aprendizaje y conocimiento, lo que significa adquirir las competencias necesarias para aprender y dotarse de una estructura favorable al aprendizaje y a la innovación. Por lo tanto, se hace imprescindible identificar y trabajar en las incapacidades de aprendizaje que existan dentro de toda la organización; para ello, será necesario que la empresa identifique esta gran área de oportunidad a través de un contacto directo y efectivo con la realidad organizacional; definiendo y evaluando el nivel de conocimiento de sus empleados a través de exámenes, cuestionarios y entrevistas. Si bien es cierto que es importante evaluar el nivel de conocimiento, también lo es el hecho de saber los motivos que lo han propiciado, para en ese mismo sentido, incluirlos dentro del proceso de cambio.

La organización en sí deberá comportarse como un verdadero equipo, pues el efecto de sinergia es positivo cuando el todo es más que la suma de sus partes; lo importante es el trabajo de toda la estructura organizacional y no el cumplimiento

---

<sup>126</sup> William A. Dymysza, *op. cit.*, p. 19. Define dos tipos de organización dentro de una empresa, la formal y la informal. Mientras la primera se encarga de presentar la relación lógica en la estructura, a través de un organigrama; dentro de la segunda categoría se encuentran todas aquellas relaciones, actitudes o acciones que implícitamente se generan dentro de la dinámica de relaciones de autoridad, poder, presión y personalidad que pueden desarrollarse y afectar la toma de decisiones y procesos administrativos. La organización informal dentro de una empresa es un elemento importante y mucho más para una empresa multinacional, pero es difícil identificarla, debido a las variantes sociales, culturales y psicológicas que existen en la gente que la constituye, pues tienen diferentes contextos nacionales.

de objetivos particulares de cada unidad, debido a que la empresa gana o pierde como un todo.

En este sentido, el papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es proveer de las condiciones necesarias para facilitar las actividades grupales que habrán de generar conocimiento, las cuales de entrada exigirán un absoluto nivel de servicio para poder ejecutar la dinámica de equipo que, cuyo objetivo fundamental será reducir al mínimo tolerable las tensiones, aumentar la creatividad y capacidad para resolver las problemáticas organizacionales y, crear un clima de comunicación informal y formal, abierto y efectivo.

Algunas sugerencias para las dinámicas organizacionales son:<sup>127</sup>

1.- Exposición, discusión y esclarecimiento de la misión del grupo, sus metas, cronogramas, tareas a ser ejecutadas, etc.;

2.- Discusión de las preocupaciones y expectativas de los miembros del grupo; esclarecimiento sobre las funciones y responsabilidades de cada uno y de lo que ocurrirá con cada uno de los miembros en términos de trabajo; y

3.- Presentación y explicación del plan organizacional para coordinar el trabajo del PCCO, la estructura organizacional con que éste operará, las relaciones formales e informales que se crearán entre los diversos miembros de la organización, tanto dentro de cada filial como entre todas las filiales de la empresa y, finalmente, las reglas básicas que gobernarán esas relaciones.

Retomando alguna de las ideas que se han planteado con anterioridad, en relación a que, por un lado, la organización debe de proveer de las condiciones necesarias para facilitar las actividades grupales que permitan generar conocimiento y, que

---

<sup>127</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, *op. cit.*, p. 163.

por otro, es justamente a través del trabajo en equipo donde cada individuo, uniéndose al trabajo de los demás, aporta una porción de conocimiento; la empresa transnacional cuenta con un grande, importante e invaluable recurso para generar conocimiento, dadas las dimensiones de su factor humano; lo importante entonces será: propiciar, coordinar y direccionar la actividad grupal dentro de toda su estructura para incrementar su nivel de conocimiento, eficiencia, productividad y competitividad.

Para sustentar la necesidad de planes estratégicos organizacionales que inviten a la coordinación de actividades en equipo, vale la pena considerar la siguiente cita:

(...) A menos que los gerentes y el personal de operación sean educados y entrenados para trabajar en el desarrollo de estructuras organizacionales, ellos pueden sentir frustraciones, tener problemas emocionales y pérdida de motivación. El trabajo en un ambiente caracterizado por constantes cambios a medida que los proyectos sean iniciados y concluidos no es tan confortable y seguro como desempeñar una función continua en una situación de flujo de trabajo patronizado más estable (...).<sup>128</sup>

De ahí que, dentro de un proyecto innovador en una organización, deba existir un instrumento que favorezca el clima de cambio, se estimule la creatividad de los equipos y se tenga acceso a la información interna y externa, es decir, dentro de cada filial y entre filiales. Así, las posibilidades de alcanzar el objetivo de lograr que la organización utilice la informática como arma competitiva para ganar y sostener la ventaja competitiva son mayores.

Ahora bien, por lo que respecta a la generación de conocimiento también es importante contar con un proceso de conversión de conocimiento para su difusión, que permita transformar el conocimiento tácito en explícito, es decir, que se logre el paso de un conocimiento personal y específico, a uno que sea fácil de transmitir entre individuos y equipos, mediante el lenguaje formal y sistemático plasmado en

---

<sup>128</sup> *Idem.*

procedimientos, reglas, fórmulas o especificaciones. Esta conversión del conocimiento también deberá reflejarse en un conocimiento organizacional, al pasar de un conocimiento individual a uno grupal y organizacional.

Parte intrínseca del proceso de aprendizaje y conocimiento, lo es la educación; por tanto, la educación será la piedra angular ante todo el proceso de cambio en la cultura organizacional, pues es una de las maneras más eficaces probadas hasta el momento para transformar el comportamiento del hombre.<sup>129</sup>

El proceso de educación podrá manifestarse a través de diferentes dinámicas y estructuras de trabajo específicas. Por un lado, las capacitaciones que tiene más que ver con el aprendizaje de metodologías y técnicas; y, por otro, el entrenamiento, que consiste más en la instrucción para desarrollar habilidades que permitan desempeñar mejor el trabajo. Sin embargo, previo a toda esta educación especializada, deberá iniciarse el proceso de cambio con una educación básica para enseñar a todos los miembros de la organización el objetivo del PCCO, su filosofía y valores, qué se pretende con éste, cómo se instrumentará, cuál es el papel que desempeñará cada empleado en el proceso de cambio, los motivos que han generado dicho proceso, la evolución que se pretende con el programa, cuáles son las ventajas del PCCO tanto a nivel personal como a nivel organizacional; en fin, enseñar cuanto se conozca sobre el proceso de cambio y el PCCO; posteriormente deberá desarrollarse un programa continuo de educación especializada, con la orientación que más convenga a la empresa.

El orden en el que se instrumentará el cambio, será de la siguiente manera: a) decisión: la alta dirección toma la decisión del cambio; b) educación: instruir a toda la organización en relación a la decisión tomada; y c) Implantación: la puesta en marcha del plan estratégico del programa.

---

<sup>129</sup> Hernando Mariño Navarrete, *op.cit.*, p. 107.

Además del proceso de educación básica y especializada, también se permitirá que los empleados dentro de la organización exploten su creatividad, aunque de manera direccionada, es decir, las aportaciones deberán de estar apegadas a ciertas formas y espacios en beneficio de la organización. En relación a esto, es importante recordar lo que anteriormente en relación a la creatividad ya se ha mencionado: ésta es una posibilidad abierta a cada persona de la expresión potencial de su personalidad, que puede llegar a desarrollarse, pues ésta puede ser enseñada y aprendida.

La creatividad puede desarrollarse dentro de la organización de las siguientes formas:

Amortiguando riesgos.- En este caso, los directivos pueden buscar caminos para absorber los riesgos que se pudieran generar con las decisiones creativas.

Tiempo organizativo.- Concediendo tiempo libre a los empleados, para que trabajen en la resolución de problemas o en la identificación de las áreas de oportunidad.

Intuición.- Dando oportunidad a ideas que estén un tanto aterrizadas o estructuradas.

Estructuras organizativas de innovación.- Permitir a los empleados la interacción con los jefes e instructores dentro de cada filial y entre las diferentes filiales generará una mayor apertura y aceptación cultural, además del intercambio de conocimientos que enriquecerán finalmente a la organización.

