



Maestría en Estudios Organizacionales.

*“Cultura organizacional en una Multinacional.
Estudio de caso en la empresa Danone.”*

Mariano Insaurrealde

Julio de 2010

Índice General

	<u>Pág.</u>
<u>Introducción</u>	7
 Capítulo I: <i>La importancia de la Cultura en el Análisis Organizacional.</i>	
1.1. Aproximación a la definición de Cultura.....	13
1.2. La Cultura Nacional o Regional.....	23
1.3. La Cultura Corporativa.....	33
1.4. La Cultura Organizacional.....	37
1.5. La Cultura como variable externa e interna.....	41
1.5.1 Visión Micro-Cultural y Visión Macro-cultural.....	49
 Capítulo II: <i>Las empresas multinacionales. El grupo Danone.</i>	
2.1. La importancia de las empresas multinacionales en la actualidad.....	54
2.2. El grupo Danone y su historia.....	67
2.3. El grupo Danone en México.....	71
 Capítulo III: <i>Discusión Metodológica.</i>	
3.1. Introducción a la Metodologías: Cuantitativa y Cualitativa.....	81
3.2. Metodología Cualitativa.....	85
3.3. La Fenomenología y sus aportes para nuestro estudio de caso.....	90
3.4. Estudios de Casos.....	93
3.5. La entrevista.....	95

3.6. La observación.....	99
--------------------------	----

Capítulo IV: Estudio de la Cultura Organizacional en la empresa Danone México.

4.1. Primer acercamiento a la organización Danone México (corporativo Santa Fe).....	104
--	-----

4.2. La interacción entre mexicanos y franceses en Danone México (corporativo Santa Fe), un análisis de sus perspectivas.....	110
---	-----

4.2.1. Miradas mexicanas y francesas de su interacción en Danone México.....	112
--	-----

4.2.2. Reacciones de franceses y mexicanos en situaciones conflictivas en Danone.....	127
---	-----

4.2.3. La vida laboral y la vida social entre los empleados franceses y mexicanos, de Danone México corporativo Santa Fe.....	131
---	-----

4.3. La interacción entre mexicanos y franceses, a través de los conceptos de cultura nacional, corporativa y organizacional.....	137
---	-----

<u>Conclusiones</u>	146
----------------------------------	-----

<u>Bibliografía</u>	152
----------------------------------	-----

Índice de Tablas y Gráficos.

Gráfico 1: La cultura como variable interna y externa.....	42
--	----

Gráfico 2: La interacción entre franceses y mexicanos en Danone México.....	144
---	-----

Dedicatoria.

*“Cuando los hombres aman a las mujeres
sólo les dan un poco de su vida;
mas las mujeres, cuando aman, lo dan todo”.*

Oscar Wilde

Deseo desde lo más profundo de mi corazón, dedicar esta tesis a mi madre Silvia Insaurrealde, mujer que promovió en mí un amor a la libertad y al conocimiento; que resultaron ser máximas de vida, que hoy sostengo con orgullo. Gracias por ser una madre que siempre me dio confianza, y capacidad de soñar, para alcanzar a ser día a día una mejor persona.

También se la dedico a mi abuela Emma Teresa Cabrera, quien con su amor inconmensurable, genera en todos a los que rodea la sensación de que la vida es bella. Me lleno de emoción al recordar los cientos de momentos en los que me brindaste todo, y brindo por todos los que nos quedan por vivir juntos, a pesar de las distancias.

Agradecimientos.

*"La amabilidad es el lenguaje
que los sordos pueden oír
y los ciegos pueden ver".*

Mark Twain

Agradezco especialmente a mi Directora de Tesis Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián, por su apoyo en la elaboración de este trabajo, que con mucho esfuerzo hemos finalizado. También la ayuda constante del Dr. Luis Montaña Hirose, que con sus conocimientos prodigiosos, y su humildad enorme aportó en cada encuentro un ladrillo para esta construcción.

Además deseo agradecer profundamente al Dr. Héctor González, por brindarme la oportunidad de conocer los Estudios Organizacionales, y por su apoyo constante y desinteresado a mí; y a muchos alumnos de la Universidad Nacional de La Plata. Y cómo buena gente hay en todos los países, también quiero reconocer al Dr. Oscar Lozano Carrillo, su amable colaboración y sus enseñanzas a lo largo de los dos años de mi estancia en México.

