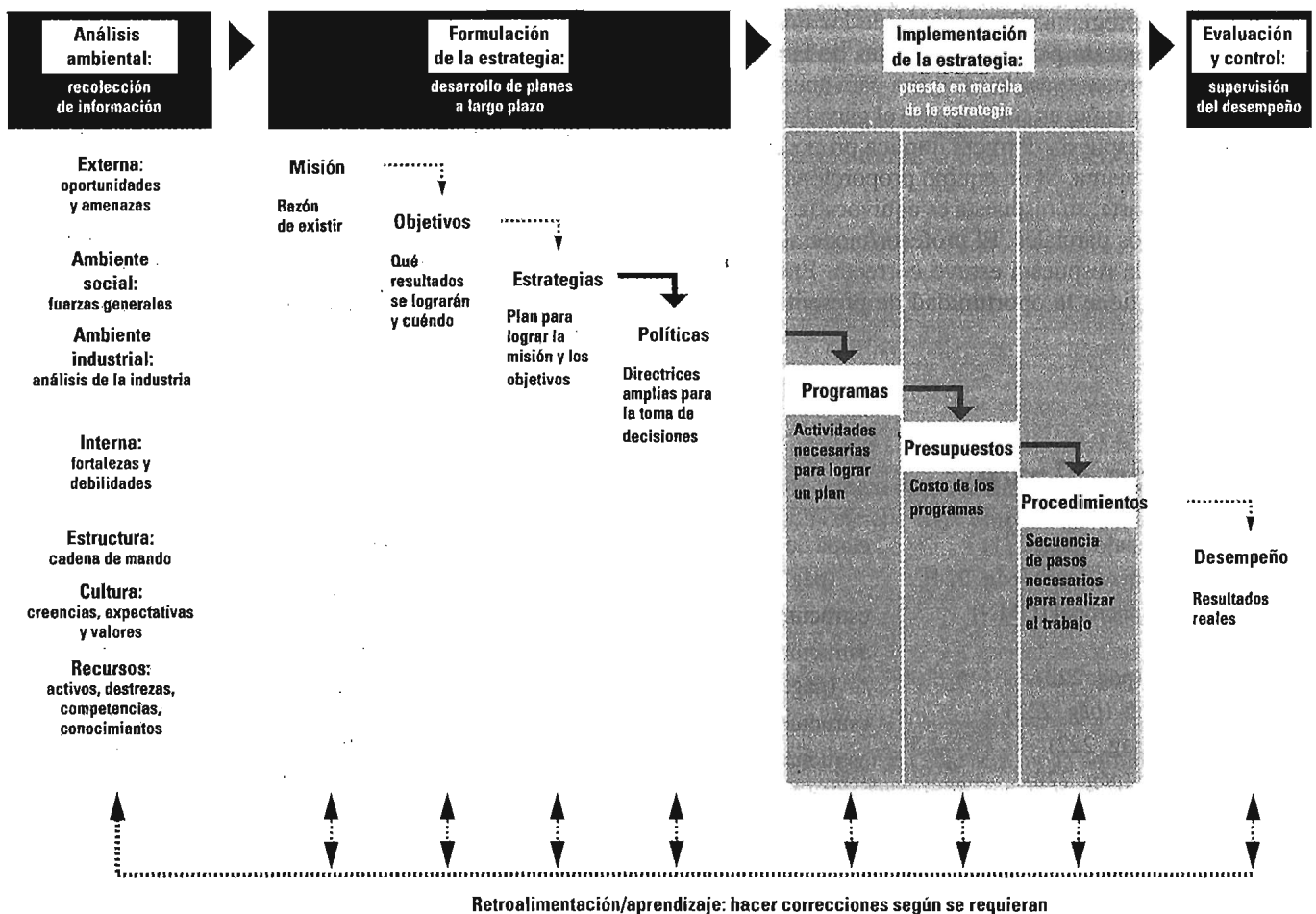


CAPÍTULO 10

Implementación de la estrategia: dotación de personal y dirección



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la relación entre la estrategia y las decisiones de dotación de personal
- Seleccionar al administrador adecuado para la estrategia
- Saber cómo implementar un programa eficaz de reducción de personal
- Analizar aspectos importantes de la dotación de personal y la dirección eficaz de la expansión internacional
- Evaluar y dirigir el encaje de la cultura corporativa con una nueva estrategia
- Decidir si programas como MBO (por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*; administración por objetivos) y TQM (por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*; Administración de la calidad total) son métodos adecuados para la implementación de la estrategia y cuándo son convenientes
- Formular planes de acción

¿HA ESCUCHADO DE ENTERPRISE RENT-A-CAR? NO LA ENCONTRARÁ EN EL AEROPUERTO CON LAS operaciones de Hertz, Avis o National Car Rental. Sin embargo, Enterprise posee más automóviles y opera en más sitios que Hertz o Avis. Es la arrendadora más grande de automóviles de Norteamérica. Al pasar por alto el mercado altamente competitivo de los aeropuertos, Enterprise ha elegido una estrategia competitiva de diferenciación, pues ofrece sus servicios a personas que necesitan un automóvil disponible. En vez de colocar muchos automóviles en algunos sitios de precio alto en aeropuertos, Enterprise ubica oficinas económicas en áreas metropolitanas. Por lo tanto, la renta de automóviles cuesta 30% menos que en los aeropuertos. Tan pronto como una sucursal crece hasta contar con 150 automóviles, la empresa abre otra oficina de arrendamiento a unos kilómetros de distancia. Las personas rentan cada vez más automóviles a Enterprise aunque sus propios vehículos funcionen bien. Según el director general de la empresa, Andy Taylor, “lo denominamos ‘automóvil virtual’. Pequeños empresarios que necesitan recoger clientes nos llaman cuando desean algo mejor que su propio automóvil”. ¿Por qué Enterprise puede seguir esta estrategia competitiva con tanto éxito sin atraer a Hertz o Avis a su mercado?

El secreto del éxito de Enterprise es su bien ejecutada implementación de la estrategia. Programas, presupuestos y procedimientos claramente elaborados que apoyan la estrategia competitiva han logrado que la empresa permanezca en la mente del consumidor. Cuando se abre una nueva oficina de arrendamiento, los empleados dedican tiempo a desarrollar relaciones con los administradores de servicio de cada distribuidora de automóviles y taller de hojalatería y pintura del área. Los empleados de Enterprise llevan pizzas y donas a los trabajadores de talleres mecánicos del país. La firma establece acuerdos con los distribuidores para reemplazar los automóviles que llegan al taller para recibir servicio. En cuentas importantes, la empresa instala una oficina en la distribuidora y tiene vehículos estacionados afuera para que los clientes no tengan que ir a un local de Enterprise a completar el papeleo.

Un aspecto clave de la implementación en Enterprise es la *dotación de personal*, esto es, la contratación y promoción de cierto tipo de personas. Prácticamente, todos sus empleados son egresados universitarios, por lo general los que están por debajo del promedio en su clase. Según el director de operaciones, Donald Ross, “contratamos la mitad de la clase universitaria que integra la mejor clase posible. Queremos atletas, integrantes de fraternidades, sobre todo presidentes y directores sociales de fraternidades. Gente que sea gente”. Estos nuevos empleados empiezan como aspirantes administrativos. En vez de recibir aumentos regulares, su pago depende de los beneficios de las sucursales.

Otro factor clave de la implementación de Enterprise es la *dirección*, es decir, especificar objetivos de desempeño claros y fomentar una cultura corporativa orientada hacia el trabajo en equipo. La empresa destaca la promoción desde adentro y el ascenso basado en el desempeño. Cada empleado, incluyendo a los ejecutivos de alto nivel, comienzan desde abajo. Como consecuencia, un vínculo de experiencia compartida relaciona a todo el personal y administradores. Para reforzar una cultura cohesiva de camaradería, los altos directivos realizan “trabajo pesado” de manera rutinaria en las sucursales. Incluso Andy Taylor, el director general, se une al trabajo. “Visitábamos una oficina en Berkeley y estaba atestada, así que comencé a limpiar automóviles”, comenta Taylor. “Al hacerlo, me preguntaba si estaba usando bien mi tiempo, pero el efecto en la moral de los empleados fue tremendo”. Como los resultados financieros de cada sucursal y región están disponibles para todos, la cultura universitaria estimula la buena competencia. “Estamos a punto de vencer a Middlesex”, sonríe abiertamente Woody

Erhardt, un administrador de área de Nueva Jersey. “Deseo derribarlos hasta el suelo. Si pierden, tienen que hacernos una fiesta y nosotros decidiremos cómo se vestirán”.¹

Este ejemplo de Enterprise Rent-A-Car ilustra cómo se debe implementar una estrategia por medio de programas diseñados cuidadosamente para lograr el éxito. Este capítulo analiza la implementación de la estrategia en relación con la dotación de personal y la dirección. La **dotación de personal** se centra en la selección y el uso de empleados. La **dirección** destaca el uso de programas para alinear mejor los intereses y las actitudes de los empleados con la estrategia de la empresa.

10.1 Dotación de personal

Con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias y políticas exige nuevas prioridades de administración de recursos humanos y un uso diferente del personal. Estos aspectos de la dotación pueden implicar la contratación de nuevas personas con nuevas destrezas, el despido de empleados con destrezas inadecuadas o insuficientes o capacitar a los empleados existentes para que aprendan nuevas destrezas.

Para implementar estrategias de crecimiento, es necesario contratar y capacitar personal nuevo. Es necesario encontrar personas experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente. Cuando una corporación sigue una política de crecimiento a través de la estrategia de adquisición, puede descubrir que necesita reemplazar a varios administradores de la empresa adquirida. El porcentaje del equipo de administradores de alto nivel que renuncia o es despedido es aproximadamente de 25% después del primer año, 35% después del segundo año, 48% después del tercer año, 55% después del cuarto año y 61% después del quinto año.² Además, los ejecutivos que ingresan a una empresa adquirida después de la operación de compra tienen una tasa de renuncia mucho mayor que la normal a partir del segundo año. Los ejecutivos abandonan la empresa a tasas mayores que la normal durante nueve años después de la adquisición.³ Las tasas de rotación de ejecutivos en empresas adquiridas por empresas extranjeras son mucho más altas que las de empresas adquiridas por empresas nacionales, principalmente en el cuarto y quinto años después de la adquisición.⁴

Una cosa es perder empleados excedentes después de una fusión y algo muy distinto es perder personal altamente capacitado difícil de reemplazar. Para abordar problemas como éste, algunas empresas asignan administradores de integración especiales para “pastorear” a las empresas a través del proceso de implementación. El trabajo del integrador es preparar un perfil competitivo de las fortalezas y debilidades de la empresa combinada, diseñar un esquema ideal de cómo debe ser la nueva empresa, desarrollar planes de acción para cerrar la brecha entre la realidad y lo ideal y establecer programas de capacitación para unir a la empresa combinada y hacerla más competitiva.⁵ Para ser un **administrador de integración** exitoso, una persona debe tener: 1) un conocimiento profundo de la empresa adquiriente, 2) un estilo de administración flexible, 3) capacidad para trabajar en equipos de proyectos interfuncionales, 4) disposición para trabajar de manera independiente y 5) suficiente inteligencia emocional y cultural para trabajar de manera eficiente con personal de cualquier procedencia.⁶

Sin embargo, si una corporación adopta una estrategia de reducción, deberá cesar o despedir a muchas personas (en muchos casos, cesar es lo mismo que despedir), por lo que los administradores de alto nivel y los de divisiones deben especificar los criterios que se usarán para tomar estas decisiones con respecto al personal. ¿Se debe despedir a los empleados con base en su escasa antigüedad o mal desempeño? En ocasiones, para las corporaciones es más fácil cerrar o vender toda una división que elegir a los empleados que despedirá.

La dotación de personal sigue a la estrategia

Como sucede con la estructura, los requerimientos de dotación de personal siguen a un cambio de la estrategia. Por ejemplo, las promociones se deben basar no sólo en el desempeño laboral actual, sino también en que una persona posea las destrezas y habilidades necesarias para implementar la nueva estrategia.