Actitudes innovadoras.- Motivar a todos los empleados de la organización para que piensen en formas para solucionar y prevenir los problemas.

Comercialmente hablando, el PCCO deberá crear el soporte cultural para que la empresa logre su objetivo comercial: mayor productividad, eficiencia y competitividad. Por lo que el trabajo directo con cada miembro de la empresa, es decir, con todo su recurso humano, será fundamental para que éste asimile la nueva palanca de apoyo, en la dirección correcta. Esto es, tanto en la sede como en las filiales, el usuario deberá perfeccionar, en algunos casos, y en otros deberá adquirir, además del conocimiento necesario para vincularse con la nueva herramienta tecnológica, ciertas habilidades como individuo y como grupo que permitan y promuevan el correcto y oportuno uso de la herramienta.

Bajo este contexto evolutivo en lo comercial, organizacional y cultural de la empresa, se exigen nuevas ideas y técnicas de gestión. Esta tarea debe ser cubierta por el proceso llamado gestión cultural,<sup>130</sup> el cual supone el estudio del comportamiento personal en las organizaciones. Y es justamente la gestión cultural la principal función del PCCO, ya que a través de este estudio se analizará el comportamiento de la organización en distintos países y culturas, comparará este comportamiento y tratará de comprender y mejorar el comportamiento e interacción organizacional. Con la gestión intercultural se ampliará el estudio de la gestión nacional para incluir consideraciones globales y multiculturales.

De esta manera, el PCCO deberá partir de conocimientos estratégicos de carácter global, operando al menos sobre ideas básicas acerca de las relaciones internacionales, mercados financieros mundiales, derecho internacional y globalización, por mencionar algunos. El objetivo es que, a través de estos conocimientos, se entienda la economía global, la ética laboral de los empleados y la política y procedimientos tanto del país sede como de las diferentes filiales, para desarrollar así estrategias factibles, justas, lícitas y eficaces que finalmente lleven a la empresa a alcanzar las metas comerciales, que bien pueden ser catalogadas de

---

<sup>130</sup> James Gibson, *et al*, *op. cit.*, p. 61.

manera genérica en los indicadores financieros<sup>131</sup> relacionados con los ingresos totales, desempeño de utilidades y tasa de crecimiento.

Finalmente, es necesario tener presente que todos los elementos constitutivos de la estrategia aquí presentada estarán sujetos al principio de transitoriedad propio de cualquier otra estrategia, debido a que su vigencia estará estrechamente vinculada a la de los objetivos para la que fue diseñada, de tal manera que una vez alcanzados o modificados, será necesario formular paralelamente nuevas estrategias.<sup>132</sup>

### **3.5. Estructura**

La implementación, coordinación y análisis de los resultados del PCCO estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos en conjunción con el grupo de asesores que trabajan directamente con la alta dirección y un grupo consultor externo.

Por un lado, el Departamento de Recursos Humanos formará parte del programa, dada la temática a analizar y, con la cual, hay un vínculo ineludible, al ser ésta el área especializada en la administración del recurso humano dentro de la organización. Por otro lado, también se trabajará directamente con el equipo de especialistas que asesoran a la alta dirección, a manera de filtrar los informes finales que serán sometidos a la validación de ésta. Y finalmente, el grupo consultor externo, que será el equipo especializado en el tema a tratar (planeación estratégica, cambio organizacional, cultura organizacional, innovación tecnológica, eficiencia, productividad y competitividad) y, por tanto, será quien capacite y entrene a todo el personal que habrá de formar parte activa como ejecutor del programa, al cual además se le harán llegar los datos recabados para su análisis y asimismo se encargará de hacer sugerencias para el mejoramiento del programa.

---

<sup>131</sup> Luis René Cáceres (Compilador), *op.cit.*, p. 58.

<sup>132</sup> Octavio Aguirre, *op.cit.*, p. 98.

Las características y responsabilidades de los equipos serán las siguientes:

**a) Coordinador y Asesor Global (CAG).**- Este equipo estará constituido por el Gerente de Recursos Humanos de cada filial de la transnacional que, a su vez, tendrá a un portavoz oficial, quien será nombrado por el mismo equipo. Asimismo, como parte de este equipo, estará el grupo de asesores que trabajen para la alta dirección a nivel global. El CAG será capacitado y entrenado por el equipo Consultor Global (CG) en relación a las variables a estudiar y coordinar a través del PCCO; este proceso será previo a la puesta en marcha.

Este equipo será quien emita los comunicados a nivel global, ya sea para presentar de manera inicial el programa, para reportar sus avances o bien para anunciar formalmente su conclusión.

El CAG recibirá los informes mensuales por parte del equipo CG, quien emitirá los análisis de la información una vez que el equipo Ejecutor Local (EL) le envíe los resultados del trabajo mensual. El CAG revisará y validará los datos recepcionados para entonces pasarlos directamente a la alta dirección, a fin de que pueda ésta considerarlos como oficiales e iniciar así con el proceso de evaluación del PCCO.

El equipo tendrá funciones formales dentro de la organización con atribuciones y responsabilidades para disciplinar, ordenar y sincronizar las actividades de ejecución del programa que se efectuarán en las distintas unidades operativas o área de acción del EL; de alguna manera el CAG estará a cargo de darle forma al programa.

Cualquier cambio sustancial que se quisiera implementar por parte del CAG deberá ser notificado al CG, debiendo esperar algún tipo de confirmación o sugerencia al respecto.

Es importante enfatizar que éste y todos los demás equipos dependerán siempre de las decisiones que emita la alta dirección a nivel global; pues será justamente la alta dirección quien decidirá los objetivos, el presupuesto, aprobará el plan de trabajo y plazos para su cumplimiento; y además, será quien aprobará o no, los resultados alcanzados.

Al CAG se le atribuirá la facultad y la responsabilidad de: garantizar el desarrollo de las operaciones de ejecución de acuerdo a los cronogramas y costos establecidos; fijar las normas con las que se desarrollarán las actividades del programa a ejecutar; y controlar el desembolso de recursos financieros dentro de los límites autorizados del presupuesto. Para alcanzar este objetivo, deberá mantener un ambiente de trabajo lo suficientemente óptimo y fluido tanto dentro de cada unidad ejecutora, o EL, como entre cada una de ellas, el CG y, en general, dentro de todos los equipos o áreas operativas de la organización. El equipo CAG tendrá una autoridad compartida con el CG sobre el equipo EL, dada su constitución, que más adelante será detallada.

El CAG deberá dar seguimiento al cumplimiento de las etapas del plan estratégico del PCCO, una vez recibidos y comparados los informes mensuales emitidos por el equipo CG; el CG será quien reciba directamente los resultados mensuales del EL, analizará el proceso de cambio organizacional, los principales conflictos generados, sus motivos e impactos comerciales, la distancia entre lo planeado y lo ejecutado y la identificación de desvíos significativos; finalmente emitirá un análisis mensual que será turnado directamente al CAG.

El equipo CAG será quien turne esta información a la alta dirección, para su visto bueno y autorización, una vez aprobada. Ésta será publicada a toda la organización a nivel global. De esta manera, es decir, a través de informes periódicos del avance del PCCO, se estará contribuyendo directamente a la construcción de una cultura organizacional fuerte y uniforme, al definir, conocer y

transmitir la realidad organizacional a todos los miembros de la empresa, en donde todos y cada uno de ellos está trabajando por un objetivo común.

**b) Ejecutor local (EL).**- Este equipo estará constituido en cada una de las filiales por dos representantes del departamento de recursos humanos (que serán referidos como EL-RH), para supervisar y coordinar los tiempos y actividades del resto del equipo y, en caso de ser necesario, para servirle de soporte. El resto del equipo estará constituido por miembros del equipo CG (que será referido como EL-C). Esto obedece a que no es posible que la empresa saque de la operación diaria a muchos de sus empleados para cubrir el programa y, por otro lado, a que a través del grupo consultor se da un nivel de objetividad importante a todo el proceso.