Finalmente, y no por eso menos importante, agradezco a mi numerosa familia y amigos argentinos y mexicanos que me apoyaron todo el tiempo para que continúe creciendo fuera de mi país. Así también agradezco a Dani, y reconozco su aguante inagotable, que sólo se puede brindar cuando el amor es tan grande como el nuestro.

Una vez más, mil gracias a todos.-

INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna experimentó cambios en todos sus tiempos, pero a partir de la década del ochenta del presente siglo, los mismos comenzaron a ser más dinámicos y constantes. Las organizaciones, tal como las sociedades donde funcionan, se vieron afectadas por dicho fenómeno. Entonces la globalización, resurge como un nuevo paradigma, en el que principalmente el mundo de los negocios es quien lo promueve.

Podríamos decir que a partir de este momento, se incrementa la cantidad de relaciones que las grandes empresas, poseían con otras ubicadas en distintos mercados o países. La internacionalización de la economía, los grandes procesos migratorios hacia los países desarrollados, así como la implantación de filiales de empresas multinacionales en países en vías de desarrollo constituyeron un nuevo escenario mundial. En dicho escenario, sin duda, la interacción multicultural dentro de las organizaciones empezó a incrementarse.

A lo que nos enfocaremos principalmente en este trabajo de investigación, es a la comprensión de la interacción entre mexicanos y franceses, en la organización Danone México; específicamente en su corporativo en Santa Fe. El estudio se realizó a través de la dimensión cultural, dado que entendemos que la misma, posee cierta capacidad explicativa en lo que respecta a relaciones personales dentro de las organizaciones. Por consiguiente, vale destacar que los

tres conceptos ejes para nuestra investigación serán: la cultura nacional, la cultura corporativa y la cultura organizacional.

Es importante resaltar que en nuestro trabajo buscamos la comprensión de dicha interacción, concibiendo que la misma se produce en un contexto de significación, el cual es denominado cultura organizacional. Por otra parte, es importante notar que nos apoyaremos principalmente con los trabajos del investigador francés Philippe d'Iribarne, y del investigador mexicano Luis Montaña Hirose.

Entonces este trabajo al cual denominamos "Cultura Organizacional en una multinacional. Estudio de caso en la empresa Danone" busca explorar cómo se produce la interacción entre mexicanos y franceses, en el corporativo de Santa Fe que posee la organización. Vale destacar que la empresa Danone, pertenece al grupo francés también llamado Danone, y se encuentra operando en México en dos espacios geográficos. Uno lo ocupa la planta de producción de gran envergadura que se ubica en la ciudad de Irapuato. Por otro lado nos encontramos con el corporativo en Santa Fe, en el cual nosotros desarrollamos nuestro trabajo de investigación, dada la escasa cantidad de franceses que laboran hoy en la planta mencionada.

Para alcanzar el objetivo de nuestro trabajo, se presta atención a los rasgos culturales, costumbres, creencias, actitudes y valores que guían el accionar de los empleados de la organización. Se diferencia a través de la observación y las

entrevistas, cómo cada cultura nacional se evidencia en franceses y mexicanos. Además se analizan cómo las mismas influyen en la relación que mantienen los trabajadores, tanto franceses como mexicanos, dentro y fuera de la empresa.

La forma en que nos proponemos conocer esta realidad organizacional, es a través de algunas de las técnicas, proporcionadas por la metodología cualitativa. Para este trabajo se realizó observación no participante en la organización, también se aplicaron 9 entrevistas semi-estructuradas, y se tomaron notas de campo. Estas últimas fueron tomadas para registrar información que no podía ser grabada, así como experiencias que nos interesaban recordar, a la hora de realizar el análisis.

Nos parece importante destacar que esta empresa fue seleccionada, dado el interés personal, en el estudio de empresas multinacionales de origen francés en México. También nos vimos motivados en gran medida por los trabajos del investigador Philippe d'Iribarne, los cuales se habían realizado en distintas partes del mundo, donde la empresa posee filiales.

Además es significativo remarcar, que no se había efectuado hasta el momento un trabajo bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, en el corporativo que posee esta empresa en Santa Fe. Dicha situación también resultó favorable para la apertura de la organización a la realización de nuestro trabajo, ya que desde el sector de Recursos Humanos se mostraron inmediatamente

interesados, en poseer una mirada externa y académica de la interacción entre mexicanos y franceses en la organización.