Cambio de los requerimientos de contratación y capacitación

Después de formular una nueva estrategia, las corporaciones pueden descubrir que deben contratar diferente personal o reentrenar a los empleados actuales para implementar la nueva estrategia. Recuerde

la introducción de la producción basada en equipos en la planta de filtros de Corning que se abordó en el **capítulo 9**. La selección y capacitación de empleados fueron acciones decisivas para el éxito de la nueva estrategia de manufactura. El gerente de planta, Robert Hoover, seleccionó entre 8000 solicitudes de empleo antes de contratar a 150 personas con la mayor capacidad para resolver problemas y el deseo de trabajar en equipo. Los seleccionados recibieron una amplia capacitación en destrezas técnicas e interpersonales. Durante el primer año de producción, 25% de todas las horas trabajadas se dedicó a la capacitación, a un costo de 750,000 dólares.⁷

Una forma de implementar la estrategia de negocios de una empresa, con un bajo costo general, es a través de capacitación y desarrollo. Un estudio realizado a 51 corporaciones del Reino Unido descubrió que 71% de las empresas “líderes” calificó el aprendizaje y la capacitación de ejecutivos como importante o muy importante en comparación con 62% de otras empresas.⁸ Otro estudio de 155 empresas de manufactura estadounidenses reveló que las que contaban con programas de capacitación tuvieron 19% mayor productividad que las que no tenían programas de este tipo. Otro estudio encontró que duplicar la capacitación formal por empleado produjo una reducción de desperdicio de 7%.⁹ La capacitación es especialmente importante para una estrategia de diferenciación que destaca la calidad o el servicio al cliente. Por ejemplo, Motorola, con ventas anuales de 17,000 millones de dólares, invirtió 4% de su nómina en capacitación, esto es, proporcionó por lo menos 40 horas de capacitación anual a cada empleado. Existe una relación muy fuerte entre la estrategia y la capacitación en Motorola. Por ejemplo, después de establecer la meta de reducir la duración del ciclo de desarrollo de productos, la empresa diseñó un curso de dos semanas para enseñar a sus empleados cómo lograr esa meta. Reunió a administradores de marketing, desarrollo de productos y manufactura para crear un formato de aprendizaje activo en el que los administradores trabajaran juntos en vez hacerlo de manera independiente. La empresa está interesada especialmente en lograr la mayor calidad posible en todas sus operaciones. Al darse cuenta de que no podía cumplir sus metas de calidad con partes deficientes, diseñó una clase para sus proveedores sobre control estadístico de procesos. La empresa calcula que cada dólar que invierte en capacitación reditúa 30 dólares en beneficios de productividad en un plazo de tres años.¹⁰

La capacitación es también importante cuando se trata de implementar una estrategia de reducción. Como se sugirió anteriormente, para que el despido de personal sea exitoso, la empresa debe invertir en sus empleados restantes. El Grupo de motores de avión de General Electric se basó en la capacitación para conservar su participación en el mercado aunque redujo su fuerza laboral de 42,000 a 33,000 empleados en la década de los noventa.¹¹

Selección del administrador para la estrategia

Es posible que el director general actual no sea adecuado para implementar una nueva estrategia. La investigación indica que puede haber un ciclo de vida de carrera de los altos directivos. Por ejemplo, durante sus primeros años en el cargo, los ejecutivos experimentan intensamente con líneas de productos para conocer sus negocios. Ésta es su *etapa de aprendizaje*. Posteriormente, los conocimientos adquiridos les permiten reducir la experimentación y aumentar el rendimiento. Ésta es su *etapa de cosecha*. Luego, en sus últimos años, entran en una *etapa de declive*, pues reducen la experimentación aún más y el rendimiento disminuye. Por lo tanto, existe una relación en forma de U invertida entre el cargo de los altos directivos y el rendimiento financiero de la empresa. Algunos ejecutivos se jubilan antes de experimentar algún declive. Otros posponen el deterioro más tiempo que sus colegas. Debido a que la duración de cada etapa varía entre directores generales, la junta directiva decide cuándo un alto ejecutivo debe ser reemplazado.¹²

El tipo más adecuado de director general que se requiere para implementar con eficacia una nueva estrategia de negocios o corporativa depende de la administración estratégica deseada por esa empresa o unidad de negocio. Los directivos con una mezcla particular de destrezas y experiencias se clasifican como un **tipo ejecutivo** y se relacionan con una estrategia corporativa específica. Por ejemplo, una corporación que aplica una estrategia de concentración que destaca el crecimiento vertical u horizontal deseará probablemente un nuevo director general emprendedor con mucha experiencia en esa industria en particular, es decir, un **experto industrial dinámico**. En contraste, una estrategia de diversificación podría requerir alguien con una mente analítica, que sea experto en otras industrias y maneje diversas líneas de productos, es decir, un **administrador de cartera analítica**. Una empresa que decide seguir una estrategia de estabilidad deseará probablemente como director general a un **planificador de beneficios cauteloso**, es decir, una persona de estilo conservador, con conocimientos de producción o inge-

niería y experiencia en control de presupuestos, gastos de capital, inventarios y procedimientos de estandarización.

Las empresas débiles en una industria relativamente atractiva tienden a buscar un tipo de ejecutivo orientado hacia los retos, conocido como **especialista en cambio**, para salvar a la empresa. Por ejemplo, el nuevo director general de Burger King, Gregory Brenneman, fue contratado en 2004 para arreglar la empresa afectada porque había adquirido la reputación de mago del cambio. Después de ayudar a Continental Airlines a regresar a la rentabilidad en la década de los noventa, diseñó la venta de PricewaterhouseCoopers a IBM en 2002. La participación en el mercado de las hamburguesas de Burger King cayó de 18.5% en 2001 a 15.6% en 2003, lo cual redujo los beneficios. En sus primeros 90 días en Burger, Brenneman desarrolló un plan de cambio que esperaba completar con una oferta pública de las acciones de la empresa en 2006. Su plan incluyó mejorar las ofertas de alimentos y readquirir algunos restaurantes de franquiciatarios para lograr mayor control de los menús y el diseño de los restaurantes.¹³

Si una empresa no puede ser salvada, un tribunal de quiebras puede llamar a un **liquidador profesional** para cerrarla y liquidar sus activos. Esto es lo que sucedió a Montgomery Ward, Inc., la empresa de ventas por catálogo más importante de Estados Unidos, que cerró sus tiendas para siempre en 2001, después de declararse en quiebra por segunda ocasión. La investigación apoya la conclusión de que a medida que cambia el ambiente de una empresa, tiende a cambiar el tipo de directivo de alto nivel para implementar una nueva estrategia.¹⁴ Por ejemplo, durante la década de los noventa, cuando se le otorgó la máxima importancia al crecimiento de los productos y servicios clave de una empresa, los antecedentes más atractivos de un director general estadounidense eran experiencia en marketing o internacional, en comparación con la experiencia en finanzas durante la década de los ochenta, cuando era popular la diversificación en conglomerado.¹⁵

Este enfoque está de acuerdo con Chandler, quien propone (vea el **capítulo 9**) que el director general más adecuado para una empresa cambia a medida que la empresa pasa de una etapa de desarrollo a otra. Como las prioridades cambian durante la vida de una organización, las corporaciones exitosas necesitan seleccionar administradores que posean las destrezas y las características adecuadas para la etapa específica de desarrollo de la organización y la posición en su ciclo de vida. Por ejemplo, los fundadores de empresas tienden a tener una formación funcional en especialidades tecnológicas, en tanto que sus sucesores poseen una formación en marketing y administración.¹⁶ Un cambio en el ambiente que conduce a una modificación de la estrategia de una empresa también ocasiona cambios en el equipo de administradores de alto nivel. Por ejemplo, un cambio que ocurrió en el ambiente de la industria de servicios públicos en 1992, que apoyaba estrategias orientadas hacia la eficiencia y centradas internamente, ocasionó que los equipos de administradores de alto nivel fueran dominados por administradores maduros, con mayor antigüedad en cargos empresariales e industriales y con una formación orientada hacia la eficiencia en operaciones, ingeniería y contabilidad.¹⁷ La investigación revela que los ejecutivos que tienen características de personalidad específicas (centro de control externo) son más eficaces en industrias reguladas que los ejecutivos con características diferentes (centro de control interno).¹⁸

Otros estudios han descubierto una relación entre el tipo de CEO y el tipo estratégico general de una empresa (los tipos estratégicos se abordaron en el **capítulo 4**). Por ejemplo, las empresas prospectoras exitosas acostumbraban tener directores generales con formación en investigación e ingeniería y dirección general. Las defensoras de alto rendimiento se inclinaban por directores generales con experiencia en contabilidad y finanzas, manufactura y producción y dirección general. Las analizadoras preferían directores generales con conocimientos de marketing y ventas.¹⁹

Un estudio realizado a 173 empresas en un periodo de 25 años reveló que sus directores generales tenían la misma especialización funcional que su ex director general, sobre todo cuando la estrategia de éste seguía siendo exitosa. Éste puede ser un patrón en corporaciones exitosas.²⁰ En particular, explica por qué muchas empresas prósperas tienden a reclutar a sus altos directivos de un área en particular. En Procter & Gamble (P&G), que es un buen ejemplo de una empresa analizadora, la ruta hacia el puesto de director general ha sido tradicionalmente a través de la gerencia de marca, con una fuerte influencia de marketing y más recientemente de experiencia internacional. En otras empresas, la ruta puede ser a través de la manufactura, marketing, contabilidad y finanzas, lo cual depende de lo que la corporación haya considerado siempre como su capacidad principal (y su orientación estratégica general).

Selección y desarrollo directivo

La selección y el desarrollo son importantes no sólo para garantizar desde el principio la contratación de personal con la mezcla correcta de destrezas y experiencia, sino también para ayudarlo a crecer en el empleo de manera que esté preparado para futuras promociones.

Sucesión ejecutiva: internos o externos

La **sucesión ejecutiva** es el proceso para reemplazar a un administrador clave de alto nivel. La duración promedio en el cargo de un director general de una empresa estadounidense grande disminuyó de casi nueve años en 1980 a sólo siete en 2001.²¹ Dado que dos terceras partes de todas las grandes corporaciones mundiales reemplazan a su director general por lo menos una vez en un periodo de cinco años, es de importancia que la empresa planifique esta eventualidad.²² Es especialmente importante que las firmas que promueven generalmente a su personal interno preparen a sus administradores actuales para su promoción. Por ejemplo, las empresas que prefieren el relevo como método de sucesión ejecutiva, esto es, que preparan a un candidato para ocupar el puesto de director general, tienen un rendimiento mucho mayor que aquellas que contratan a alguien externo o realizan una competencia entre candidatos internos.²³ Estos “herederos evidentes” reciben asignaciones especiales, que incluyen la participación en las juntas directivas de otras empresas.²⁴

Empresas reconocidas por ser excelentes campos de capacitación para el talento ejecutivo son AlliedSignal, Bain & Company, Bankers Trust, Bristol Myers Squibb, Citicorp, General Electric, Hewlett-Packard, McDonald's, McKinsey & Company, Microsoft, Nike, PepsiCo, Pfizer y P&G. Por ejemplo, un estudio mostró que la contratación de 19 ejecutivos de GE como directores generales sumó 24,500 millones de dólares a los precios de las acciones de las empresas que los contrataron. Un año después de que el personal de GE comenzó a trabajar en sus nuevos empleos, 11 de las 19 empresas a las que ingresaron superaban a sus competidores en el mercado general.²⁵

Algunas de las mejores prácticas de sucesión administrativa de alto nivel estimulan a las juntas directivas a ayudar al director general a crear un plan de sucesión, identifican a los candidatos que están por debajo del nivel más alto, evalúan a los candidatos internos con relación a los externos para garantizar el desarrollo de una serie integral de destrezas y proporcionan incentivos financieros adecuados.²⁶ Una encuesta realizada por Korn/Ferry International a juntas directivas estadounidenses descubrió que 77% tenía algún proceso de planificación de la sucesión vigente en 2003, en comparación con sólo 33% dos años antes.²⁷ Planificar la sucesión se ha convertido en la tarea más importante en las juntas directivas.²⁸ Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.1** para saber cómo Hewlett-Packard identifica a los empleados con potencial para puestos de liderazgo ejecutivo.