El portavoz oficial de este equipo será algún miembro del equipo EL-C, que deberá ser previamente nombrado. Esta persona será la encargada de emitir un reporte mensual tanto al equipo EL (en general) como al CG. En caso de que el equipo EL-RH detecte alguna inconsistencia en el trabajo del equipo EL-C, o viceversa, deberá ser notificado directamente a los equipos CAG y CG, para que éstos acuerden alguna medida correctiva y preventiva.

Los miembros que constituyan este equipo en general deberán ser previamente educados sobre el tema que se investigará y analizará, incluyendo, claro está, el manejo del cambio de cultura organizacional, los valores y actitudes que se habrán de inculcar y promover, los procesos administrativos que se verán impactados por la implementación y el uso de la nueva herramienta informática, que constituyen finalmente el punto de conflicto para tener un correcto y oportuno uso de conocimiento, aprendizaje y comunicación dentro del proceso productivo de la organización.

El objetivo del EL será: conocer el ambiente organizacional, la interacción de los diferentes departamentos organizacionales, las actividades que cada uno de éstos

desarrolla; para así documentar el estado interno en el que se encuentra la organización, cultural y operativamente hablando; posteriormente, deberá establecer un entendimiento común con todos los miembros de la empresa acerca de la misión, visión y valores organizacionales que se han definido, haciendo un especial énfasis en la necesidad de trabajar con calidad para alcanzar los objetivos comerciales de la organización, a través del uso de las nuevas herramientas tecnológicas de tipo informático.

Este equipo deberá emplear y comprometerse con todos los recursos que se le han proporcionado para la planeación y desarrollo de sus actividades con los diferentes niveles funcionales y operativos de la empresa; en caso de que estos sean insuficientes o no aptos, deberá notificarlo a los equipos CAG y CG, para que evalúen la observación o necesidad y tomen una decisión al respecto. Sólo en caso de que la observación o necesidad reportada afecte la esencia o el presupuesto del PCCO, tomarán y someterán el tema en cuestión a la autorización de la alta dirección.

El equipo EL deberá trabajar con las políticas integrales que ya han sido estipuladas con anterioridad. Lo importante es lograr transmitir las y que cada individuo las conozca, entienda y le motiven a comprometerse para desarrollar su potencial y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para alcanzar este comportamiento, la empresa debe asociarse de manera persistente y creativa con su gente, ayudándola a entender el objetivo del cambio cultural dentro de la organización; todo esto sólo puede lograrse a través de un esfuerzo permanente de educación para transformar las actitudes y valores individuales a organizacionales.

**c) Consultor Global (CG):** Este equipo estará constituido por un grupo consultor externo a la empresa, con el objeto de tener un análisis objetivo de la situación

organizacional. El CG recibirá de manera mensual los resultados del equipo EL para su respectivo análisis; posteriormente, emitirá un informe dirigido al CAG.

La selección de este equipo quedará en manos de la alta dirección, pues ésta, mejor que nadie, sabrá cuanto invertir, con quien hacerlo y por qué motivos. La única característica que este grupo consultor deberá tener es que sea especialista en materia de planeación estratégica, cultura organizacional, cambio organizacional, innovación tecnológica, eficiencia, productividad y competitividad.

Este equipo también deberá tener a un representante designado de manera interna; las responsabilidades de este representante serán: recibir los informes del EL y emitir otros tantos al CAG, a nombre del equipo al que pertenece. Además, deberá coordinar los tiempos y actividades de todo el equipo consultor. Llegado el caso, si algún dato proporcionado por parte del EL no estuviera sustentado o se percibiera erróneo, será el portavoz para consultar directamente a este equipo.

En relación a las posibles observaciones que el CG pudiera realizar, en relación al mejoramiento del plan e instrumentación del PCCO, deberán ser enviadas directamente al CAG para su evaluación y, en caso de ser aceptadas, el CAG la turnará a la alta dirección para su autorización. Si ésta procede, el CAG se encargará de notificarlo al CG y a la organización en general.

Este equipo será una pieza clave dentro de todo el proceso de cambio cultural, debido a que justamente será el grupo especialista en el tema y, por tanto, asesorará durante todo el proceso del PCCO. Adicionalmente, deberá proponer alternativas integrales cuando detecte y demuestre errores en el proceso de planeación y ejecución del programa. El CG tendrá la capacidad de.<sup>133</sup>

1. Identificar o generar alternativas para alcanzar el o los objetivos fijados;

---

<sup>133</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, *op.cit.*, p. 142.

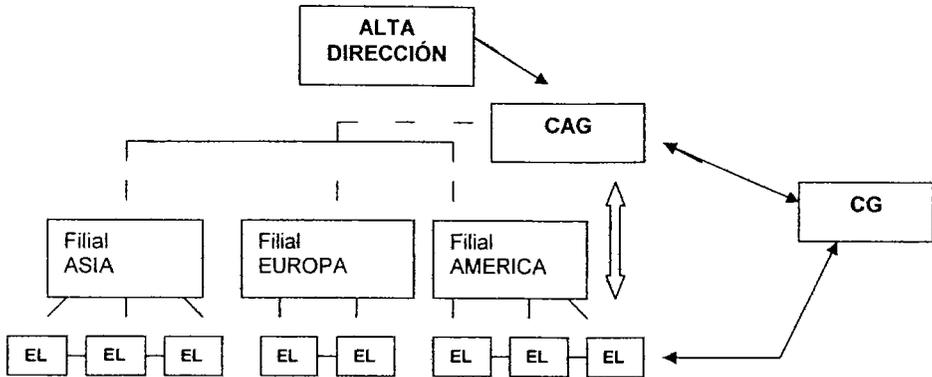
2. Describir y especificar las alternativas en términos de requerimientos técnicos, financieros, organizacionales, ventajas y desventajas;
3. Seleccionar la mejor alternativa: aquella donde la diferencia absoluta o la relación entre las ventajas y desventajas sea mayor en comparación con las demás, según los criterios cuantitativos y/o cualitativos utilizados;
4. Programar detalladamente la alternativa seleccionada, lo que implica organización de la información seleccionada con mercado, clientes o usuarios de los bienes o servicios a ser producidos; proceso técnico de producción, costos e ingresos previstos; insumos, instalaciones y equipos necesarios; y por último, organización administrativa necesaria para implantar y operar el proyecto; y
5. Emitir la propuesta a la alta dirección, incluyendo una descripción de su operación, revisión sistemática y control permanente, para así comparar entre resultados reales y previstos y, en caso de ser necesario, corregir los desvíos que pudieran generarse.

Finalmente, es posible aseverar que corresponde a la alta dirección de la empresa, a través del CAG, decidir en relación a los aspectos técnicos, financieros y organizacionales, así como aprobar, rechazar o, inclusive, modificar los diferentes aspectos de las posibles alternativas que proponga el CG.

Gráficamente, la estructura organizacional que de manera temporal se generaría para la ejecución del PCCO, puede expresarse de la siguiente manera:

**Figura 4**

Estructura requerida para implementar el PCCO



Fuente: Propia

Nota: También existe flujo de información entre el CAG y el equipo EL de todas las filiales.

### 3.6. Evaluación de desempeño

El objetivo de la evaluación de desempeño será proporcionar a la alta dirección los indicadores de mejoramiento, estancamiento o retroceso que la empresa está registrando, tanto con la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas de tipo informático, como con el PCCO, pues el objetivo comercial de la organización es: alcanzar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado mundial.

La importancia de acondicionar al recurso humano para la correcta y oportuna inserción tanto en la nueva estructura tecnológica a nivel organizacional, como a nivel mundial en el ámbito comercial, se debe a que todo ciclo tecnológico sólo nace con la aceptación del nuevo producto tecnológico dentro de la empresa. Por

lo tanto, dependiendo de que el nacimiento de este ciclo se dé oportunamente o no, la empresa podrá tener resultados positivos o negativos dentro del mercado mundial.

De ahí la necesidad de un proceso que evalúe la realidad organizacional contra la realidad comercial de la empresa en el contexto mundial, pues sólo a través de indicadores numéricos es posible identificar las áreas de oportunidad que la empresa tiene que enfrentar a tiempo.