Nos parece adecuado señalar que el acceso a la organización bajo estudio, que es la Danone México en su corporativo Santa Fe, fue posible gracias a las gestiones desinteresadas que nos brindó el investigador francés Philippe d'Iribarne.

Por otra parte, creemos que este trabajo de tipo exploratorio puede permitir a otros investigadores interesados en la dimensión cultural, abordar esta temática en esta misma organización retomando nuestro trabajo como investigación base. Además sostenemos que en dicha organización, la interacción entre mexicanos y franceses puede ser estudiada desde diferentes dimensiones. Una de ellas por ejemplo podría ser la del poder, la cual bien podría poseer otra capacidad explicativa diferente a la cultural, abriéndose así campo a futuras investigaciones.

Finalmente, en cuanto a la estructura que posee nuestro trabajo, debemos decir que el mismo se encuentra separado en cuatro capítulos. En el primero se elabora el marco teórico, que pretende mostrar la complejidad del concepto cultura, y la diversidad de estudios que se han realizado en distintas disciplinas para comprender al mismo. Se muestra también, la evolución de dicho término a lo largo de la historia, y la conceptualización que podemos hacer en la actualidad del mismo. Además se definen y explican los tres conceptos base a trabajar en nuestra investigación que son: la cultura organizacional, corporativa y nacional; a

través de los cuales nos acercamos a la comprensión de la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México.

En el segundo capítulo de este estudio nos dedicamos a la descripción de la organización objeto de estudio, denominada Danone México corporativo Santa Fe, la cual como dijimos antes pertenece al grupo francés Danone. Nos adentramos en la historia de dicho grupo y realizamos una aproximación del crecimiento y evolución que éste ha experimentado, junto a un análisis del fenómeno de globalización, que se iba gestando en el mundo en esos mismos tiempos.

Posteriormente en nuestro tercer capítulo, se presenta la metodología utilizada para el conocimiento de esta porción de la realidad que se explora, así como de las técnicas utilizadas para conocer las perspectivas francesas y mexicanas acerca de su interacción. También se realiza en este capítulo la explicación de la elección del estudio de casos, para cumplir el objetivo de nuestra investigación. Por último, nuestro estudio de caso en la empresa Danone México corporativo Santa Fe, es abordado en el cuarto capítulo. Aquí nos enfocamos a la exploración de la organización, específicamente a la interacción de los mexicanos y franceses, y lo hacemos resaltando la importancia de la dimensión cultural para la comprensión de la misma.

Finalmente en nuestro apartado de conclusiones finales, nos dedicamos a hacer reflexiones a propósito de nuestra temática de investigación, así como

también a presentar posibles y futuros fenómenos a investigar en esta organización. Así entonces, por último, nos interesa resaltar nuestra pretensión de desarrollar un trabajo de tipo exploratorio. A posteriori, éste puede ser utilizado como base para nuevas investigaciones, en el fascinante mundo de las organizaciones.

CAPÍTULO I

La importancia de la Cultura en el Análisis Organizacional.

1.1. *Aproximación a la definición de Cultura.*

En la actualidad reconocemos a la cultura como un elemento relevante a tener en cuenta, por parte de aquellos que pretendemos entender las realidades de las organizaciones, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Somos concientes que tal como señala Montaña (2008), existe un grupo de investigaciones que niega toda capacidad explicativa a esta dimensión, y su justificación es que para ellos la modernidad ha dejado atrás cualquier indicio de tradición (ritos, mitos, creencias populares); y que lo que prima en la actualidad es la razón y la verdad.

Para esto según Montaña (2008), esos autores invitan a remitirse a la prueba irrefutable del triunfo del individualismo racional, el avance de la tecnología y la globalización. También bajo una perspectiva muy próxima, nos encontramos con quienes le dan a la cultura un valor marginal, un simple efecto residual que colorea las relaciones sociales; haciéndolas atractivas.

Rendón (2003), se refiere al enfrentamiento construido entre modernidad y tradición, existente por un prolongado período de tiempo y hasta vigente en la

actualidad para algunos. La autora explica que en la década de los setenta, algunos economistas y políticos extranjeros, lo mismo que múltiples teóricos de la organización, habían considerado que la cultura representaba una especie de lastre que anclaba las aspiraciones individuales a una tradición comunitaria cerrada a espacios tradicionales, ajenos al avance tecnológico y al espíritu empresarial.