Las empresas prósperas tienden a buscar candidatos externos para el puesto de director general sólo si no tienen ningún prospecto interno evidente. Por ejemplo, sólo 10% de las empresas *Fortune 100* tienen directores generales que provienen del exterior.²⁹ La contratación de un ejecutivo externo para que sea director general es un juego riesgoso. Cuando estos ejecutivos provienen del exterior acostumbran a realizar cambios importantes y a establecer una alta tasa de rotación entre los altos directivos.³⁰ Un estudio de 392 grandes empresas estadounidenses reveló que sólo 16.6% de ellas contrató a ejecutivos externos para que fueran sus directores generales. Al tiempo se comprobó que éstos tenían un desempeño ligeramente inferior al de los internos, aunque con una variación muy alta. En comparación con el desempeño de estos últimos, el de los externos tendía a ser muy bueno o muy malo. Aunque los externos tuvieron un desempeño mucho mejor (en cuanto a rendimientos para los accionistas) que el de los internos en la primera mitad de su cargo, su desempeño fue mucho peor en la segunda mitad. Como consecuencia, la duración promedio en el cargo de un ejecutivo externo fue de 6.6 años en comparación con 10.9 años de los internos.³¹

Sin embargo, las empresas en dificultades eligen predominantemente a ejecutivos externos para dirigirlos.³² Por ejemplo, un estudio realizado a 22 empresas que llevaron a cabo estrategias de cambio en un periodo de 13 años descubrió que el director general fue reemplazado en todas las empresas, con excepción de dos. De 27 cambios de director general (varias empresas tuvieron más de un director general durante este periodo), sólo siete fueron ejecutivos internos y veinte externos.³³ La probabilidad de elegir a un ejecutivo externo para dirigir a una empresa en dificultades aumenta si no existe un heredero interno obvio, si el último director general fue despedido y si la junta directiva está integrada por un elevado porcentaje de ejecutivos externos.³⁴ Las juntas directivas reconocen que la mejor mane-

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.1

Cómo Hewlett-Packard identifica a ejecutivos potenciales

Hewlett-Packard identifica a los empleados que tienen potencial para el liderazgo ejecutivo mediante la búsqueda de seis competencias amplias que la empresa considera que son necesarias:

1. *Practicar el estilo de HP* de fomento a la confianza y el respeto, además de centrarse en los logros, demostrar integridad, ser innovador con los clientes, contribuir con la comunidad y desarrollar una toma de decisiones organizacional.
2. *Dirigir el cambio y el aprendizaje* a través del reconocimiento de las señales de cambio para actuar con base en ellas, encabezar el cambio organizacional, aprender de la experiencia organizacional, eliminar los obstáculos para el cambio, desarrollarse como persona y desafiarse y desarrollar a otros.
3. *Conocer los ambientes interno y externo* para pronosticar las tendencias globales, actuar con base en ellas y aprender de los demás.
4. *Dirigir el establecimiento de la estrategia* mediante una estrategia empresarial innovadora, dirigir el proceso de diseño de la estrategia, comprometiéndose con la visión empresarial y la creación de estrategias de largo plazo, construir estrategias financieras y definir un sistema de planificación empresarial.
5. *Alinear la organización* con base en el trabajo a través de fronteras, implantar estructuras competitivas en costos, desarrollar alianzas y asociaciones, planificar y dirigir negocios clave y diseñar la organización.
6. *Lograr resultados* mediante estándares superiores de desempeño, establecer la rendición de cuentas, apoyar los riesgos calculados, tomar decisiones individuales difíciles y resolver problemas de rendimiento.

Fuente: resumido de R. M. Fulmer, P. A. Gibbs y M. Goldsmith, "The New HP Way: Leveraging Strategy with Diversity, Leadership Development and Decentralization", *Strategy & Leadership* (octubre, noviembre y diciembre de 1999), págs. 21-29.

ra de obligar a realizar un cambio de estrategia es contratar a un nuevo director general que no tenga relación con la estrategia actual.³⁵ Por ejemplo, los ejecutivos externos han sido muy eficaces en dirigir el cambio estratégico en empresas que se encuentran bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras.³⁶

Identificación de capacidades y potencial

Una empresa puede identificar y preparar a su personal para ocupar puestos importantes de diversas maneras. Un enfoque consiste en establecer un sólido **sistema de evaluación del desempeño** para identificar a los empleados destacados con potencial de promoción. Una encuesta realizada a 34 planificadores corporativos y ejecutivos de recursos humanos de 24 grandes corporaciones estadounidenses reveló que aproximadamente 80% de ellos hizo algún intento para identificar los talentos y las tendencias de comportamiento de administradores de tal manera que pudieran colocar a uno de ellos con un perfil apropiado para una estrategia competitiva específica.³⁷ Las empresas seleccionan al personal con potencial de promoción para incluirlo en su programa de capacitación de desarrollo ejecutivo. Aproximadamente 10,000 de los 276,000 empleados de GE toman por lo menos una clase en el famoso Centro de Desarrollo de Liderazgo de la empresa, con sede en Crotonville, Nueva York.³⁸ Doug Pelino, director de talentos de Xerox, tiene una lista que incluye alrededor de 100 administradores de nivel medio y vicepresidentes que fueron seleccionados para recibir capacitación especial, experiencia en liderazgo y tutoría para convertirse en la próxima generación de administradores de alto nivel.³⁹

Las empresas deben examinar su sistema de recursos humanos para garantizar no sólo que el personal sea contratado sin importar sus orígenes raciales, étnicos o religiosos, sino también para identificarlos con el propósito de capacitarlos y promoverlos de la misma manera. La diversidad de la administración podría ser una ventaja competitiva en un mundo multiétnico. Con más mujeres en el lugar de trabajo, un número creciente de ellas se está integrando a la administración de alto nivel. Estudios recientes sugieren que las ejecutivas obtienen calificaciones más altas que los hombres en las áreas de motivación, fomento a la comunicación, logro de trabajo de alta calidad e inclinación a escuchar a los demás, en tanto que no existen diferencias entre los géneros en asuntos de planificación estratégica o análisis.⁴⁰

Muchas grandes organizaciones utilizan **centros de evaluación** para medir la aptitud de una persona para desempeñar un puesto alto. Corporaciones como AT&T, Standard Oil, IBM, Sears y GE han usado con éxito este tipo de herramientas. Como cada uno está adaptado específicamente a su corpora-

ción, estos centros de evaluación son únicos. En ellos se desarrollan entrevistas especiales, juegos de administración, ejercicios prácticos, debates grupales sin líder, análisis de casos, ejercicios de toma de decisiones y presentaciones orales para evaluar el potencial de los empleados para puestos específicos. En estos puestos las promociones se basan en los niveles de desempeño obtenidos en el centro de evaluación. Los centros de evaluación han podido predecir con exactitud el desempeño laboral y el éxito de carreras.⁴¹

La **rotación del trabajo**, esto es, cambiar al personal de un puesto a otro, es una técnica muy utilizada por muchas grandes corporaciones para asegurar que los empleados obtengan la mezcla adecuada de experiencias con el fin de prepararlos para responsabilidades futuras. La rotación de personal entre divisiones es una manera en que las corporaciones pueden mejorar el nivel de aprendizaje organizacional. Por ejemplo, General Electric rota a sus ejecutivos en forma rutinaria de un sector a otro completamente distinto, con el propósito de que aprendan las destrezas necesarias para dirigir en diferentes industrias. Jeffrey Immelt, quien tomó el cargo como director general de manos de Jack Welch, ha dirigido negocios en plásticos, aparatos electrodomésticos y sistemas médicos.⁴² Las empresas que aplican estrategias de diversificación relacionadas por medio del desarrollo interno hacen un uso mayor de transferencias de personal entre divisiones que aquellas que crecen a través de adquisiciones no relacionadas. En apariencia, las empresas que crecen internamente tratan de transferir conocimientos y destrezas importantes en toda la corporación para lograr cierto tipo de sinergia.⁴³

Problemas de reducción

La **reducción de personal** (denominado en ocasiones “ajuste del tamaño de la organización”) se refiere a la eliminación planeada de puestos o empleos. Con frecuencia, este programa se utiliza para implementar estrategias de reducción. Como la comunidad financiera reacciona favorablemente a los anuncios de reducción de personal de una empresa en dificultades, un programa de este tipo puede proporcionar algunos beneficios a corto plazo, como aumentar el precio de las acciones. Sin embargo, si no se realiza adecuadamente, la reducción de personal puede disminuir la productividad en vez de aumentarla. Un estudio descubrió que 10% de la reducción de personal produjo sólo 1.5% de reducción de costos, los beneficios aumentaron sólo en la mitad de las empresas que aplicaron este programa y los precios de las acciones de ellas se incrementaron durante tres años, pero no tanto como los de empresas que no redujeron su personal.⁴⁴ ¿Por qué los resultados fueron tan insignificantes?

Un estudio de reducción de personal en empresas industriales estadounidenses relacionadas con los automóviles reveló que en 20 de 30 empresas se eliminaron los trabajos equivocados u ofertas generalizadas de retiro temprano urgieron a los administradores, incluso a los considerados invaluable, a dejar la empresa. Después de los despidos, los empleados restantes debían realizar no sólo su trabajo, sino también el del personal que se retiró. Como los supervivientes no sabían cómo hacer el trabajo de los despedidos, la moral y la productividad se desplomaron.⁴⁵ La reducción de personal puede dañar gravemente la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.⁴⁶ La creatividad disminuye significativamente (pues afecta el desarrollo de nuevos productos) y es muy difícil evitar que los empleados excelentes abandonen la empresa.⁴⁷ Además, los ejecutivos preocupados por los costos tienden a diferir el mantenimiento, ahorrar mucho en capacitación, retrasar las introducciones de nuevos productos y evitar negocios nuevos y arriesgados, todo lo cual conduce a menos ventas y, finalmente, a menos beneficios.

Todo ello señala que una buena estrategia de reducción se puede implementar bien con respecto a la organización, pero deficientemente en cuanto a la dotación de personal. Se puede presentar una situación en la que la reducción se alimente de sí misma y actúe debilitando aún más la empresa en lugar de fortalecerla. La investigación indica que las empresas que llevan a cabo programas de reducción de costos tienen cuatro veces más probabilidades que otras de recortar los costos de nuevo, generalmente mediante la reducción de personal.⁴⁸ Esto sucedió en Eastman Kodak y Xerox durante la década de los noventa, aunque diez años después las empresas trabajaban todavía para recuperar su lucrativo rendimiento anterior. En contraste, las empresas exitosas en la reducción de personal llevan a cabo una reorientación estratégica, no sólo una sangría de empleados. La investigación indica que cuando las empresas aplican la reducción de personal como parte de un programa de reestructuración mayor para disminuir su enfoque, disfrutaron un mejor rendimiento.⁴⁹

Considere las siguientes directrices que se han propuesto para realizar una exitosa reducción de personal:

- **Eliminar el trabajo innecesario en vez de realizar reducciones generalizadas:** dedicar tiempo a investigar dónde se pierde dinero y a eliminar la tarea, no a los trabajadores, si ésta no agrega valor a la producción de la empresa. Reducir el número de niveles administrativos en vez del número de puestos individuales. Buscar relaciones interdependientes antes de eliminar actividades. Identificar y proteger las competencias centrales.
- **Subcontratar el trabajo que otros pueden realizar en forma menos costosa:** por ejemplo, Bankers Trust, de Nueva York, ha subcontratado su sala de correo y servicios de impresión, así como algunas de sus actividades de nómina y cuentas por pagar a una división de Xerox. La subcontratación puede ser más barata que la integración vertical.
- **Planificar eficiencias a largo plazo:** no eliminar simplemente todos los gastos aplazables, como mantenimiento, IyD y publicidad, con la esperanza injustificable de que el ambiente se vuelva más favorable. Continuar la contratación, el crecimiento y el desarrollo, particularmente en áreas críticas.
- **Comunicar las razones de las acciones:** decir a los empleados no sólo por qué la empresa despide personal, sino también lo que trata de lograr. Fomentar programas educativos.
- **Invertir en los empleados restantes:** como la mayoría de los “supervivientes” de una corporación que ha reducido su personal estará realizando tareas diferentes de las que hacían antes del cambio, las empresas necesitan diseñar nuevas especificaciones de empleos, estándares de desempeño, técnicas de evaluación y paquetes de compensación. Se requiere una capacitación adicional para garantizar que todos posean las destrezas adecuadas para asumir las responsabilidades y los empleos ampliados. Delegar responsabilidades en grupos e individuos clave y destacar la formación de equipos. Identificar, proteger y orientar al personal con talento de liderazgo.
- **Desarrollar empleos de valor agregado para equilibrar la eliminación de empleos:** cuando no existen otros empleos disponibles en la organización en ese momento para transferir a los empleados, la administración debe considerar otras alternativas de colocación de personal. Por ejemplo, Harley-Davidson trabajó con los sindicatos de la empresa para encontrar otros empleos para trabajadores excedentes y decidió realizar en sus plantas el trabajo que realizaban anteriormente los proveedores.⁵⁰