El proceso de evaluación consta de cuatro etapas: la primera de ellas se caracteriza por el establecimiento de las normas de desempeño; en la segunda etapa se registra el desempeño conductual y operativo de cada individuo; en la tercera debe compararse el desempeño con las normas previamente determinadas; y, finalmente, en la cuarta etapa deberá ser tomada una decisión sobre cualquier acción futura. Quizá este tipo de evaluaciones sean las que permitan ajustar o cambiar de tácticas organizacionales,<sup>134</sup> en caso de ser necesario. Ver figura 5.

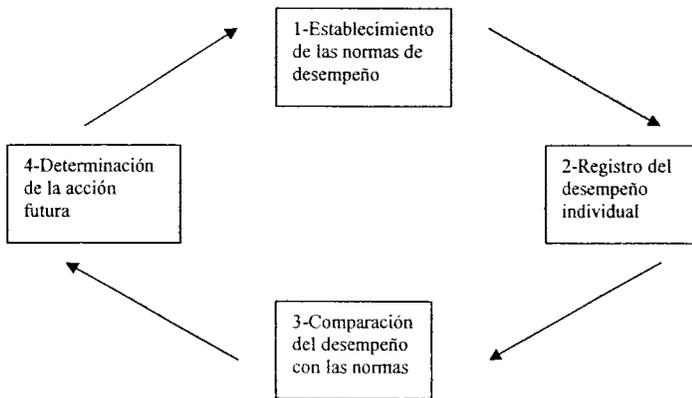
En relación a la decisión que habrá de determinar las acciones futuras, es importante considerar el grado en que ésta puede trastocar o moldear las metas u objetivos de la empresa, que finalmente afectarán su efectividad; es decir, evaluar y decidir si los esfuerzos están bien o no dirigidos, de acuerdo con los recursos potenciales, se convierte en una decisión estratégica, ya que de ser necesario, habrá que reevaluar y replantear la situación de la empresa, en relación a sus objetivos comerciales.

---

<sup>134</sup> Henry Mintzberg, *et al., op. cit.*, p.8. Señala que las tácticas son realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr las metas específicas, después de su contacto inicial; mientras que la estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

## Figura 5

### Ciclo de evaluación de desempeño

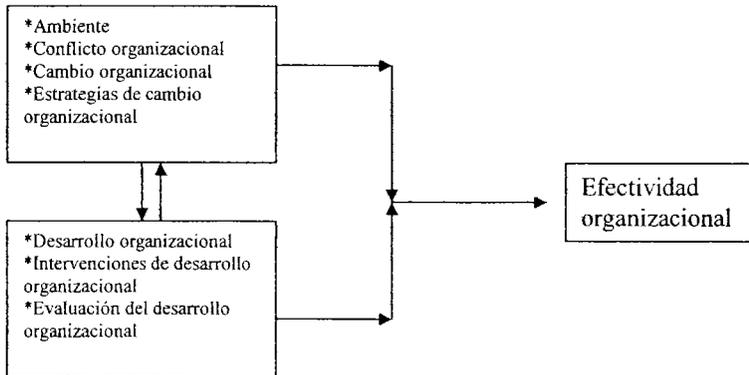


Fuente: James Gibson, *et al.*, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Octava Edición, Irwin, España, 1996, p. 349.

El propósito final de la evaluación de desempeño ante una situación de cambio tecnológico es, medir y evaluar las estrategias conductuales y comerciales que se han desarrollado y aplicado en la organización, para de esta manera ir controlando y dirigiendo el conflicto generado por la resistencia al cambio, en busca de un nuevo equilibrio, pues se considera que si se maneja adecuada y oportunamente una situación de cambio organizacional, el proceso en sí se convierte en una fuente de mayor efectividad de organización. Esto puede expresarse de la siguiente manera. Ver figura 6.

**Figura 6**

Mejoramiento de la efectividad organizacional



Fuente: James Gibson, *et al.*, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Octava Edición, Irwin, España 1996, p. 374

No se presenta de manera detallada cómo es que se medirían los resultados del proceso de evaluación de desempeño, y en consecuencia la efectividad del PCCO en la operación del día a día dentro de una empresa, ya que no es parte del objetivo de la presente investigación presentar datos estadísticos de las variables directas e indirectas que están relacionadas con el tema. Es importante recordar que el PCCO se ha presentado en esta investigación como una propuesta de un modelo teórico.

## Conclusiones

Los impactos que la tecnología de la información han generado en el contexto mundial son de gran trascendencia al finalizar la década de los ochenta, ya que ésta ha sido una palanca de apoyo en todo el proceso de globalización, al impulsar los principios liberales internacionales, que en esencia sostienen que los bienes y servicios deben fluir de forma tan libre como sea posible a través de las fronteras nacionales; de lo cual, sin lugar a duda, se han encargado las empresas transnacionales y los demás organismos no gubernamentales. Por lo tanto, puede afirmarse que, gracias a la mancuerna hecha entre empresa transnacional y tecnología de la información, ha sido posible el acrecentamiento de la internacionalización de la producción, de las finanzas y servicios.

De ahí la necesidad de considerar los lineamientos principales de la teoría de la globalización, cuya base define que el eje central de la interacción internacional es la interdependencia entre los países y regiones del mundo, propiciada por los adelantos tecnológicos en el área de comunicaciones, cuyos efectos se dejan ver dentro de los ámbitos económicos y socioculturales.

La interdependencia es considerada como el grado de interacción o transacciones que tienen efectos y costos recíprocos para las partes involucradas. Es decir, que en la medida de que es posible negociar, se es interdependiente; de lo contrario, se estaría hablando de dependencia. La interdependencia se define a través de dos parámetros: por un lado, el que la sensibilidad refiere, y en cuyo caso debe entenderse como el costo que un actor debe cubrir al momento de ajustar su política a las exigencias del entorno. La sensibilidad podría contestarse con la pregunta cuánto cuesta adaptarse a algo. Y por otro lado, se encuentra la vulnerabilidad, es decir, el grado de solvencia de un actor para cubrir los costos, por lo que la vulnerabilidad podría contestarse con la pregunta cuánto se tiene o qué se tiene que hacer para cubrir el costo.

Continuando con el proceso de las nuevas relaciones internacionales con trascendencia global, es importante mencionar que la teoría de la economía-mundo nace en medio de los grandes desafíos de las transacciones que justamente superan las fronteras nacionales.

La esencia de esta teoría, ya sea bajo la visión de Braudel, empleando el concepto de economía-mundo, o de Wallerstein, definiéndola como sistema-mundo, parte de la formación y sucesión de los sistemas económicos mundiales que trascienden las fronteras nacionales y que redefinen el concepto y dimensión de las fronteras económicas; elementos que hoy día, sin lugar a duda, a través de las empresas transnacionales, la innovación tecnológica de tipo informático y los grandes efectos económicos y culturales de su interacción, encuentran gran sustento.

Al ser el cambio tecnológico parte importante dentro del proceso descrito por la economía-mundo y del tema abordado en la presente investigación, se consideró pertinente también retomar los fundamentos de la teoría evolucionista de la innovación, pues a través de ellos, es posible enfatizar y sustentar el proceso de interdependencia que existe entre la tecnología y las múltiples variables económico-sociales que son causa-efecto del proceso globalizador.

El aspecto de mayor importancia que propone esta teoría y la investigación aquí realizada, es que la tecnología hasta que entra en contacto con el día a día del ser humano es cuando en realidad adquiere forma, es decir, ésta no está completamente realizada al momento en que nace en marcos teóricos y escenarios perfectos o especialmente diseñados para que funcione, sino que es hasta su contacto con la realidad de una operación o proceso productivo cuando se va enriqueciendo. Por lo tanto, es hasta el momento de su aplicación y difusión cuando se termina de hacer. De ahí que se conciba al desarrollo tecnológico como un proceso evolutivo, dinámico, acumulativo y sistémico.

La única forma de que la tecnología evolucione es a través de su entendimiento y aplicación por parte de los usuarios o consumidores, sólo así, es posible comprobar si en efecto ha sido diseñada para interactuar con una realidad, que además de verse modificada se pretende resulte favorecida. Por tanto, hasta que existe un proceso de retroalimentación entre teoría y práctica es posible comprobar o refutar lo teórico y, por otro lado, transformar y solucionar lo práctico.