Obviamente esto representaba un polo opuesto a la racionalidad netamente económica que promovía la modernidad, basada en el aumento de comportamientos individuales, relegando mitos y ritos a un pasado supuestamente ya superado en los países industrializados. Entonces dice Rendón (2004) en otro de sus trabajos, que la cultura era considerada en este ámbito, característica de los pueblos atrasados o tradicionales.

Es necesario dejar en claro, que en este trabajo entendemos a la cultura como un sistema de interacciones y signos susceptibles de ser interpretados, “la cultura no es una entidad, algo a lo que pueden atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible” (Geertz, 1995:27). Así entonces, nos interesa resaltar que creemos que la modernidad no termina con la tradición sino, al contrario, se basa en ella para su desarrollo. Dice Montaña (1998), que la tradición continúa ejerciendo sus efectos de manera significativa, aunque poco visible, entretejiéndose ambas: la modernidad incluye a la tradición.

Entonces podemos decir, que resulta conveniente remarcar que la cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, sin embargo, no lo explica en su totalidad. Dice Rendón (2007) que, si bien aceptamos que la cultura posee una cierta capacidad explicativa de éste, no debemos, por otro lado, olvidar la intervención de otros factores, tales como los intereses de los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su tamaño, su antigüedad o, incluso, su propia conformación estructural.

El concepto de cultura tuvo diferentes significados a lo largo de la historia, la complejidad que pudimos ya haber percibido que el término acarrea, nos sugiere reflexionar sobre la evolución del mismo en la ciencia. Su origen latín *culturam*, significa cultivo o cuidado de algo. Vale notar, que a partir del siglo XVI, el concepto pasó de significar el cultivo de la cosecha a ser el cultivo de la mente. Así más tarde en el siglo XVIII muchos acercaban el concepto de cultura al de civilización, y era como un movimiento hacia el refinamiento y el orden, cosa que hasta hoy muchas veces utilizamos, una persona culta o civilizada es entendida como refinada.

Si nos situamos a finales del siglo XVIII y XIX, nos encontramos con una definición de cultura que dice que es el “proceso de desarrollar y ennoblecer las facultades humanas, proceso que se facilita por la asimilación de obras eruditas y artísticas relacionadas con el carácter progresista de la era moderna” (Thompson,

1998). En estos tiempos se tenía una visión humanista de este concepto, y está muy asociado a la época de la Ilustración, que se estaba viviendo en Europa.

A finales del siglo XIX aparece la antropología, con sus dos concepciones de cultura, una descriptiva y otra simbólica. La primera define a la cultura como “el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los artefactos, objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o esa sociedad” (Thompson, 1998). Se consideró como el principal apoyo de una nueva disciplina científica relacionada con el análisis, la clasificación y los elementos que constituían a diferentes culturas.

La segunda concepción denominada simbólica, considera a la cultura como “el patrón de significados incorporados a las formas simbólicas – entre las que se incluyen acciones, enunciados y objetos significativos de diversos tipos- en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Thompson, 1998). Anteriormente expresamos nuestro entendimiento de cultura según la definición de Geertz, vale resaltar que Thompson (1998) incorpora a este autor en su trabajo, y dice que la cultura es el patrón de significados incorporados a las formas simbólicas. Cuando habla de formas simbólicas se refiere a las acciones, enunciados y objetos significativos.

Vale destacar que en esta concepción se considera que el hombre está inmerso en tramas de significación¹, que él mismo va construyendo, por tanto el buscar entender la cultura de estos hombres no es la simple búsqueda de leyes generales, sino que debe tener un carácter más interpretativo de los significados ocultos en los fenómenos existentes (Geertz, 1995). Así es que la etnografía cumple un rol importante en esta concepción, y también a sus conocimientos nos podríamos adentrar en ciertas ocasiones, en las cuales deseamos interpretar a la cultura dentro de las organizaciones.

El término cultura en su uso antropológico se puede aplicar a:

- La totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad.
- Formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción.
- Patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y
- Formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja (Beals y Hoijer, 1974).

¹ Expresión que Geertz (1995) retoma de Weber, tal como se señala en este mismo capítulo. Ver página 37.

Según Reyes García (2008), el concepto cultura ha sido ampliamente abordado desde fines del siglo XIX, siendo los antropólogos sociales quienes le han dedicado mayor tiempo e interés. Entre ellos se encuentran desde los nomotéticos hasta los ideógrafos. Ésta autora explica que, las diferencias fundamentales entre nomotéticos y los ideográficos, consisten en que los primeros consideran la influencia determinante del medio natural y de las estructuras económicas y sociales en la formación de las culturas. Los ideográficos, en cambio, ponen el acento en el individuo, sin dejar de valorar la influencia de las estructuras y las construcciones sociales en ello.