Aspectos internacionales de la dotación de personal

La implementación de una estrategia de expansión internacional requiere mucha planificación y puede ser muy costosa. Casi 80% de empresas medianas y grandes envía a sus empleados al extranjero y 45% planea aumentar el número de empleados en asignaciones extranjeras. Un paquete completo para un ejecutivo que trabaja en otro país cuesta entre 300,000 y 1 millón de dólares anualmente. No obstante, entre 10 y 20% de todos los administradores estadounidenses en esta condición regresan antes de tiempo debido a insatisfacción laboral o dificultades para adaptarse a un país extranjero. De los que permanecieron durante toda su asignación, casi una tercera parte no se desempeñó según lo esperado. Una cuarta parte de los que completaron una asignación dejaron su empresa en un periodo de un año después de regresar a casa, a menudo para trabajar con un competidor.⁵¹ Un error común es que no se educa al empleado sobre las costumbres y valores de otros países.

Debido a las diferencias culturales, el estilo administrativo y las prácticas de recursos humanos se deben adaptar a las situaciones específicas de otros países. Como sólo 11% de los administradores de recursos humanos ha trabajado alguna vez en el extranjero, la mayoría de ellos tiene poco entendimiento de los retos profesionales y personales únicos que conlleva una asignación global y, por lo tanto, no pueden desarrollar la capacitación necesaria para una asignación de este tipo.⁵² Noventa por ciento de las empresas seleccionan a sus empleados para una asignación internacional con base en sus destrezas técnicas en tanto que ignoran otras áreas.⁵³ Una falta de conocimiento de las diferencias nacionales y

étnicas puede dificultar extremadamente la dirección de una operación internacional. Por ejemplo, los tres grupos étnicos que habitan en Malasia (malayos, chinos e hindúes) comparten religiones diferentes, asisten a escuelas distintas y no les gusta trabajar en las mismas fábricas junto con otros grupos étnicos. Debido a la importancia de diferencias culturales como éstas, las corporaciones multinacionales (CMN) dan más importancia a la capacitación intercultural de los administradores que son enviados a llevar a cabo una asignación en un país extranjero. Este tipo de capacitación es una de las razones citadas comúnmente para explicar las bajas tasas de fracasos de expatriados (6% o menos) en CMN europeas y japonesas, que han destacado las experiencias interculturales, en comparación con la tasa de fracaso de 35% de este tipo de empresas estadounidenses.⁵⁴

Para mejorar el aprendizaje organizacional, muchas CMN ofrecen a sus administradores asignaciones internacionales que duran hasta cinco años. A su regreso a las oficinas centrales, estos expatriados cuentan con un entendimiento profundo de las operaciones de la empresa en otra parte del mundo, lo cual tiene valor en la medida que transmitan sus conocimientos a otros que ocupan puestos en la toma de decisiones. La investigación indica que una CMN opera en un nivel más alto cuando su director general tiene experiencia internacional.⁵⁵ Desafortunadamente, no todas las corporaciones dirigen adecuadamente las asignaciones internacionales. Mientras está fuera de la empresa, una persona puede ser ignorada para una promoción importante (fuera de la vista, fuera de la mente). Cuando regresa a su país de origen, sus colegas pueden menospreciar su experiencia en el extranjero considerándola una pérdida de tiempo. La falta de apoyo organizacional percibida para las asignaciones internacionales aumenta la probabilidad de que los expatriados regresen a casa antes de tiempo.⁵⁶

En su estudio de 750 empresas estadounidenses, japonesas y europeas, Black y Gregersen descubrieron que las que realizan un buen trabajo de dirección de asignaciones extranjeras siguen tres prácticas generales:

- Al realizar asignaciones internacionales, se concentran en transferir conocimientos y desarrollar un liderazgo global.
- Envían a asignaciones extranjeras a personal cuyas habilidades interculturales igualan o superan a sus destrezas técnicas.
- Terminan las asignaciones extranjeras con un proceso de repatriación deliberado, con dirección de carreras y empleos donde los trabajadores pueden aplicar lo que aprendieron en sus asignaciones.⁵⁷

Una vez que una corporación se ha establecido en otro país, contrata y promueve al personal del país anfitrión a puestos más altos. Por ejemplo, la mayoría de las grandes CMN tratan de llenar los puestos administrativos de sus subsidiarias con ciudadanos muy calificados de los países anfitriones. Unilever e IBM aplicaron este enfoque a la dotación de personal internacional. Esta política sirve para apaciguar a gobiernos nacionalistas y armonizar mejor las prácticas administrativas con la cultura del país anfitrión. El peligro de usar principalmente ciudadanos extranjeros para ocupar puestos administrativos en las subsidiarias implica un aumento de la probabilidad de suboptimización (la subsidiaria local ignora las necesidades de la corporación matriz más grande). Esto impide a una CMN cumplir sus objetivos globales de largo plazo. Para un ciudadano local que trabaja en una subsidiaria de la CMN, la corporación en general es sólo una idea. La comunicación y coordinación a través de las subsidiarias se vuelve más difícil. Una CMN enfrentará problemas cada vez más serios al operar en una industria global a medida que aumenten las dificultades para coordinar las actividades de varias subsidiarias internacionales.

Otro enfoque de la dotación de personal para puestos administrativos de CMN implica usar personal con una orientación “internacional”, sin importar su origen o asignación en el país huésped. Ésta es una práctica extendida entre empresas europeas. Por ejemplo, Electrolux, una empresa sueca, tenía un director francés en su fábrica de Singapur. El uso de “nacionales” de un tercer país permite más oportunidades de promoción que la política de Unilever de contratar personal local, aunque también puede generar más conflictos y malos entendidos con los empleados locales y el gobierno del país huésped.

Algunas corporaciones estadounidenses aprovechan a inmigrantes y a sus hijos para colocar personal en puestos clave cuando negocian su entrada en otro país y seleccionan a un ejecutivo para dirigir las nuevas operaciones extranjeras de la empresa. Por ejemplo, cuando General Motors deseaba conocer más sobre las oportunidades de negocio en China, recurrió a Shirley Young, vicepresidenta de

marketing de GM. Nacida en Shanghai y con dominio del idioma y las costumbres chinas, Young jugó un papel decisivo cuando le tocó ayudar a GM a negociar una empresa conjunta de 1000 millones de dólares con Shanghai Automotive para construir una planta Buick en China. Con otros estadounidenses, Young integró un comité para asesorar a GM en sus relaciones con el gigante asiático. Aunque sólo formaba parte de un equipo más grande de empleados de GM que trabajaba en la empresa conjunta, Young adiestró a los empleados de su firma en costumbres y tradiciones chinas.⁵⁸

Las CMN con un alto nivel de interdependencia internacional entre actividades necesitan proporcionar a sus administradores asignaciones y experiencias internacionales significativas como parte de su capacitación y desarrollo. Estas asignaciones proporcionan a los futuros líderes corporativos una serie de contactos valiosos en otros países además de un mejor entendimiento personal de los aspectos internacionales y los vínculos mundiales entre actividades corporativas.⁵⁹ La investigación revela que las corporaciones que usan equipos formados por personas provenientes de diversos países con experiencia internacional y que se comunican frecuentemente con administradores en el extranjero, poseen mayores capacidades de desarrollo de productos que otras corporaciones.⁶⁰ Los reclutadores de ejecutivos reportan que cada vez más corporaciones importantes requieren candidatos con experiencia internacional.⁶¹

10.2 Dirección

La implementación también implica dirigir al personal a la vez que se lo adiestra para que utilice sus habilidades y destrezas con mayor eficiencia y eficacia con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Sin dirección, el personal tiende a realizar su trabajo según su punto de vista personal con relación a qué tareas se deben llevar a cabo, cómo y en qué orden. Pueden abordarlo como lo han hecho en el pasado o dar mayor importancia a las tareas que más disfrutaban, sin importar las prioridades de la empresa. Estas actitudes pueden crear problemas reales, sobre todo si la empresa opera internacionalmente y debe adaptarse a las costumbres y tradiciones de otros países. Esta dirección puede tomar la forma de liderazgo administrativo, normas de comportamiento transmitidas por la cultura corporativa o acuerdos entre los integrantes de equipos de trabajo autónomos. También se puede llevar a cabo de manera más formal a través de la planificación de acciones o programas como la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*) y la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*).

Administración de la cultura corporativa

Como la cultura de una organización ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados, puede afectar fuertemente la capacidad de una empresa para cambiar su administración estratégica. Un problema de una cultura fuerte es que ningún cambio de misión, objetivos, estrategias o políticas será exitoso si se opone a la cultura aceptada en la empresa. La cultura corporativa tiene una fuerte tendencia a resistir el cambio porque, con frecuencia, su misma razón de existir se basa en mantener relaciones estables y patrones de comportamiento. Por ejemplo, la cultura corporativa centrada en la cultura japonesa y dominada por hombres de la gigante Mitsubishi Corporation ocasionó problemas a la empresa cuando implantó su estrategia de crecimiento en Norteamérica. El presunto acoso sexual a sus empleadas por supervisores del sexo masculino condujo a una demanda interpuesta por la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos y un boicot a los automóviles de la empresa por la Organización Nacional de las Mujeres.⁶²

No existe una cultura corporativa ideal. La cultura óptima es la que mejor apoya la misión y la estrategia de la empresa de la que forma parte. Esto significa que, del mismo modo que la estructura y la dotación de personal, la cultura corporativa debe apoyar a la estrategia. A menos que ésta concuerde completamente con la cultura, a ningún cambio importante de la estrategia deberá seguir una modificación de la cultura de la organización. Aunque sea posible cambiar la cultura corporativa, con frecuencia