Es justamente en la relación de teoría y práctica de la innovación tecnológica dentro del espacio organizacional denominado empresa transnacional, en donde se hace necesaria la búsqueda de los principales lineamientos de la teoría de los sistemas, para poder entender lo complejo que resulta cuando la tecnología es tanto el insumo como el producto que una organización adquiere, procesa y debe transmitir en el producto o servicio final. Este procesamiento requiere además de condiciones materiales especiales, de habilidades y condiciones en el recurso humano, que demandan de tiempo, asistencia y dirección para que puedan ser desarrolladas.

Cuando la teoría de los sistemas habla de considerar a la organización como un sistema en sí, con una finalidad clara, con un proceso de transformación de insumo a producto, resultan ser principios sencillos y hasta lógicos; sin embargo, es en el proceso intermedio entre insumo y producto donde debe existir un área procesadora de dicho insumo, con la capacidad de generar el producto final requerido por la organización y el mercado; es donde deben coordinarse el elemento material y humano.

Cuando un servicio o producto final de una empresa no refleja el valor agregado que la herramienta tecnológica debió haber generado, probablemente se deba a que el nacimiento del ciclo tecnológico no se ha dado como tal y, para cuando éste nazca, quizá las condiciones comerciales a nivel mundial serán otras, lo cual significa que habrá una importante brecha entre la dinámica mundial y la realidad

organizacional, además de la pérdida económica que este rezago representará para la empresa.

Al ser la tecnología de la información potente y flexible, permite que la misma información se convierta en herramienta y producto del proceso de producción, es decir, las nuevas tecnologías de la información son, además de los equipos para procesar información, el procesamiento mismo de la información. De ahí la trascendencia de la innovación tecnológica en este rubro.

Ahora bien, partiendo de que la productividad y competitividad de las empresas está actualmente determinada por su capacidad para generar, procesar y aplicar eficientemente la información basada en el conocimiento, es prioritario para toda empresa crear y desarrollar el conocimiento y habilidades de los usuarios receptores de la misma.

Por lo tanto, uno de los elementos determinantes para triunfar a través de la innovación es la dinámica del ciclo tecnológico, ya que es fundamental comprender la interacción entre el factor material y humano. De esta manera, el cambio organizacional dentro el proceso productivo se dará a tiempo, pues habrá correspondencia entre las exigencias del contexto comercial imperante y la disponibilidad del ambiente interno de la organización para responder a sus necesidades y objetivos comerciales.

El término sistema, que emplea la teoría de los sistemas, también implica interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que forman parte del todo; por ello, nuevamente es el factor de interdependencia lo que salta a la vista en cualquiera de las dimensiones del proceso de producción, es decir, ya sea a nivel local-organizacional, internacional o global, o bien material y humano.

A lo largo del presente trabajo se encontró que la interdependencia es el elemento de mayor constancia y consistencia en las cuatro teorías utilizadas: globalización, economía-mundo, evolucionista de la innovación y sistemas organizacionales.

Por lo que respecta a las categorías genéricas de tipo conceptual que se han empleado, es posible concluir lo siguiente:

La globalización es en sí un proceso aglutinador por excelencia de diferentes instrumentos que incrementan la interdependencia económica, cultural y política entre los múltiples actores internacionales, dentro de los cuales, como ya se ha mencionado con anterioridad, las empresas transnacionales ocupan un lugar importante, al tener como objetivo central la internacionalización de la producción, de las finanzas y del comercio, a través de la creación de múltiples canales que permitan el flujo de recursos humanos, materiales, financieros, de habilidades, experiencia y conocimientos tecnológicos, que finalmente conectan a diversas economías, a través de su estructura y estrategia organizacional, transfiriéndose así los recursos productivos entre los países de origen y de destino.

El proceso en sí de transferencia de tecnología a través de cualquiera de sus vertientes, llámese importación de bienes, convenios interempresariales o inversión extranjera directa, promueve procesos de aprendizaje. Lo importante en relación a ello es que se genere una relación real y conjunta entre la empresa que posee el conocimiento y la empresa receptora del mismo, es decir, que se genere una interacción interempresarial que amplíe cualitativamente el proceso de aprendizaje.

En el caso de una empresa transnacional, lo importante en relación a la interacción interempresarial es que supere la brecha tecnológica que pudiera existir entre la sede y el resto de las filiales, a través de la estructuración de un proceso eficiente de lo que es mejor conocido como efecto demostración, es decir, lograr que las formas superiores de producción de la sede y posibles filiales dominantes sean

asimiladas por el resto de las filiales, proceso que a su vez puede convertirse en un incentivo para acelerar su propio desarrollo.

De manera inherente, los impactos económico-sociales de este proceso de conexión global pueden ser tan serios y determinantes, que pueden llevar a una empresa a un estado de crisis y pérdidas, si es que no contempla todos los elementos que tiene que incluir, desarrollar y dirigir dentro de su planeación estratégica.

A lo largo de este apartado de conclusiones ya se ha hecho mención de la importancia del factor económico y las empresas transnacionales en el contexto global, lo que deja en claro que, hoy por hoy, son éstas los principales sujetos de la globalización y que, en el caso de la entidad estatal, tiende a perder un poco su presencia directa dentro de este proceso, al ir disminuyendo su capacidad individual para controlar su futuro económico en el contexto económico internacional; es decir, a nivel internacional el Estado deja de ser no sólo el único gestor de recursos, sino que además su posición es ahora secundaria. No deja de ser importante, pero ya no es determinante.

En relación a la competitividad, y partiendo de que ésta se entiende como la capacidad estructural y operativa de una empresa para generar la calidad y productividad necesaria para posicionarse en un lugar importante dentro del mercado o por lo menos en un lugar que le permita mantenerse en éste, resulta entonces prioritario para una empresa atender formalmente elementos tales como: el nivel tecnológico para producir, la calidad del factor humano, el proceso de transformación del producto, así como el valor añadido que el producto y, en sí, el proceso de producción pueden y deben generar.

En el caso de la productividad, resulta evidente su expresión en el terreno material. No así, o al menos no con igual facilidad, la productividad en términos del factor humano, ya que mientras la productividad material se entiende como la cantidad

de productos o servicios producidos por unidad de insumo en un periodo de tiempo determinado, la que corresponde al recurso humano se traduce en rendimiento, capacidades y habilidades óptimas. Lo complejo de este último tipo de productividad es que se requiere de un absoluto y eficiente contacto por parte de la empresa con sus empleados, para poder identificar sus áreas de oportunidad y trabajar en ellas. Por tanto, también se requiere de una gran inversión. Y una vez que una empresa pueda manejar sus capacidades para lograr los mejores resultados, habrá incursionado en el terreno de la excelencia o eficiencia.

Continuando con el rubro de productividad a nivel de recurso humano, la innovación tecnológica durante su etapa de aplicación y adopción sólo se consolida como una palanca de apoyo para el mejoramiento de los procesos de producción, en la medida en que existe una real y eficiente adopción por parte de un grupo determinado. Por consiguiente, para que la innovación cumpla con su objetivo comercial, debe existir reciprocidad a nivel de apertura, recepción y correcta ejecución por parte de sus usuarios o consumidores. De este proceso, la empresa en cuestión debe asumir su responsabilidad, por el simple hecho de que sus intereses pueden verse afectados.

En este sentido, la innovación tecnológica adquiere un papel determinante en la búsqueda no sólo de la competitividad, sino también en el conjunto de desarrollos y mejoras incrementales que van constituyendo el patrimonio de la misma empresa, es decir, las mejoras generadas por los cuadros técnicos, profesionales y operativos involucrados tanto en la producción, como en el uso del producto tecnológico.

En la actualidad se considera que, para que una organización desarrolle ventajas competitivas, debe apoyarse también en la generación, transformación, transferencia y ampliación del conocimiento en los procesos de producción. En relación al conocimiento, también es importante mencionar que si éste se origina y se acumula en las personas, ellas se convierten en el principal activo dentro de la

empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización se desarrolle con éxito. Por lo tanto, aquí se encuentra una razón más para que la empresa valore y dirija correctamente su capital humano.