Por otro lado, en Francia surge la preocupación de Levi-Strauss por generar una ciencia modelo para entender la cultura y la mente humana. Creador del estructuralismo en Antropología, considera a la cultura como la selección de posibilidades lógicas, reducido a un número de leyes que organizan la significación, este número de leyes forman un código. La cultura para Levi-Strauss es un conjunto de sistemas simbólicos (Álvarez, 2006).

Otra de las reflexiones construccionistas de la cultura para Reyes García (2008), es aquella que afirma su carácter dialéctico de construcción/deconstrucción. Construcción, en tanto que las culturas no son estáticas y son influidas por otras culturas, retomando de ellas aquellos elementos positivos que son de su utilidad o con los cuales se identifican y asimilan, pero al

mismo tiempo se reconstruyen, en la medida en que hacen desaparecer hábitos, creencias y elementos culturales en desuso.

En lo organizacional por ejemplo, se puede retomar la definición de organización de Crozier y Friedberg (1977), que la conceptúa como una construcción política y cultural que los actores sociales elaboraron para regular sus interacciones con el fin de lograr la colaboración mínima necesaria que les permita alcanzar fines colectivos, manteniendo al mismo tiempo su autonomía de agentes relativamente libres. Los autores nos advierten del riesgo del determinismo cultural sin negar la importancia de los aspectos culturales –valores, normas y actitudes principalmente-, relativizan su peso en la acción estratégica de los actores. La cultura, para ellos, es una capacidad aprendida que proporciona, desde la infancia, marcos de referencia útiles para relacionarse con el mundo, con los demás y, agregaríamos, con uno mismo (Montaño, 2007).

Por otro lado, a la hora de buscar la comprensión de la dimensión cultural en una organización, debemos percatarnos de los posibles niveles de análisis, que puede tener nuestro objeto de estudio. Según Daft (2007), por lo general hay cuatro niveles de análisis que caracterizan a las organizaciones. El ser humano es la pieza básica de construcción de las organizaciones. El siguiente nivel más alto del sistema es el grupo. Éstos son conjuntos de individuos que trabajan de manera conjunta para desempeñar sus tareas. El siguiente nivel es la organización misma.

Según el autor, una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan para formar la organización global.

Entonces sostiene Daft (2007) que la teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos, pero en el agregado. Dice que, la gente es importante, pero no es el principal punto de análisis. Además resalta que la teoría organizacional es distinta del comportamiento organizacional, ya que el comportamiento organizacional es el microenfoco hacia las organizaciones, debido a que considera a los individuos al interior de las organizaciones como las unidades relevantes de análisis.

Daft (2007) cree que la teoría de la organización es un macroexamen de las organizaciones, debido a que analiza a la organización global como una unidad. Entonces lo que propone el autor, es una teoría *meso*, un nuevo enfoque hacia los estudios organizacionales. La teoría *meso* estudia la integración de los niveles de análisis macro y micro, cosa que entendemos de gran importancia al momento de estudiar la cultura, la integración entre culturas nacionales, corporativas y organizacionales dentro de una misma organización generan realidades complejas. Entendemos que estas realidades son difíciles de entender, si el investigador se apresurara a que alguno de estos conceptos fuera dejado fuera del análisis.

Bajo la lógica de Morin (1995) y su propuesta de Paradigma de la complejidad, desde los Estudios Organizacionales, no nos podemos dar el lujo de interpretar o explicar realidades organizacionales a través del conocimiento de una sola variable. Sabemos que dentro de las organizaciones, dimensiones como poder, cultura, tamaño de la organización, estructura, etc.; se encuentran entrelazadas como un tejido (complexus: lo que esta tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados, que presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple (Morin, 1995).

Ya comprendiendo lo complejo del concepto cultura, nos podemos encontrar con la definición de Bennet (en Barba y Solís, 1997: 146), la cual está inspirada en Tylor²: “la cultura es un término que hace referencia a un cúmulo de maneras de actuar, pensar y sentir que al ser aprendidas, compartidas y transmitidas por los miembros de una colectividad –etnia o sociedad-, confieren identidad a dicha colectividad y dan sentido al comportamiento de sus miembros. Podemos observar la presencia de cúmulos de manera de actuar, pensar y sentir, es decir, todas ellas confieren identidad; por lo que conocer la cultura entonces de una etnia, sociedad, organización, debe tener en cuenta la complejidad y variedad de los factores que a la misma conforman”.