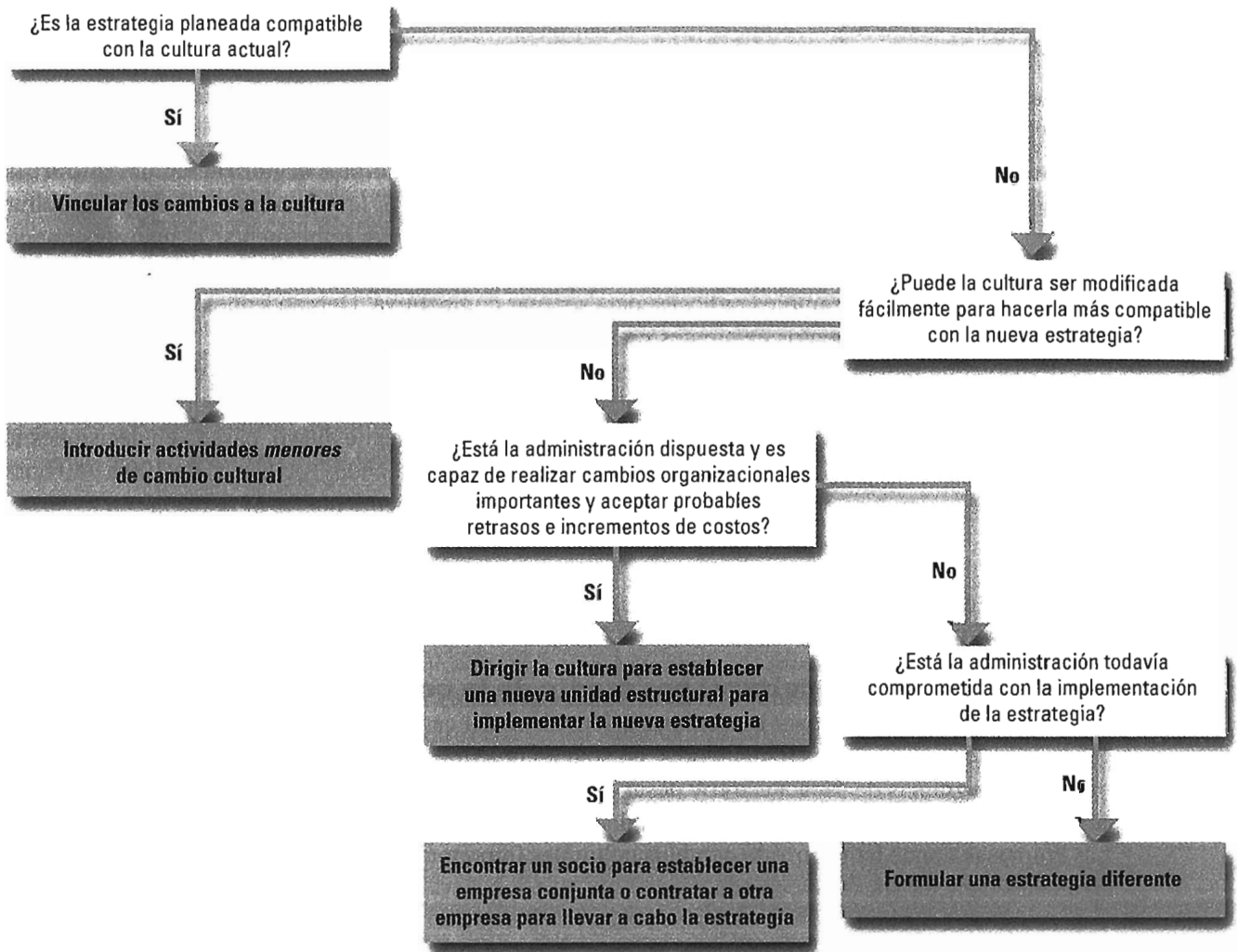


Figura 10-1 Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia

este objetivo puede requerir mucho tiempo y esfuerzo. Un trabajo clave de la administración consiste en dirigir la cultura corporativa. Al hacerlo, la administración debe evaluar qué significa un cambio específico de la estrategia para la cultura corporativa, analizar si se requiere un cambio de la cultura y decidir si un intento por modificar ésta vale los costos potenciales.

Evaluación de la compatibilidad entre la cultura y la estrategia

Al implementar una nueva estrategia, una empresa debe dedicar tiempo a evaluar la **compatibilidad entre la cultura y la estrategia** (vea la **figura 10.1**). Considere las preguntas siguientes con respecto a la cultura de una corporación:

1. **¿Es la estrategia planeada compatible con la cultura actual de la empresa?** *Si la respuesta es sí*, seguir adelante a todo vapor. Vincular los cambios organizacionales con la cultura de la empresa y determinar cómo la nueva estrategia logrará mejor la misión que la estrategia actual. *Si la respuesta es no...*
2. **¿Puede la cultura ser modificada fácilmente para hacerla más compatible con la nueva estrategia?** *Si la respuesta es sí*, seguir adelante cuidadosamente mediante la introducción de una serie de actividades de cambio cultural, como modificaciones estructurales menores, actividades

de capacitación y desarrollo o contratación de nuevos administradores que sean más compatibles con la nueva estrategia. Por ejemplo, cuando la administración de alto nivel de P&G decidió implementar una estrategia dirigida a reducir los costos, realizó algunos cambios en la manera de hacer las cosas, pero no eliminó su sistema de gerencia de marca. La cultura se adaptó a estas modificaciones en un par de años y la productividad aumentó. *Si la respuesta es no...*

3. **¿Está la administración dispuesta y es capaz de realizar cambios organizacionales importantes y aceptar probables retrasos e incrementos de costos?** *Si la respuesta es sí*, dirigir la cultura con el objetivo de establecer una nueva unidad estructural para implementar la nueva estrategia. Por ejemplo, en General Motors la administración de alto nivel se dio cuenta de que la empresa debía realizar algunos cambios radicales para ser más competitiva. Debido a que la estructura, la cultura y los procedimientos existentes eran muy rígidos, la administración decidió establecer una división completamente nueva (la primera división nueva de GM desde 1918) denominada Saturn para fabricar su nuevo automóvil. En colaboración con el Sindicato de Trabajadores Automotrices Unidos, se diseñó un contrato colectivo de trabajo completamente nuevo, basado en decisiones tomadas por consenso. Los empleados cuidadosamente seleccionados recibieron de 100 a 750 horas de capacitación y se creó, pieza por pieza, una cultura totalmente nueva. *Si la respuesta es no...*
4. **¿Está la administración todavía comprometida con la implementación de la estrategia?** *Si la respuesta es sí*, encontrar un socio para establecer una empresa conjunta o contratar a otra firma para llevar a cabo la estrategia. *Si la respuesta es no*, formular una estrategia diferente.

Gestión del cambio cultural por medio de la comunicación

La comunicación es clave para la administración eficaz del cambio. Las razones del cambio estratégico se deben comunicar a los trabajadores, no sólo en boletines informativos y discursos, sino también mediante programas de capacitación y desarrollo. Esto es especialmente importante en empresas descentralizadas donde un gran número de empleados trabaja en unidades de negocio distantes entre sí.⁶³ Las empresas donde han ocurrido cambios culturales importantes en forma exitosa han presentado las siguientes características en común:

- El director general y otros administradores de alto nivel tenían una visión estratégica de lo que la empresa podría llegar a ser y comunicaron esa visión a los empleados de todos los niveles. El rendimiento presente de la empresa se comparaba con el de su competencia y se actualizaba constantemente.
- La visión fue traducida en los elementos clave necesarios para lograrla. Por ejemplo, si la visión exigía que la empresa se convirtiera en líder de calidad y servicio, se identificaban los aspectos de la calidad y el servicio que debían mejorarse y se desarrollaban sistemas de medición adecuados para supervisarlos. Estas medidas se comunicaban ampliamente por medio de concursos, reconocimiento formal e informal y recompensas monetarias, entre otros dispositivos.⁶⁴

Por ejemplo, cuando Tricon Global Restaurants (ahora Yum! Brands) adquirió Pizza Hut, Taco Bell y KFC de PepsiCo, la nueva administración sabía que debía crear una cultura radicalmente distinta a la de PepsiCo si deseaba que la empresa tuviera éxito. Para empezar, formuló una declaración de valores compartidos, es decir, los principios “Cómo trabajamos juntos”. Señaló sus diferencias con la “madre patria” (PepsiCo) y redactó una “Declaración de Independencia” en la cual explicaba lo que representaba la nueva empresa. Los administradores de restaurantes participaron en actividades en equipo en las oficinas centrales corporativas y firmaron la “Declaración de Independencia” como “fundadores” de la empresa. Desde entonces, el “Día del fundador” se ha convertido en un evento anual que celebra la cultura de la empresa. Las oficinas centrales recibieron un nuevo nombre, “Centro de apoyo de restaurantes”, que destacaba el valor cultural de que los restaurantes eran el enfoque central de la empresa. Medidas de personal se agregaron a las medidas financieras y de clientes para reforzar el valor de que “el personal es primero”. En una acción sin precedentes en la industria, los administradores de restaurantes recibieron opciones sobre acciones, las cuales se incluyeron en la lista de incentivos de desempeño. La empresa creó evaluaciones de desempeño de 360 grados centradas en valores, que se impulsaron finalmente hasta el nivel de administradores de restaurantes.⁶⁵

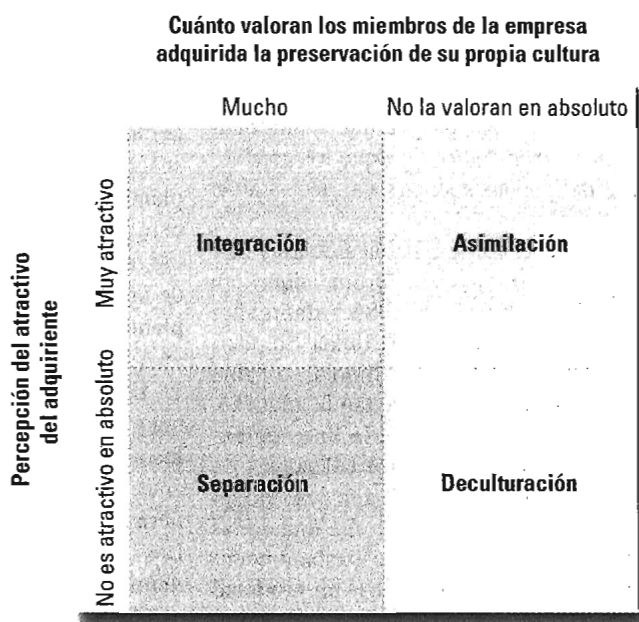
Administración de diversas culturas después de una adquisición

Cuando la administración de alto nivel realiza una fusión o adquiere otra empresa, debe prestar especial atención al choque potencial de culturas corporativas. Según una encuesta realizada por Hewitt Associates a 218 grandes corporaciones estadounidenses, la integración cultural era un reto prioritario para 69% de las empresas encuestadas.⁶⁶ Las diferencias culturales son todavía más problemáticas cuando una corporación adquiere una empresa en otro país. La adquisición que hizo DaimlerChrysler de un interés mayoritario en Mitsubishi Motors en 2001 fue insuficiente para superar la resistencia al cambio en esta última firma. Después de invertir 2000 millones de dólares para recortar los costos de Mitsubishi y mejorar su desarrollo de productos, DaimlerChrysler se dio por vencida. Según uno de sus ejecutivos: “Es un desastre absoluto. No podemos venderla. No vale la pena”.⁶⁷ Es peligroso suponer que las empresas se pueden integrar simplemente a la misma estructura de subordinación. Cuanto mayor sea la brecha entre las culturas de la empresa adquirida y la empresa adquiriente, con mayor rapidez los ejecutivos de la primera renuncian a sus empleos y el talento valioso se pierde. Por el contrario, cuando las culturas corporativas son similares, los problemas de desempeño se minimizan.⁶⁸

Existen cuatro métodos generales para dirigir dos culturas diferentes (vea la **figura 10.2**). La elección del método que se utilizará se debe basar en: 1) cuánto valoran los miembros de la empresa adquirida la preservación de su propia cultura y 2) qué tan atractiva perciben a la cultura de la empresa adquiriente.⁶⁹

1. La **integración** implica un intercambio relativamente equilibrado de prácticas culturales y administrativas entre socios fusionados, sin una fuerte imposición de cambio cultural en ninguna de las empresas. Fusiona a las dos culturas de tal manera que las culturas diferentes de ambas empresas se preservan en la cultura resultante. Esto es lo que ocurrió cuando Renault de Francia adquirió un interés mayoritario en Nissan Motor Company de Japón y asignó a Carlos Ghosn como el nuevo director general de esta última para cambiar la empresa. Ghosn era muy sensible a la cultura de Nissan y dio espacio a la empresa para desarrollar una nueva cultura corporativa basada en los mejores elementos de la cultura nacional de Japón. Su objetivo fue integrar un grupo automotriz exitoso a partir de dos empresas muy distintas.⁷⁰

Figura 10-2 Métodos de administración de la cultura de una empresa adquirida



Fuente: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, de A. NAHAVARDI, A. R. MALEKZADEH. Copyright 1988 por la ACAD OF MGMT. Reproducido con permiso de ACAD OF MGMT en formato de texto a través del Copyright Clearance Center.