De esta manera, la necesidad apremiante de innovar debe conducir a las organizaciones a implementar medidas integrales que aseguren el lugar de la empresa dentro de la dinámica comercial global. Estas medidas tienen que ver con la administración eficaz de los recursos humanos, procesos, conocimientos, patentes, experiencia y sistemas de información; elementos que finalmente constituyen el patrimonio de la empresa.

Conocimiento y aprendizaje son elementos interdependientes, pues el conocimiento debe incrementarse y renovarse a través de procesos de aprendizaje continuo. El aspecto sobresaliente en relación al aprendizaje es que éste es un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona para adquirir y almacenar el conocimiento, con el objeto de incrementar su potencial, a efecto de realizar acciones efectivas. Por ello, promover y asegurar el aprendizaje dentro de una organización determina su rumbo hacia las ventajas competitivas.

En relación a la organización, es importante revisar algunas de las categorías genéricas que sustentan la presente investigación. Así, es posible retomar el concepto de cultura organizacional, que es considerado como un subsistema que se desarrolla durante el proceso de aprendizaje y el cual es generado por los miembros de la organización, al enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna. Sólo cuando se identifican a nivel grupal consideraciones lo suficientemente válidas, se van cristalizando en valores, normas y creencias institucionalizadas que se enseñan a los nuevos miembros de la organización, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad interna y externa de la organización.

Por lo tanto, al ser la cultura organizacional algo generado a través de la interacción e integración grupal, que se aprende, evoluciona y que puede llegar a ser cambiada, es de vital importancia que la empresa entienda y reconozca la necesidad de regular este aspecto de manera formal, pues sólo así logrará garantizar la consolidación de su identidad, posición y continuidad en el mercado.

Debido a que las empresas transnacionales están diversificadas tanto en productos como en áreas de interés, a consecuencia de la asociación de varias compañías internacionales, la única manera de mantener la unidad en una empresa de este tipo es a través de una filosofía común, enfatizando en la idea de negocios a escala mundial, con objetivos, estrategias y políticas comunes; es decir, de alguna manera debe ser creada una identidad común con una forma de percibir la realidad y con una visión muy específica del negocio.

De ahí la necesidad de crear y alimentar determinados valores, actitudes, modos de hacer las cosas; pues se hace ineludible la presencia de una cultura organizacional transnacional, que promueva la capacidad de integración como un solo equipo de trabajo, que además pueda acumular, transferir y acrecentar su conocimiento, sin importar las fronteras nacionales y cualquier otro tipo de factores internos.

El gran reto de las empresas transnacionales es crear un sistema cultural que permita orientar los procesos de planeación, control, intercambio de materiales, componentes, productos finales, movimientos de capital y transferencia de información, bajo los mismos valores, principios y actitudes; es decir, sus grandes inversiones en estandarización tecnológica exigen también una estandarización de aprendizaje y conocimiento, para que el recurso humano maneje eficientemente las nuevas herramientas tecnológicas. La relación entre innovación tecnológica y cultura organizacional es directamente proporcional, pues mientras la primera modifica el entorno de trabajo, la cultura orienta la percepción de los empleados ante ese entorno modificado.

La dirección y canalización del potencial humano es fundamental para lograr los objetivos comerciales, para de esta manera evitar distorsiones y consecuentes pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo, al disgregarse dicho potencial, ejerciendo una visión y acciones diferentes a las ya definidas a nivel organizacional. Por lo tanto, si una empresa intenta reorientar su cultura organizacional, debe existir una coherencia entre las ideas, valores y acciones que se manifiesten al momento de planificar, organizar, controlar y direccionar.

En relación a los objetivos estratégicos, hay dos elementos que en definitiva resultan ser los más importantes: por un lado, la eficiencia y, por el otro, de manera consecuente, la competitividad de la empresa. Al respecto, la cultura organizacional juega un papel importante, ya que si los dirigentes de la empresa han definido la eficiencia operativa en términos de calidad del producto, satisfacción del cliente y eficaz empleo de sus recursos, es porque han establecido sus misiones, metas y objetivos en términos de evaluación de resultados por precisión o con un mínimo de errores.

De esta manera, el campo de acción de la cultura organizacional se encuentra en el clima organizacional de la empresa, abarcando todos los estratos organizacionales y sus interacciones, que bien pueden ir desde las mutuas expectativas entre individuo y organización, la autorrealización, autoestima y actitudes innovadoras, hasta la precisión en los detalles, su orientación al cliente interno y externo, y el trabajo en equipo, entre otras muchas expresiones culturales.

Partiendo de que la base de toda organización es el individuo mismo, es entonces fundamental organizar sus valores, actitudes y formas de hacer y concebir las cuestiones laborales concernientes a la forma de producir y competir, es decir, tiene que existir un aparato regulatorio de la cultura organizacional en el trabajo en equipo dentro de la organización, entre filiales e inclusive entre diferentes organizaciones; pues ésta constituye la única estrategia efectiva de trabajo que

asegura que todos los esfuerzos se encuentren coordinados, dirigidos y, por tanto, administrados hacia un mismo fin.

Una empresa transnacional debe tener la capacidad de identificar, coordinar y recrear las habilidades y talentos, a diferentes niveles operativos y funcionales, desde un nivel local hasta un nivel global. Es decir, la empresa como tal, debe apoyarse en el conocimiento como fuente de poder; desde un punto de vista multidisciplinario; esto es, que abarque desde el conocimiento tecnológico y técnico, hasta el conocimiento conductual dentro de la organización.

La razón por la que la cultura se convierte en un punto de apoyo para el progreso comercial es que, una vez generado un cambio tecnológico y cognoscitivo, resulta importante desarrollar canales eficientes de comunicación; es decir, canales que permitan emitir y entender correctamente los mensajes dentro de una empresa, lo que tal vez se convierte en uno de los puntos más críticos, si se considera que una empresa transnacional, al tener un amplio nivel de representatividad mundial a través de sus filiales, puede tener diferentes y muy variados patrones de comunicación.

Es importante recordar que mientras más lejano o desconocido sea el entorno cultural de las personas que se comunican, aumentan las posibilidades de equivocar el sentido del mensaje. De ahí la necesidad de crear dentro de la empresa un entorno cultural común de significados, símbolos y valores que permitan entender exactamente lo que se quiere comunicar, promoviendo de esta manera un equilibrio organizacional al momento de interactuar con el medio ambiente.

Considerando todos los argumentos que hasta ahora se han desarrollado en este apartado de conclusiones, es posible tener ya en claro la relación existente, que hoy día prevalece y se acentúa, entre los elementos empresa transnacional, innovación tecnológica de la información y cultura organizacional.

La única manera de conocer las características y habilidades especiales que exige el contexto antes descrito, es a través de todo un proceso de interacción y análisis del ambiente organizacional interno y externo, a nivel material y humano, que permita instrumentar integralmente un cambio organizacional desde el punto de vista cultural, para el logro de los objetivos comerciales de la empresa. El instrumento diseñado para dicho proceso es el Programa de Coordinación de Cultura Organizacional (PCCO).

El PCCO trabajará con el recurso humano de toda la estructura organizacional de la empresa transnacional, con la finalidad gestionar el proceso de cambio promovido por la implementación de nuevas herramientas tecnológicas de corte informático que pretenden estandarizar dentro de toda la estructura organizacional la manera de procesar y analizar la información, para consecuentemente mejorar los niveles de eficiencia, productividad y competitividad.

La parte crítica de este cambio es que, para lograr que la aceptación, empleo y análisis de las nuevas herramientas pueda darse oportuna y eficientemente, resulta necesario crear un sistema cultural dentro de la organización que permita reforzar el carácter transnacional de la empresa, definiendo una sola realidad y percepción de la misma entre todos sus miembros, así como su identificación y pertenencia a ésta. En este sentido, es posible lograr que todos los esfuerzos e intereses se dirijan hacia una misma dirección, que la empresa ha definido como realidad, cultura, visión y misión organizacional.