En el presente trabajo, nos acercamos a la comprensión de una realidad organizacional, ayudados de conceptos surgidos de la antropología simbólica; que

² Véase Tylor, Edward B. (1995) [1871]: "La ciencia de la cultura" en Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Anagrama. Barcelona.

en la actualidad es una de las corrientes antropológicas más destacadas. Sin dudas, dentro de esta corriente, Clifford Geertz es uno de sus más destacados representantes. Tal como señala Rendón (2007) dicha corriente ha sido ampliamente retomada en las ciencias sociales, y es importante recordar que Geertz conceptualiza la cultura, no como una ciencia experimental, que trata de establecer leyes, sino como una disciplina interpretativa que busca descifrar los significados de la acción social.

Aunque el término cultura provenga de la antropología, podemos decir tal como lo plantea Smircich (1983), que no existe ni siquiera en esta disciplina consenso acerca del significado preciso de éste. Podríamos retomar para nuestro trabajo la definición propuesta por Varela (en Rendón, 2007), quien establece que la cultura puede ser concebida como una matriz de símbolos y signos que permiten otorgar significados comunes a la acción de los miembros de una comunidad, lo que se expresa en costumbres, creencias y valores relativamente compartidos por la mayoría.

En lo organizacional, más cercanos a una mirada antropológica, d'Iribarne (1989) nos dice que la cultura no es un poder –algo a lo cual se podrían atribuir los comportamientos- pero sí un contexto –algo dentro del cual los comportamientos pueden ser entendidos de manera clara.

La propuesta de este punto fue acercarnos al concepto de cultura, y mostrar la diversidad de perspectivas respecto a esta dimensión, estudiada en muchas disciplinas dentro de las ciencias sociales. Ahora creemos, que estamos preparados para adentrarnos con mayor profundidad a dicha dimensión, dado que es necesario clarificar ciertas visiones. Consideramos oportuno tener claro que la cultura puede ser percibida como variable externa o interna, no hacerlo nos podría traer problemas de interpretación a la hora de estudiar en una determinada organización su cultura corporativa, su cultura organizacional, como así también los rasgos provenientes de culturas nacionales de los trabajadores; que son a los que realmente nos enfocaremos en nuestro trabajo.

1.2. La Cultura Nacional o Regional.

Existen varias definiciones de cultura nacional o regional, en nuestro trabajo, entenderemos a la misma como aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide –a veces de manera indirecta – en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros (Montaño, 2003).

Se podría decir que el foco aquí está en fenómenos culturales en un nivel macro (Alvesson y Berg, 1992). Es importante notar que existe un interés actual, en conocer cómo se dan los procesos de interacción real entre los diferentes contextos nacionales y culturales, como así también, la forma en la que se

comunican actores de diferentes nacionalidades dentro de una misma organización.

Alvesson y Berg (1992) plantean que un problema de muchos de estos estudios en este campo, es que tienden a usar a las naciones, como un límite natural de una cultura. Por eso también, un campo relativamente nuevo e interesante es el del estudio de civilizaciones como las de occidente o las asiáticas³. Creemos oportuno, para nuestro trabajo, rescatar una de las ideas fundamentales de los autores que consiste en incluir lo profundo de la historia, religión y patrones culturales en el análisis de las organizaciones las cuales son tratadas como un reflejo de culturas totales.

De ninguna forma se intenta en nuestro trabajo definir la personalidad del mexicano o del francés, quienes conviven e interactúan en nuestra organización de estudio, dado que sabemos lo dificultoso que ha resultado para muchos investigadores encontrar al menos ciertos patrones culturales comunes, en cada una de estas culturas. Sin embargo, nos interesa resaltar la complejidad que conlleva realizar un estudio de cultura organizacional, considerando que la misma es influenciada por la cultura nacional de los individuos que en ella conviven. Por esto presentamos a continuación, algunos rasgos culturales destacados para

³ Véase por ejemplo: Huntington, S. P. (1997), *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*, Paidós, Barcelona 1997.

algunos estudiosos de culturas nacionales. Una vez más aclaramos el desinterés por nuestra parte de generalizar dichos rasgos, a los actores de nuestra organización a estudiar.