2. La **asimilación** implica el dominio de una organización sobre otra. El dominio no es forzado, sino bienvenido por los miembros de la empresa adquirida, quienes, por muchas razones, sienten que su cultura y sus prácticas administrativas no han tenido éxito. La empresa adquirida renuncia a su cultura y adopta la de la empresa adquiriente. **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.2** describe este método de aculturación cuando Maytag Corporation adquirió a Admiral.
3. La **separación** se caracteriza por una división de las culturas de las dos empresas. Ellas están separadas estructuralmente, sin intercambio cultural. En la fusión Shearson-American Express, ambas partes acordaron mantener a Shearson, de ritmo acelerado, completamente separada de American Express, orientada hacia la planificación. Este enfoque permitió a esta última desinvertir a Shearson cuando descubrió que la fusión no funcionaba.
4. La **deculturación** implica la desintegración de la cultura de una empresa debido a la presión indeseada y extrema de otra para imponer su cultura y prácticas. Éste es el método más común y destructivo de tratar con dos culturas diferentes. Con frecuencia, este procedimiento viene acompañado de mucha confusión, conflicto, resentimiento y tensión. Ésta es una de las razones principales por las que muchos ejecutivos renuncian después de la adquisición de su empresa.⁷¹ Una fusión de este tipo conduce generalmente a un rendimiento malo de la empresa adquirida y a su eventual desinversión. Esto es lo que ocurrió cuando AT&T adquirió NCR Corporation en 1990 para su negocio de computadoras. Reemplazó a los administradores de NCR con un equipo de ejecutivos propio, reorganizó las ventas, obligó a los empleados a apegarse al código de valores de AT&T (denominado "Enlace Común") e incluso eliminó el orgulloso nombre NCR (correspondiente a National Cash Register) en favor de la identidad nula y estéril de GIS (Global Information Solutions). En 1995, AT&T se vio obligada a aceptar una pérdida de 1200 millones de dólares y a despedir a 10,000 empleados.⁷² La unidad NCR se vendió en 1996.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 10.2

Admiral asimila la cultura de Maytag

La cultura corporativa de Maytag ha estado dominada casi desde el nacimiento de la empresa por el concepto de calidad. Los empleados de Maytag se sienten muy orgullosos de ser reconocidos como el "personal de la confiabilidad". Durante muchos años, Maytag Company anunció continuamente que sus técnicos estaban "solos" porque los productos de Maytag raramente, por no decir nunca, necesitaban reparación.

Sin embargo, la historia de Admiral había sido muy distinta de la de Maytag. Antes de que esta última adquiriera Magic Chef (y, por lo tanto, Admiral) en 1986, Admiral había sido adquirida por tres corporaciones distintas. Su planta de manufactura ubicada en Galesburg, Illinois, se había deteriorado considerablemente cuando Maytag la adquirió. En ocasiones, los refrigeradores salían de la línea de ensamblaje con tornillos torcidos y termostatos ladeados.

La administración de Maytag siempre había deseado tener un refrigerador de su propia marca. Ésa fue una de las razones por la que adquirió a Admiral, pero estaba preocupada de que esta empresa no pudiera fabricar un producto de calidad según las especificaciones de Maytag. Para mejorar la calidad de Admiral, la administración de alto nivel de Maytag decidió integrarla directamente a sus operacio-

nes. Como consecuencia, todos los departamentos funcionales de Admiral, con excepción del de marketing, reportaban directamente al presidente de Maytag Company.

Bajo la dirección de Leonard Hadley, mientras servía como presidente de Maytag, se inició un proyecto para diseñar y fabricar un refrigerador para la marca Maytag en la planta de Admiral. Cuando Hadley la visitó por primera vez para analizar el diseño de una línea de refrigeradores Maytag, el personal le preguntó cuándo cambiarían el nombre de la empresa adquirida colocado en la torre de agua de la planta. Hadley, reconociendo el interés cultural de Maytag en relación con la calidad, respondió: "cuando se lo ganen".

El refrigerador que surgió de la colaboración entre Maytag y Admiral fue un gran éxito. El proyecto cristalizó la filosofía de la administración corporativa de forjar sinergias entre las unidades de Maytag, al mismo tiempo que permitiera que prosperase la destreza individual de esas unidades. Los empleados de Admiral estaban dispuestos a aceptar el dominio de la fuerte cultura de Maytag orientada hacia la calidad porque la respetaban. A su vez, esperaban ser tratados con cierto respeto por su tradición de destreza en tecnología de refrigeración.

Planificación de la acción

Las actividades se pueden dirigir hacia el logro de metas estratégicas a través de la planificación de la acción. Como mínimo, un **plan de acción** establece las actividades que se llevarán a cabo, quién las realizará, durante qué periodo y los resultados esperados. Después de seleccionar un programa para implementar una estrategia en particular, es necesario desarrollar un plan de acción para ejecutar el programa. La **tabla 10.1** muestra un ejemplo de un plan de acción para llevar a la práctica un nuevo programa de publicidad y promoción. Considere el ejemplo de una empresa que elige la integración vertical hacia delante a través de la adquisición de una cadena de ventas al detalle como su estrategia de crecimiento. Una vez que adquiere sus propias tiendas al detalle, debe integrarlas a la empresa. Uno de los muchos programas que deberá desarrollar es un nuevo programa de publicidad para promocionar

TABLA 10-1 EJEMPLO DE UN PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción de Jan Lewis, administradora de publicidad, y Rick Carter, asistente de publicidad de Ajax Continental

Objetivo del programa: Dirigir una nueva campaña de publicidad y promoción de las tiendas combinadas Jones Surplus y Ajax Continental para la próxima temporada navideña dentro de un presupuesto de \$XX.

Actividades del programa:

1. Identificar a las tres mejores agencias de publicidad para llevar a cabo la nueva campaña.
2. Pedir a dichas agencias que presenten una propuesta de una nueva campaña de publicidad y promoción para las tiendas combinadas.
3. Las agencias presentan sus propuestas al administrador de marketing.
4. Seleccionar la mejor propuesta e informar a las agencias de la decisión.
5. La agencia ganadora presenta su propuesta a la administración de alto nivel.
6. Los anuncios se transmiten por televisión y las promociones aparecen en las tiendas.
7. Medir los resultados de la campaña con base en el recuerdo de los televidentes y el aumento de las ventas en las tiendas.

Pasos de la acción	Responsabilidad	Inicio-Fin
1. A. Revisar los programas anteriores	Lewis y Carter	1/1-2/1
B. Analizarlos con el jefe	Lewis y Smith	2/1-2/3
C. Tomar una decisión sobre las tres agencias	Lewis	2/4
2. A. Escribir las especificaciones de los anuncios	Lewis	1/15-1/20
B. El asistente redacta la solicitud de los anuncios	Carter	1/20-1/30
C. Establecer contacto con las agencias	Lewis	2/5-2/8
D. Enviar la solicitud a las tres agencias	Carter	2/10
E. Reunirse con los ejecutivos de cuenta de la agencia	Lewis y Carter	2/16-2/20
3. A. Las agencias trabajan en las propuestas	Ejecutivos de cuenta	2/23-5/1
B. Las agencias presentan las propuestas	Carter	5/1-5/15
4. A. Seleccionar la mejor propuesta	Lewis	5/15-5/20
B. Reunirse con la agencia ganadora	Lewis	5/22-5/30
C. Informar a los perdedores	Carter	6/1
5. A. Ajustar la propuesta	Ejecutivos de cuenta	6/1-7/1
B. Presentarla a la administración	Lewis	7/1-7/3
6. A. Los anuncios se transmiten por televisión	Lewis	9/1-12/24
B. Las exhibiciones se presentan en las tiendas	Carter	8/20-8/30
7. A. Recolectar las medidas de recuerdo de los anuncios	Carter	9/1-12/24
B. Evaluar los datos de ventas	Carter	1/1-1/10
C. Preparar el análisis de la campaña	Carter	1/10-2/15

las tiendas. El plan de acción resultante para desarrollar este programa debe incluir gran parte de la siguiente información:

1. **Acciones específicas que se llevarán a cabo para que el programa sea operativo:** una acción podría ser establecer contacto con tres agencias de publicidad reconocidas y pedirles que elaboren una propuesta de una nueva campaña publicitaria por radio y periódicos basada en el tema “Jones Surplus forma parte ahora de Ajax Continental, con precios más bajos y mejor surtido”.
2. **Fechas de inicio y fin de cada acción:** es necesario determinar el tiempo no sólo para seleccionar y establecer contacto con las tres agencias, sino también para darles suficiente tiempo para preparar una propuesta detallada. Por ejemplo, asignar una semana para seleccionar y establecer contacto con las agencias más tres meses para que preparen propuestas detalladas que se presentarán al director de marketing de la empresa. Además, se debe asignar cierto tiempo para decidir qué propuesta se aceptará.
3. **Persona (identificada con nombre y cargo) responsable de realizar cada acción:** asignar a alguien, como Jan Lewis, administradora de publicidad, para que se haga cargo del programa.
4. **Persona responsable de supervisar la puntualidad y eficacia de cada acción:** indicar que Jan Lewis es responsable de asegurar de que las propuestas sean de buena calidad y estén cotizadas dentro del presupuesto asignado al programa. Ella será el contacto principal de la empresa con las agencias de publicidad y reportará el avance del programa una vez a la semana al director de marketing de la empresa.
5. **Consecuencias físicas y financieras de cada acción:** calcular cuándo la campaña publicitaria estará terminada y lista para presentarla a la administración de alto nivel y cuánto tiempo se requerirá después de la aprobación para comenzar a transmitir los anuncios. Calcular también el aumento de las ventas en las tiendas que se espera para los seis meses siguientes, a partir de que los anuncios se transmitieron por primera vez. Indicar si se usarán las medidas de “recuerdo” para ayudar a evaluar la eficacia de la campaña publicitaria, además de cómo, cuándo y quién recolectará y analizará los datos de recordación.
6. **Planes de contingencia:** indicar cuánto tiempo se requerirá para tener una campaña publicitaria satisfactoria para presentarla a la administración de alto nivel, en caso de que ninguna de las propuestas iniciales sea aceptable.

Los planes de acción son importantes por varias razones. En primer lugar, sirven como un enlace entre la formulación de la estrategia y la evaluación y control. En segundo lugar, un plan de acción especifica qué se debe hacer en forma distinta a la manera de llevar a cabo las operaciones en ese momento. En tercer lugar, durante el proceso de evaluación y control que sigue después, un plan de acción ayuda tanto en la evaluación del desempeño como en la identificación de cualquier acción correctiva, según se requiera. Además, la asignación explícita de responsabilidades para la implementación y supervisión de los programas estimula una mayor motivación.

Administración por objetivos

La **administración por objetivos (MBO)**, por sus siglas en inglés, *Management By Objectives*) es una técnica que fomenta la toma participativa de decisiones por medio del establecimiento de metas compartidas en todos los niveles organizacionales y la evaluación del desempeño basada en el logro de los objetivos establecidos.⁷³ La MBO relaciona los objetivos organizacionales con el comportamiento de los individuos. Como es un sistema que relaciona los planes con el desempeño, es una técnica de implementación poderosa.

El proceso de la MBO implica:

1. Establecer y comunicar los objetivos organizacionales.
2. Establecer objetivos individuales (a través de la interacción entre el superior y el subordinado) que ayuden a implementar los objetivos organizacionales.

3. Desarrollar un plan de acción de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
4. Revisar periódicamente el desempeño (por lo menos cada trimestre) con relación a los objetivos e incluir los resultados en la evaluación anual de desempeño.⁷⁴

La MBO ofrece a la corporación la oportunidad de relacionar los objetivos del personal de cada nivel con los del siguiente nivel superior. Por lo tanto, la MBO actúa relacionando los objetivos corporativos, de negocios y funcionales, así como las estrategias desarrolladas para lograrlos. Aunque la MBO se originó en la década de los cincuenta, 90% de los administradores en funciones encuestados consideran que la MBO está vigente en la actualidad.⁷⁵ Los principios de esta técnica forman parte de los fundamentos de los equipos de trabajo autodirigidos y los círculos de calidad.⁷⁶

Uno de los beneficios reales de la MBO es que reduce la cantidad de políticas internas que operan en una corporación grande. Las acciones políticas que ocurren dentro de una empresa ocasionan conflictos y crean divisiones entre los mismos empleados y grupos que deben trabajar juntos para implementar la estrategia. El personal tiene menos probabilidades de intentar conseguir un puesto si la misión y los objetivos de la empresa son claros y saben que el sistema de recompensas no se basa en un juego, sino en el logro de objetivos cuantificables y claramente comunicados.