El primer elemento que el PCCO debe resolver está relacionado con el papel habitual que juega la cultura en las sociedades, pues es muy cierto que hasta ahora la cultura sólo se ha observado como una distinción evolutiva entre los clásicos grupos sociales. Ahora, las empresas transnacionales deben llevar esta distinción evolutiva a otro nivel; es decir, deben pasar del social-nacional (por llamarlo de alguna manera), que se puede apreciar de país a país, al social-organizacional, de tal manera que logre ser creada una evolución distintiva de la

empresa transnacional como unidad de representación en el mercado mundial, entre el resto de empresas transnacionales.

Parte del proceso evolutivo de la empresa transnacional debe ser la creación y consolidación de su cultura organizacional. Este aspecto encontró sustento dentro del marco conceptual, específicamente en el tema de cultura organizacional, pues ahí se señala que la cultura es el resultado de la experiencia de un grupo definido e identificable; y la empresa transnacional lo es.

Es decir, desde una perspectiva transnacional, la cultura organizacional debe también adquirir una orientación transnacional, superando las barreras culturales o social-nacionales que pueden expresarse de filial a filial, ya que no corresponden a las necesidades y expectativas del espacio social-organizacional, llamado empresa transnacional.

Por lo tanto, el objetivo del PCCO es conocer, coordinar y direccionar la cultura organizacional dentro de toda la empresa transnacional, pues este aspecto debe estar acondicionado de tal manera que pueda trabajar fluidamente con los demás factores estructurales, organizacionales y comerciales, que de manera conjunta buscarán el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El propósito de toda la dirección administrativa que se desarrolla a través del PCCO es acondicionar al recurso humano de toda la organización para actuar oportuna y eficientemente tanto en el mercado global como en el local, a través de valores culturales organizacionales, tales como respeto y desarrollo humano; aceptación, tolerancia e inclusión de la diversidad cultural como sostén de la propia cultura organizacional; participación activa, apertura al cambio y trabajo en equipo, entre otros.

La estrategia que el PCCO empleará para la formación de una cultura organizacional fuerte será a través de un proceso de sensibilización cultural, que

permita que todos los miembros de la organización se identifiquen y reconozcan como parte de la entidad organizacional; una vez lograda esta etapa, entonces será posible descongelar los hábitos y valores anteriores que merman los logros organizacionales. Finalmente, se introducirán las nuevas conductas para ser recongeladas a través de dinámicas grupales que permitan su adquisición plena.

Es importante resaltar que, a través del proceso de sensibilización, es posible dar un giro radical a la percepción un tanto apática que en relación a la cultura organizacional existe, pues a partir de este proceso es posible transmitir a los miembros de la organización la idea y responsabilidad de formar parte del cambio como parte del equipo organizacional, en donde además se inicia un proceso en el que se reconocen las habilidades existentes y las que deben ser adquiridas para afrontar dicho cambio; por eso, inherentemente se está creando el vínculo invaluable de realidad y experiencia compartida que, a su vez, van creando las bases de una cultura organizacional fuerte.

Al respecto, cabe mencionar que el PCCO es un instrumento para el desarrollo de las habilidades técnicas de los usuarios de las nuevas herramientas tecnológicas y, de acuerdo a la teoría evolucionista de la innovación, uno de los factores más importantes para el éxito y perfeccionamiento de nuevas técnicas, y por lo tanto para su difusión, es el desarrollo de habilidades y el tiempo que el usuario toma para su adquisición. Por lo tanto, con el PCCO se asegura que la adquisición y refinamiento de habilidades se den dentro del periodo de tiempo establecido por la empresa y, en consecuencia, el nacimiento del ciclo tecnológico también se genere oportunamente.

En relación a la estructura con que habrá de operar el PCCO, cuenta con el trabajo de equipos tanto internos como externos a la organización, con el objeto de mantener, por un lado, el contacto y presencia operativa necesaria en la implementación del programa y, por otro, dar un nivel objetivo a todo el proceso de análisis a que se someterá la organización. De ahí la presencia del equipo formado

por representantes del departamento de recursos humanos, el equipo asesor de la alta dirección y el equipo consultor externo.

Las políticas con las que se desarrollará el PCCO estarán ciento por ciento inspiradas en la necesidad de que todos los miembros de la organización se identifiquen con la visión, misión y valores organizacionales; y sobre todo, en la importancia que cada miembro de la organización tiene dentro de ésta, para alcanzar los niveles de productividad y competitividad necesarios.

Se propone que el desempeño operativo sea evaluado para determinar el mejoramiento o retroceso alcanzado. Sin lugar a duda, éste es un aspecto medular, ya que a partir de las evaluaciones es cuando se podrán además de cuantificar los avances, identificar las nuevas áreas de oportunidad, que quizás no han sido contempladas en el programa original.

Es posible sostener que, con los propósitos del PCCO, se genera lo que la teoría de los sistemas llama dominio organizacional, pues se incluyen áreas de interés y oportunidad como: objetivos, comportamientos, canales de comunicación, cultura y estructura organizacional. En términos concretos, el PCCO pretende coordinar y dirigir cada uno de los aspectos antes mencionados, con el objeto de crear una infraestructura organizacional estable y confiable que brinde el soporte necesario a las políticas, estrategias y objetivos organizacionales. O dicho de otra manera, que permitan hacer frente a los desafíos, amenazas y oportunidades de la organización.

Para la empresa, en términos generales, el proceso de cambio debe estar caracterizado por cuatro elementos: por un lado, la innovación y la creatividad y, por otro, el orden y la estabilidad. Es decir, por un lado la organización debe estimular a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos, pues de alguna manera se requiere crear en ellos la conciencia y responsabilidad de usuarios de un nuevo producto tecnológico. Al momento de que los empleados

inician tanto su contacto con la nueva herramienta, como su interacción de ésta en la operación del día a día y la solución de problemas, ellos van comprobando y construyendo su valor; su valor como usuarios, el valor de la herramienta, el valor agregado al producto final y su valor dentro de la empresa.

Ahora bien, mientras se adquiere la experiencia para ello, es necesario tener un punto de apoyo en un grupo de asistencia que demuestre cómo es que se generan respuestas productivas. Es decir, tiene que existir un modelo a seguir de precisión, análisis y atención al detalle, que permita exponer el grado en el que se espera que los empleados desarrollen estas características, que además brinde orden y estabilidad. Por lo tanto, la dinámica de enseñar y aprender nuevas habilidades debe ser una labor constante dentro de la organización.

La empresa debe considerar todos los elementos que interfieren en el proceso productivo, que sin lugar a duda sufrirán modificaciones o impactos, incluyendo al recurso humano. Lo decisivo ante un proceso de cambio, y de manera muy específica de herramientas de trabajo de tipo informático, es instrumentar una planeación estratégica que defina los propósitos organizacionales, las políticas integrales, los objetivos estratégicos, la estrategia y la estructura con que se habrá de implementar.

Parte elemental del proceso de planificación estratégica es la asignación de recursos materiales, humanos y técnicos para el logro de los propósitos organizacionales, por lo que la asistencia técnica en relación al manejo de información y generación de conocimientos siempre deberá ser un punto de apoyo para la evolución organizacional; es decir, la empresa deberá proveerse de todos los elementos necesarios que le permitan maximizar los beneficios de la inversión hecha.

Una vez definida la planeación estratégica, es importante que ésta sea informada a toda la organización, pues ello permitirá contrarrestar de alguna manera la

incertidumbre y resistencia que todo cambio genera de manera natural. Lo importante entonces será enfrentar los procesos de cambio dentro de la organización de manera planificada e incluyendo a todas sus partes o sectores.

Toda empresa que piense en una etapa de cambio debe darse a la tarea de llevarla a la operación de la mejor manera, para evitar trastornos en el proceso productivo y, consecuentemente, verlos traducidos en pérdidas.

Finalmente, resulta importante concluir que una empresa transnacional debe tener la capacidad de negociar con múltiples factores internos y externos, para gestionar eficientemente su cambio tecnológico y cultural, así como su presencia en el mercado mundial, dentro del espacio y tiempo debido. La presencia de todos los factores arraigados dentro de una empresa transnacional, ya previamente analizados, hacen de esta dinámica de cambio un proceso un tanto lento y difícil, pero no imposible o irrealizable.