Gamez (2003) dice que en México se formó una identidad cultural nacional distinta de la europea en términos de raza, religión, idioma, fuertemente arraigada a las antiguas civilizaciones indígenas de Mesoamérica. La autora sostiene que el mestizaje de los pueblos autóctonos con los colonos españoles y de otros países, la fusión del catolicismo con los elementos de las religiones nativas, el intercambio de costumbres y tradiciones, así como otros tipos de interacción y sincretismo cultural, hicieron de México un país marcadamente distinto de las regiones colonizadas por los europeos en la parte septentrional del continente americano, e incluso de las demás repúblicas latinoamericanas.

Octavio Paz (2004) en su libro *El laberinto de la soledad* refiriéndose a los mexicanos dice: “La extrañeza que provoca nuestro hermetismo ha creado la leyenda del mexicano, ser insondable. Nuestro recelo provoca el ajeno. Si nuestra cortesía atrae, nuestra reserva hiela. Y las inesperadas violencias que nos desgarran, el esplendor convulso o solemne de nuestras fiestas, el culto a la muerte, acaban por desconcertar al extranjero. La sensación que causamos no es diversa a la que producen los orientales”. También dice “Hay un misterio mexicano como hay un misterio amarillo y uno negro. El contenido concreto de esas representaciones depende de cada espectador. Pero todos coinciden en hacerse

de nosotros una imagen ambigua, cuando no contradictoria: no somos gente segura y nuestras respuestas como nuestros silencios son imprevisibles, inesperados. Traición y lealtad crimen y amor, se agazapan en el fondo de nuestra mirada. Atraemos y repelemos” (Paz, 2004: 72).

Nos parece importante resaltar que trabajos tan interesantes como los del autor anterior, presentan limitados aportes a la hora de comprender bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, el accionar de los mexicanos dentro de una organización. Se considera bajo esta perspectiva imposible generalizar o estereotipar a los actores organizacionales, según la nacionalidad que los mismos poseen.

En este sentido con una mirada desde los Estudios Organizacionales Sandra Reyes resalta por ejemplo que “Octavio Paz en el Laberinto de la soledad, se detiene en el tiempo, en el México de los años cincuenta o sesenta, y que poco se relaciona con la realidad de un mundo globalizado” (Reyes, 2008:134). Por otro lado esta autora también realiza un análisis de los muy conocidos trabajos de Díaz Guerrero, los cuales son utilizados en reiteradas ocasiones, para la comprensión de la cultura mexicana.

Con respecto a los trabajos de ese autor, Reyes (2008) destaca que “el análisis de Díaz Guerrero generaliza el comportamiento psicológico de los grupos de estudiantes para configurar el perfil psicológico del mexicano, sin realizar

estudios que diferencien a los mexicanos con relación con las distintas actividades y roles que desempeñan en la sociedad” (Reyes, 2008:134).

Es así como creemos necesario conocer que es lo que se ha dicho respecto a la cultura de los mexicanos, y a los comportamientos que la misma conlleva en ellos, pero también resulta importante destacar que en nuestro trabajo no se intenta definirlos. Por consiguiente, lo que se busca es conocer como actúan los trabajadores mexicanos en la Danone Corporativo Santa Fe, para poder comprender la interacción con los otros colaboradores de nacionalidad francesa.

En lo que respecta a la cultura nacional francesa, nos resulta atractivo, interpretar lo que Darnton (1987) comenta a propósito de la conformación actual de la cultura francesa a través del estudio de los cuentos populares en su país. Dice el autor que los narradores campesinos de cuentos no sólo los consideraban divertidos, descriptivos de su realidad, sino también funcionales. Creían que eran convenientes para pensar. Los reelaboraban a su manera, usándolos para construir un retrato de la realidad y mostrar qué sentido tenía ese retrato para las personas que estaban en el fondo del orden social.

Consideramos relevante que, en un nivel general, algunos significados aún se muestran en los textos. Darnton (1987) sostiene que estudiando todo el conjunto de éstos o comparándolos con los cuentos correspondientes en otras tradiciones, puede verse esta dimensión general de los significados expresados

con recursos narrativos característicos: la manera de armar los cuentos, de establecer el tono, de combinar los elementos y acentuar las tramas; muestran cómo está hecho el mundo. Y también nos dice cómo se le puede hacer frente a este mundo, ya que el mismo está integrado por tontos y astutos, los cuentos dicen, es mejor ser astuto que tonto.