Administración de la calidad total

La **administración de la calidad total** (TQM, por sus siglas en inglés, *Total Quality Management*) es una filosofía operativa comprometida con la *satisfacción del cliente* y el *mejoramiento continuo*. Además, está comprometida con la calidad y la excelencia y en ser la mejor en todas las funciones. Como la TQM está dirigida a reducir los costos y mejorar la calidad, se puede usar como un programa para implementar una estrategia empresarial general de diferenciación o de bajo costo. Alrededor de 92% de las empresas de manufactura y 69% de las empresas de servicios han implantado alguna forma de prácticas de administración de la calidad.⁷⁷ No todas han tenido éxito. McKinsey & Company reportó que dos terceras partes de los programas TQM que examinó no han logrado producir los mejoramientos esperados. En contraste, un estudio reciente realizado en 193 hospitales descubrió una relación positiva entre el grado de implementación de la TQM y el rendimiento organizacional.⁷⁸ Un análisis de los éxitos y fracasos de la TQM concluyó que la clave es la administración de alto nivel. Estos programas exitosos ocurren en empresas donde “los altos directivos van más allá de orientaciones defensivas y tácticas para adoptar una orientación de desarrollo”.⁷⁹

La TQM tiene cuatro objetivos:

1. Calidad mejor y menos variable del producto o servicio
2. Respuesta más rápida y menos variable de los procesos a las necesidades del cliente
3. Mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes
4. Menor costo a través del mejoramiento de la calidad y la eliminación del trabajo que no agrega valor⁸⁰

De acuerdo con la TQM, los procesos deficientes, no los empleados poco motivados, son la causa de los defectos de calidad. El programa implica un cambio significativo de la cultura corporativa que requiere un fuerte liderazgo de la administración de alto nivel, capacitación de empleados, delegación de autoridad en los empleados de niveles inferiores (dar al personal más control sobre su trabajo) y tareas en equipo para lograr el éxito de una empresa. La TQM destaca la prevención, no la corrección. La inspección de la calidad todavía ocurre, pero se le otorga mayor importancia a mejorar el proceso para evitar errores y deficiencias. Así, se forman círculos de calidad o equipos de mejoramiento de la calidad para identificar problemas y sugerir cómo mejorar los procesos que están ocasionando los problemas.

Los ingredientes esenciales de la TQM son:

- **Un enfoque intenso en la satisfacción del cliente:** todos los empleados (no sólo el personal de los departamentos de ventas y marketing) entienden que sus puestos existen sólo debido a las necesidades del cliente. Por lo tanto, todos ellos se deben enfocar en la manera en que mejor satisfagan las necesidades del cliente.

- **Clientes internos y externos:** un empleado del departamento de embarques puede ser el cliente interno de otro que termina el ensamblaje de un producto, del mismo modo que una persona que compra el producto es un cliente de toda la empresa. Un empleado debe estar tan complacido en agradar al cliente interno como en satisfacer a los externos.
- **Medida exacta de cada variable decisiva de las operaciones de una empresa:** esto significa que los empleados deben recibir capacitación sobre lo que deben medir, cómo medirlo y cómo interpretar los datos. Una regla de la TQM es que *sólo se puede mejorar lo que se mide*.
- **Mejoramiento continuo de productos y servicios:** todos aceptan que las operaciones se deben supervisar continuamente para encontrar formas de mejorar los productos y servicios.
- **Nuevas relaciones laborales basadas en la confianza y el trabajo en equipo:** es importante la idea de delegación de autoridad, es decir, dar a los empleados mucha libertad para decidir cómo lograr las metas de la empresa. La investigación indica que las claves del éxito de la TQM residen en el compromiso ejecutivo, una cultura organizacional abierta y la delegación de autoridad en los empleados.⁸¹

Consideraciones internacionales de la dirección

En un estudio de 53 culturas nacionales, Hofstede descubrió que es posible identificar la cultura única de cada país a través del empleo de cinco dimensiones y que la cultura nacional tiene tanta influencia que tiende a aplastar incluso a una fuerte cultura corporativa (vea las diversas variables socioculturales que integran la cultura de otro país y que se enumeran en la **tabla 4.3** del **capítulo 4**). Al medir las diferencias entre estas **dimensiones de la cultura nacional** de un país a otro, Hofstede pudo explicar por qué cierta práctica administrativa podía ser exitosa en un país, pero fracasar en otro:⁸²

1. La **distancia de poder (PD)**, por sus siglas en inglés, *power distance*) es el grado en el que una sociedad acepta una distribución desigual del poder en las organizaciones. Malasia y México obtuvieron las calificaciones más altas, en tanto que Alemania y Austria obtuvieron las más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en esta dimensión prefiere administradores autocráticos en vez de administradores más participativos.
2. La **evasión de la incertidumbre (UA)**, por sus siglas en inglés, *uncertainty avoidance*) es el grado en el que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y ambiguas. Grecia y Japón obtuvieron las calificaciones más altas en detestar la ambigüedad, en tanto que Estados Unidos y Singapur obtuvieron las calificaciones más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en esta dimensión desea estabilidad de carrera, reglas formales y medidas de rendimiento definidas.
3. El **individualismo-colectivismo (I-C)** es el grado en el que una sociedad valora la libertad individual y la independencia de acción en comparación con una estructura social rígida y la lealtad hacia el grupo. Estados Unidos y Canadá obtuvieron las calificaciones más altas en individualismo, en tanto que México y Guatemala obtuvieron las calificaciones más bajas. El personal de países que obtienen calificaciones altas en individualismo valora el éxito individual a través de la competencia, en tanto que el personal que obtiene calificaciones bajas en individualismo (y, por lo tanto, altas en colectivismo) tiende a valorar el éxito grupal a través de la cooperación colectiva.
4. La **masculinidad-feminidad (M-F)** es el grado en el que la sociedad se orienta hacia el dinero y las cosas (que Hofstede denomina masculino) o hacia las personas (que Hofstede caracteriza como femenino). Japón y México obtuvieron las calificaciones más altas en masculinidad, en tanto que Francia y Suecia obtuvieron las más bajas (y, por lo tanto, las más altas en feminidad). El personal de países que obtienen calificaciones altas en masculinidad valora los roles sexuales claramente definidos donde los hombres dominan y se destacan el desempeño y la independencia, en tanto que quienes obtienen calificaciones bajas en masculinidad (y, por lo tanto, altas en feminidad) tienden a valorar la igualdad de los sexos donde el poder se comparte y a destacar la calidad de vida y la interdependencia.

5. La **orientación de largo plazo (LP)** es el grado en el que la sociedad se orienta hacia el largo plazo en vez del corto plazo. Hong Kong y Japón obtuvieron las calificaciones más altas en orientación de largo plazo, en tanto que Pakistán obtuvo la calificación más baja. Una orientación de largo plazo destaca la importancia del trabajo intenso, la educación y la persistencia, así como la importancia de la economía. Los países con una orientación de largo plazo tienden a valorar la planificación estratégica y otras técnicas administrativas con una retribución de largo plazo.

El trabajo de Hofstede está siendo ampliado por el Proyecto GLOBE (por sus siglas en inglés, *Global Learning and Observations to Benefit the Environment*; Aprendizaje y Observaciones Globales para Beneficiar el Medio Ambiente), esto es, un equipo de 150 investigadores que recolectan datos sobre valores y prácticas culturales y características de liderazgo de 18,000 administradores de 62 países. El proyecto estudia las nueve dimensiones culturales de asertividad, orientación hacia el futuro, diferenciación de género, evasión de la incertidumbre, distancia de poder, importancia institucional del colectivismo frente al individualismo, colectivismo de grupo, orientación hacia el desempeño y orientación humanista.⁸³

Las dimensiones de la cultura nacional ayudan a explicar por qué algunas prácticas administrativas funcionan bien en algunos países, pero no en otros. Por ejemplo, la MBO, que se originó en Estados Unidos, ha tenido éxito en Alemania, según Hofstede, porque la idea de reemplazar la autoridad arbitraria del jefe por la autoridad impersonal de objetivos mutuamente acordados concuerda con la baja distancia de poder que es una dimensión de la cultura alemana. Sin embargo, ha fracasado en Francia porque los franceses están acostumbrados a altas distancias de poder, es decir, a aceptar órdenes de una autoridad muy personalizada. En países con altos niveles de evasión de la incertidumbre, como Suiza y Austria, la comunicación debe ser clara y explícita, basada en hechos. Las juntas se deben planear con anticipación y tener agendas claras. En contraste, en países con escasa evasión de la incertidumbre, como Grecia o Rusia, el personal no está acostumbrado a la comunicación estructurada y prefiere juntas más flexibles. Como Tailandia tiene un alto nivel de distancia de poder, los administradores tailandeses sienten que, en las corporaciones, la comunicación debe transmitirse desde los niveles superiores hacia los inferiores. Como consecuencia, las evaluaciones del desempeño de 360 grados son consideradas disfuncionales.⁸⁴ Algunas de las dificultades que han experimentado las empresas estadounidenses al usar los círculos de calidad de estilo japonés en la TQM se deben al valor extremadamente alto que la cultura estadounidense otorga al individualismo. Las diferencias entre Estados Unidos y México en cuanto a las dimensiones de distancia de poder (México 104, frente a Estados Unidos, 46) e individualismo-colectivismo (Estados Unidos 91, frente a México, 30) explican por qué algunas empresas que operan en ambos países tienen dificultades para adaptarse a las diferencias de costumbres.⁸⁵ Además, la investigación ha descubierto que la formación de alianzas tecnológicas es más sólida en países que valoran la cooperación y evitan la incertidumbre.⁸⁶

Cuando una empresa exitosa de un país se fusiona con otra de iguales características de otro país, el choque de sus culturas corporativas se complica debido al conflicto entre sus culturas nacionales. Por ejemplo, cuando dos empresas, una de una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre y otra de un país con un escaso nivel de evasión, consideran una fusión, deben investigar las prácticas administrativas de una y otra para determinar posibles áreas de conflicto. Con fusiones y adquisiciones transnacionales que suman un valor total de 720,000 millones de dólares anualmente, la administración de las culturas se ha convertido en un asunto clave de la implementación de la estrategia.⁸⁷ Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo las diferencias entre las culturas nacionales y corporativas ocasionaron conflictos cuando se fusionaron Upjohn Company, de Estados Unidos, y Pharmacia AB, de Suecia.

Las CMN deben centrar su atención en las incontables diferencias que las dimensiones culturales pueden presentar en todo el mundo y adaptar sus prácticas administrativas según se requiera. Las diferencias culturales pueden pasar inadvertidas fácilmente para el personal de las oficinas centrales, que las interpreta como defectos de personalidad si el personal de las subsidiarias está integrado por empleados locales o expatriados. Al conducir la planificación estratégica en una CMN, la administración de alto nivel debe estar consciente de que el proceso variará con base en la cultura del país donde se ubican las subsidiarias. Por ejemplo, en una CMN, los franceses esperan conceptos, así como preguntas y respuestas clave. Los administradores estadounidenses proporcionan análisis financieros detallados. Los alemanes ofrecen fechas y análisis financieros precisos. La información se retrasa generalmente en las empresas españolas y marroquíes y las cantidades están comúnmente infladas. Depende

TEMA GLOBAL

En las fusiones, las diferencias culturales crean problemas de implementación

Cuando Upjohn Pharmaceuticals, de Kalamazoo, Michigan, y Pharmacia AB, de Estocolmo, Suecia, se fusionaron en 1995, los empleados de ambas empresas se sentían optimistas con la recientemente formada Pharmacia & Upjohn, Inc. Ambas empresas eran competidores de segundo nivel que luchaban por sobrevivir en una industria global. Juntas, las compañías crearían una empresa global que competiría científicamente con sus rivales más grandes.