## Bibliografía

AGUIRRE, Octavio, Planeación corporativa para la empresa mexicana, EDUVEM, México, 1981, 282 pp.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control, Vol. 1, Editorial Limusa, México, 1981, 1121 pp.

BARNET, Richard J. and CAVANAUGH, John, Global dreams: imperial corporations and the new world order, New York: Simon and Schuster, 1994, 508 pp.

BUENO CAMPOS, Eduardo y MORCILLO ORTEGA, Patricio, Fundamentos de economía y organización industrial, Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A., España, 1994, 397 pp.

BURTON, Fred, *et al.*, (Editor), International business organization. Subsidiary management, entry strategies & emerging markets, St. Martin's Press, Inc., Great Britain, 1999, 348 pp.

CÁCERES, Luis René (Compilador), Estrategia, planificación y control, FCE, México, 1990, 517 pp.

CASSON, Mark, Enterprise and competitiveness. A system view of international business, Oxford University Press, USA, 1990, 229 pp.

CASTELLS, Manuel, La era de la información, economía, sociedad y cultura. La sociedad red, Vol. 1, Siglo Veintiuno Editores, México, 1999, 590 pp.

COOMBS, Rod, *et al.*, (Editors), Technology and the market, Edward Elgar Publishing Inc., USA, 2001, 307 pp.

CORTAGERENA, Alicia B. y FREIJEDO, Claudio F., Administración y gestión de las organizaciones, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, 208 pp.

CZINKOTA, Michael R. y RONKAINEN, Ilkka, Marketing internacional, Mc Graw-Hill, México, 1996, 819 pp.

DE VENANZI, Augusto, Globalización y corporación, el orden social en el siglo XXI, Anthropos Editorial, España, 2002, 352 pp.

DEL ARENAL, Celestino, Introducción a las relaciones internacionales, Editorial Tecnos, Tercera Edición, España, 1990, 495 pp.

D. KING, Anthony (*Editor*), Culture, globalization & the world system, University of Minnesota Press, USA, 1998, 186 pp.

DUNNING, John H. (Compilador), La empresa multinacional, FCE, México, 1976, 455 pp.

DYMSZA, William A., Multinational business strategy, Mc Graw- Hill, Inc., USA, 1972, 253 pp.

FAJNZYLBBER, Fernando y MARTÍNEZ, Trinidad, Las empresas transnacionales, expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana, FCE, México, 1987, 423 pp.

FEA GUGLIELMETTI, Ugo, Competitividad es calidad total. Creación y desarrollo empresarial, Alfaomega MarCombo, Colombia, 1995, 255 pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1999, 368 pp.

FREEMAN, Christopher, Curso de economía moderna. La teoría económica de la innovación industrial, Alianza Editorial, España, 1975, 403 pp.

GIBSON, James, *et al.*, Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos, Octava edición, Irwin, España, 1996, 907 pp.

GRIETES, Forest L. (*Editor*), Transnationalism in world politics & business, Pergamon Policy Studies, USA, 1979, 217 pp.

HERRICK, Bruce and KINDLEBERGER, Charles P., Economic development, Mc Graw- Hill International Editions, Four Edition, Singapore, 1983, 552 pp.

HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven, Comportamiento en las organizaciones, Mc Graw-Hill, México, 1981, 451 pp.

HOWE, J. A. Michael, La capacidad de aprender. La Adquisición y desarrollo de habilidades, Alianza Editorial, España, 1999, 208 pp.

IANNI, Octavio, La era del globalismo, Siglo Veintiuno Editores, México, 1999, 215 pp.

IANNI, Octavio, Teorías de la globalización, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998, 184 pp.

KINDLEBERGER, Charles P. & AUDRETSCH, David B. (*Edited by*), The multinational corporation in the 1980's, The Massachusetts Institute of Technology, England, 1984, 368 pp.

KRIEGER, Mario, Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional, Prentice Hall & Pearson Education, México, 2001, 569 pp.

LARA ROSANO, Felipe, *et al.*, Tecnología, conceptos, problemas, perspectivas, Siglo Veintiuno Editores, México, 1998, 150 pp.

MARCHESI, Álvaro y MARTÍN, Elena, Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio, Alianza Editorial, España, 2000, 498 pp.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando, Planeación estratégica de la calidad total, TM Editores, Colombia, 1993, 243 pp.

MINTZBERG, Henry, *et al.*, El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, 641 pp.

MOHR, Jakkí, Marketing of high technology, products and innovations, University of Montana, Prentice Hall, USA, 2001, 414 pp.

PEARSON, Frederic S. y ROCHESTER, J. Martin, Relaciones internacionales, situación global en el siglo XXI, Mc Graw- Hill, Inc., Colombia, 2003, 655 pp.

RED DE INVESTIGACIÓN URBANA, AC y UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO, Globalización y reestructuración territorial, 2º Congreso RNIV: Investigación Urbana y Regional, Casa Abierta al Tiempo, México, 1999, 259 pp.

RIVERA RÍOS, Miguel Ángel, México en la economía global, tecnología, espacio e instituciones, Editorial Jus, México, 2000, 212 pp.

ROBBINS, Stephen P., Fundamentos de comportamiento organizacional, Prentice Hall, Quinta Edición, México, 1998, 314 pp.

RUGMAN, Alan M. and HODGETTS, Richard M., International business a strategic management approach, Mc Graw- Hill, Inc., USA, 1995, 630 pp.

SCHOLTE, Jan Aart, Globalization, a critical introduction, Palgrave, Great Britain, 2000, 361 pp.

SHEPHERD, William G., The economics of industrial organization: analysis, markets, policies, Fourth Edition, Prentice Hall, University of Massachusetts, USA, 1997, 447 pp.

TAYLOR, Trevor (*Editor*), Approaches & theory in international relations, Longman London & New York, USA, 1978, 314 pp.

ULRICH, Beck, ¿Qué es la globalización? falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Paidós, España, 2001, 552 pp.

VENCE DEZA, Xavier, Economía de la innovación y del cambio tecnológico, Siglo Veintiuno de España Editores S.A., España, 1995, 470 pp.

## **Hemerografía**

AUSTIN MILLÁN, Tomás R. "Para comprender el concepto de cultura", en UNAP Educación y Desarrollo, IX Región de La Araucanía, Chile, Universidad Arturo Prat, Año 1, No.1, Marzo 2000, 15 pp.

## **Sitios de internet**

En: Monografias.com-La organización creadora del conocimiento  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Documentos consultados: La competitividad; La organización creadora de conocimiento, conceptos de administración; La calidad total como una estrategia competitiva.

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2003

En: Transnational Communities Programme

[www.transcomm.ox.ac.uk](http://www.transcomm.ox.ac.uk)

Documento consultado: Transnational practices and the analysis of the global system.

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2003

En: The Anderson Graduate School of Management – UCLA

[www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastian.edwards](http://www.anderson.ucla.edu/faculty/sebastian.edwards)

Documento consultado: Information technology and economic growth in the emerging economies.

Fecha de consulta: 03 de Agosto de 2003

En: Centre for labour market studies, University of Leicester  
[www.wsws.org/exhibits/sreply](http://www.wsws.org/exhibits/sreply)

Documento consultado: Transnational networks and corporate citizenship: how definitions and representations of business responsibilities are globalizing.

Fecha de consulta: 08 de Agosto de 2003

En: Advancing employee productivity, Accel-Team.com  
[www.accel.team.com/productivity/productivity\\_01\\_what.html](http://www.accel.team.com/productivity/productivity_01_what.html)  
Documento consultado: What is productivity?  
Fecha de consulta: 15 de Julio de 2003

En: Protest & globalisation  
[www.protglob.hss.uts.edu.au](http://www.protglob.hss.uts.edu.au)  
Documento consultado: Contesting the transnational: social movements beyond the state.  
Fecha de consulta: 10 de Septiembre de 2003

En: Gestión y estrategia-Departamento de Administración  
[www.sindominio.net/larevuelta/textos/globalycomp.html](http://www.sindominio.net/larevuelta/textos/globalycomp.html)  
Documento consultado: Calidad estratégica y competitividad.  
Fecha de consulta: 18 de Septiembre de 2003.