Como Pharmacia había adquirido una empresa italiana en 1993, también tenía una planta grande en Milán. Los ejecutivos estadounidenses programaron juntas durante el verano de 1996, sólo para cancelarlas cuando sus colegas europeos no pudieron asistir. Aunque en Europa era del conocimiento general que la mayoría de los suecos toman vacaciones durante todo el mes de julio y los italianos durante todo agosto, esto no se sabía en Michigan. Las diferencias en los estilos de dirección se volvieron especialmente molestas. Los suecos estaban acostumbrados a un sistema abierto, con equipos de trabajo autónomos. Los jefes trataban de lograr la aprobación de todo el grupo antes de tomar una decisión importante. Los ejecutivos de Upjohn seguían el enfoque estadounidense más tradicional de arriba hacia abajo. Al tomar la dirección de la empresa recientemente fusionada, el doctor Zabriskie, que había sido director general de Upjohn, dividió la empresa en departamentos que reportaban a las nuevas oficinas centrales con sede en Londres. Él requería frecuentemente reportes, presupuestos y actualizaciones del personal. Los suecos reaccionaron negativamente a este estilo de administración jerárquico. "Era degradante", comentó Stener Kvinnsland, director de investigación del cáncer de Pharmacia en Italia antes de renunciar a la nueva empresa.

Las operaciones italianas desconcertaron a los estadounidenses, aunque los italianos se sentían cómodos con un estilo de administración jerárquico. Las leyes y los sindicatos de ese país dificultaban los despidos. Los datos y la contabilidad italianos eran a menudo inexactos. Como los estadounidenses no confiaban en los datos, pedían constantemente que fueran verificados. A su vez, los italianos estaban preocupados porque pensaban que los estadounidenses tratarían de tomar el control de las operaciones italianas. En Upjohn, todos los trabajadores se sometían a pruebas de detección de abuso de drogas y alcohol y, además, estaba prohibido fumar. Sin embargo, en el centro de negocios italiano de Pharmacia, en el restaurante de la empresa todas las tardes los meseros servían vino libremente. Las salas de juntas de Pharmacia contaban con humidificadores para los ejecutivos que fumaban durante juntas prolongadas. Después de un breve intento para hacer cumplir las políticas de Upjohn, la empresa eliminó las directrices de no beber y no fumar para los trabajadores europeos.

Aunque la empresa combinada había recortado los costos anuales en 200 millones de dólares, los costos generales de la fusión sumaron 800 millones, alrededor de 200 millones más que lo proyectado. No obstante, Jan Eckberg, director general de Pharmacia antes de la fusión, mantuvo su confianza en la capacidad de la nueva empresa para lograr el éxito. Sin embargo, admitió que "debemos realizar algunos cambios menores para liberar todo el poder de las dos empresas".

Fuente: resumido de R. Frank y T. M. Burton, "Cross-Border Merger Results in Headaches for a Drug Company", *Wall Street Journal* (4 de febrero de 1997), pág. A1, A12.

de la administración de alto nivel adaptarse a las diferencias.⁸⁸ Los valores arraigados en su cultura nacional ejercen un efecto profundo y duradero en la orientación de un ejecutivo, sin importar el efecto de su experiencia industrial o la cultura corporativa.⁸⁹ Hofstede y Bond concluyen: "Les guste o no, las oficinas centrales de las corporaciones multinacionales están en el negocio de la administración multicultural".⁹⁰

10.3 Conclusión

La estrategia se implanta a través del cambio estructural (organización), la selección del personal adecuado para llevar a cabo la estrategia (dotación de personal) y la comunicación clara sobre cómo implementarla (dirección). Varios programas, como el diseño organizacional y de empleos, la reingeniería, Six Sigma, MBO, TQM y la planificación de la acción se pueden usar para implementar una nueva estrategia. Los ejecutivos deben administrar la cultura corporativa y encontrar la mezcla correcta de personal calificado para implantar una estrategia.

La investigación sobre la sucesión de ejecutivos revela que es muy riesgoso contratar nuevos administradores de alto nivel que provengan del exterior de la corporación. Aunque este proceso ocurre frecuentemente cuando una empresa está en dificultades, puede ser peligroso para una empresa exitosa. Esto también se aplica al contratar personal para puestos no ejecutivos. Un estudio detallado de

1052 analistas bursátiles estrella de 78 bancos de inversión reveló que contratar a una estrella (un analista sobresaliente) de otra empresa no mejoró el rendimiento de la empresa contratante. Cuando una firma lo hace, el desempeño de la estrella se desploma, ocurre un declive pronunciado del funcionamiento del equipo donde debe trabajar y disminuye el valor de mercado de la empresa. El desempeño de las estrellas disminuyó alrededor de 20% y no regresó al nivel que tenían antes del cambio de empleo, incluso después de cinco años. Curiosamente, alrededor de 36% de las estrellas salió de los bancos de inversión que las contrataron en un periodo de 36 meses. Otro 29% renunció en los siguientes 24 meses.

Este fenómeno ocurre no porque una estrella se vuelva repentinamente menos inteligente al cambiar de empresa, sino porque no puede llevar a la nueva empresa los recursos empresariales específicos que contribuyeron a sus logros en la empresa anterior. Como consecuencia, es incapaz de repetir su alto desempeño en otra empresa hasta que aprende el nuevo sistema. Este proceso de adaptación puede requerir años, pero sólo si la nueva empresa tiene un buen sistema de apoyo en funcionamiento. De otro modo, su desempeño nunca mejorará. Por estas razones, las empresas no obtienen una ventaja competitiva cuando contratan estrellas externas. En vez de eso, deben destacar el crecimiento de sus propios talentos y desarrollar la infraestructura necesaria para lograr un alto rendimiento.⁹¹

Es importante no ignorar a 75% de la fuerza laboral que, aunque no son estrellas, son los empleados sólidos que mantienen a una empresa en funcionamiento con el paso de los años. La importancia desmedida que se otorga al hecho de atraer estrellas provoca despilfarro de dinero y destruye la moral. El director general de McKesson, un mayorista farmacéutico, denomina a estos participantes B “trabajadores establecidos... Se sienten felices viviendo en Dubuque. Les dedico más tiempo y tengo más admiración por ellos que por el trabajador A que llega a mi escritorio cada seis meses preguntando por la siguiente promoción”. Los entrenadores que tratan de formar un equipo deportivo integrado por estrellas se exponen al desastre. Según Karen Freeman, antigua entrenadora en jefe de basquetbol femenino en la Universidad Wake Forest, “durante mi época como entrenadora, los equipos más disfuncionales eran los que no tenían respeto por los jugadores B”. Tanto en el básquetbol como en los negocios, cuando el equipo entra en una mala racha, las estrellas son las primeras en lloriquear, explica Freeman.⁹²

Datos curiosos de estrategia

- El número de estudiantes que dejarán sus países de origen para obtener una mejor educación se triplicará de 2 millones a casi 6 millones anuales en 2020.
- Los países que atraen al mayor número de estudiantes internacionales son Estados Unidos, seguido por el Reino Unido.⁹³

Preguntas de repaso

1. ¿Qué destrezas debe tener una persona para dirigir una unidad de negocio que sigue una estrategia de diferenciación? ¿Por qué? ¿Qué debe hacer la empresa si no hay nadie disponible internacionalmente y ella tiene una política de promoción interna?
2. ¿Cuándo se debe contratar a un ejecutivo externo para dirigir una empresa o una de sus unidades de negocio?
3. ¿Cuáles son algunas formas de implementar una estrategia de reducción sin generar mucho resentimiento y conflictos con los sindicatos laborales?
4. ¿Cómo se puede cambiar la cultura corporativa?
5. ¿Por qué es importante entender las culturas nacionales en la administración estratégica?

Ejercicio de práctica estratégica

La dotación de personal implica encontrar a la persona con la mezcla correcta de características, como personalidad, capacitación y experiencias, para implementar una estrategia específica. El Determinante de temperamento de Keirsey está diseñado para identificar diferentes tipos de temperamento de la personalidad. Es similar a otros instrumentos que se basan en la teoría de los tipos psicológicos de Carl Jung, como el Myers-Briggs, el Singer-Loomis y el Grey-Wheelright. El

cuestionario identifica cuatro tipos de temperamento: **guardián (SJ)**, **artesano (SP)**, **idealista (NF)** y **racional (NT)**. Los **guardianes** poseen un talento natural para administrar bienes y servicios. Son responsables y confiables. Los **artesanos** tienen sentidos agudos y se sienten a gusto con herramientas, instrumentos y vehículos. Les gusta la acción y enfrentar riesgos. Los **idealistas** se interesan en el crecimiento y desarrollo y les agrada trabajar con personas. Prefieren la cooperación amisto-

sa en vez de la confrontación y el conflicto. A los *racionalistas* les gusta resolver problemas y saber cómo funcionan las cosas. Trabajan incansablemente para lograr sus metas. Cada uno de estos tipos tiene cuatro variantes.⁹⁴

Keirse desafia el supuesto de que las personas son básicamente iguales en su forma de pensar, sentir y resolver problemas. Sostiene que es mucho menos deseable intentar cambiar a los demás (porque esto tiene poca probabilidad de éxito) que tratar de entenderlos, trabajar con ellos y aprovechar las diferencias normales. Las empresas pueden usar este tipo de cuestionario para ayudar a los miembros de equipos a entender cómo cada persona puede contribuir al rendimiento del conjunto. Por ejemplo, Lucent Technology utilizó el Indicador de tipos de Myers-Briggs para ayudar a fomentar la confianza y el entendimiento entre 500 ingenieros de 13 husos horarios y tres continentes en un proyecto de desarrollo distribuido.

1. Ingrese al Determinante de temperamento de Keirse mediante su navegador web. Escriba la siguiente URL: www.advisorteam.com
2. Complete y califique el cuestionario. Imprima la descripción de su tipo de personalidad.
3. Lea la información sobre cada tipo de personalidad en el sitio web. Familiarícese con cada uno.
4. Lleve a la clase una hoja de papel con su nombre y tipo de personalidad: guardián, artesano, idealista o racional. Su profesor lo colocará en un grupo integrado por personas que tengan el mismo estilo predominante o en un grupo

con representantes de cada tipo. Después, asignará un número a cada equipo. El profesor entregará a los equipos un proyecto que deberán llevar a cabo. Cada grupo tendrá aproximadamente 30 minutos para realizar el proyecto. Éste podría ser resolver un problema, analizar un caso corto o proponer un nuevo proyecto empresarial. El profesor le proporcionará muy poca dirección además de integrar los grupos y asignarles un número, entregarle su proyecto y tomar el tiempo. Pasará de un grupo a otro para supervisar el progreso de cada uno de ellos. Al terminar el tiempo, el profesor pedirá a un representante de cada grupo: 1) describir el proceso por el que pasó el grupo y 2) presentar oralmente las ideas de cada grupo. Después de que cada grupo haga su presentación, el profesor puede elegir una o más de las siguientes tareas:

- En una hoja de papel, cada persona de la clase debe identificar su tipo de personalidad y votar por el equipo que realizó mejor el proyecto.
- La clase en conjunto debe tratar de identificar el estilo dominante de toma de decisiones de cada grupo según la manera en que realizó su tarea. Observe cuántas personas votaron por uno de los cuatro tipos de cada equipo.
- Cada miembro de un grupo debe adivinar si fue colocado en un equipo integrado por el mismo tipo de personalidad o en uno formado por los cuatro tipos de personalidad.

Términos clave

administración de la calidad total (pág. 255)

administración por objetivos (pág. 254)

administrador de cartera analítica (pág. 241)

administrador de integración (pág. 240)

asimilación (pág. 252)

centro de evaluación (pág. 244)

compatibilidad entre la cultura y la estrategia (pág. 249)

deculturación (pág. 252)

dimensiones de la cultura nacional (pág. 256)

dirección (pág. 240)

distancia del poder (pág. 256)

dotación de personal (pág. 240)

especialista en cambio (pág. 242)

evasión de la incertidumbre (pág. 256)

experto industrial dinámico (pág. 241)

individualismo-colectivismo (pág. 256)

integración (pág. 251)

liquidador profesional (pág. 242)

masculinidad-feminidad (pág. 256)

orientación de largo plazo (pág. 257)

plan de acción (pág. 253)

planificador de beneficios cauteloso (pág. 241)

reducción de personal (pág. 245)

rotación del trabajo (pág. 245)

separación (pág. 252)

sistema de evaluación del desempeño (pág. 244)

sucesión ejecutiva (pág. 243)

tipo ejecutivo (pág. 241)