Pero estos rasgos no sólo quedan en el pasado, con el transcurso del tiempo, el mensaje ha superado los límites de los cuentos y de los campesinos. Se ha convertido en un tema muy importante de la cultura francesa en general tanto de la más refinada como la más popular. Sobrevive en el lenguaje ordinario, como *chant* y *malin* (ambas palabras significan malvado y astuto, Francia es un país donde resulta bueno ser *malin*). Esto ha pasado de los antiguos campesinos, a la vida cotidiana de todos. El pícaro moderno tienen nuevos escenarios: elude el pago de impuestos, hace trampa al Estado todo poderoso en vez de tratar de superar en ingenio al señor feudal de su localidad (Darnton, 1987).

Por otra parte, más cercano al tipo de trabajo que deseamos realizar, nos encontramos con los trabajos de d'Iribarne quien nos presenta, cual es la lógica que respetan los franceses para interactuar dentro de las organizaciones. A través del estudio de plantas de una organización, que posee filiales en diferentes países (Francia, Estados Unidos y Países Bajos), el autor halla que la lógica del honor es la que predomina en las organizaciones francesas. Explica el investigador que en

Francia se espera que un líder entienda el honor de cada categoría de empleados, lo cual en gran parte define el modo de organización de la unidad que dirige.

Resulta por demás interesante este trabajo, ya que la comprensión del accionar de franceses al menos en las organizaciones estudiadas por el autor, bajo una lógica del honor, nos podrían ayudar a comprender porqué se comportan como lo hacen los franceses que trabajan en nuestra organización bajo estudio. También resulta relevante destacar que según d'Iribarne (1989), en sus estudios se observa que si un jefe consulta a su personal, y recibe asesoramiento, no se le enseña a decidir por sí solo, y resalta además que en Francia un liderazgo colectivo sería entendido muchas veces como una forma de resignación o cobardía. Sin embargo, destaca el autor, en los Estados Unidos y los Países Bajos, por el contrario, nada puede ser decidido de forma unilateral; sino que debe ser estrictamente codificado y discutido en caso de litigio.

Por tanto podríamos decir, que bajo esta perspectiva que bien podría considerarse enmarcada en los Estudios Organizacionales, este autor nos muestra que un funcionario francés debe primero saber los contornos de honor en los grupos que dirige. Específicamente debe conocer que honor acepta el grupo, y que es lo que los ofende. Además d'Iribarne (1989) nos recalca que independientemente de la nacionalidad de los trabajadores en las plantas estudiadas, se considera que es en la cultura nacional donde los mismos encontrarán naturalmente una especie de esquema general de consenso, para las regulaciones de sus relaciones en la organización.

Es así para nosotros importante subrayar que aunque algunos autores puedan resaltar rasgos de las culturas nacionales, cuando nos abocamos a estudiar una dimensión tan compleja como la cultural en las organizaciones, no podemos pensar como ya dijimos que las personas que interactúan en ellas van a responder a las cualidades generalizadas para los habitantes de cierto país. Con respecto a esto, nos parece muy clara la postura de Hofstede (1984), ya que el autor explica que la estructura de las culturas nacionales difiere de la estructura de las personalidades individuales.

Así también Hofstede (1984) señala que un error que los psicólogos cometen a veces cuando estudian una cultura, es tratarla como una especie de personalidad común, personalidad en grande. Sin embargo, se les olvida el hecho de que las culturas se forman por la interacción de personalidades diferentes, tanto conflictivas, como complementarias y que forman un todo, el que es más que la suma de sus partes. La cultura de un país o de cualquier otra categoría de personas, no es una combinación de propiedades del ciudadano promedio, ni de la personalidad modal, es entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos quienes poseen una programación mental común. El confundir el nivel del individuo con el nivel de la sociedad se conoce en las Ciencias Sociales como la falacia ecológica se trata de una confusión entre personalidad y la cultura.

Ahora entonces, conociendo al menos algunos rasgos de las culturas nacionales, de los individuos que conviven en la organización que se estudia en

este trabajo, y sabiendo lo limitado que resulta el concepto de cultura nacional para cumplir el objetivo de nuestro trabajo; nos parece adecuado preguntarnos lo que ya d'Iribarne (2003) se planteó: ¿Cuál es la influencia de la cultura de un país en relación con las herramientas administrativas de carácter internacional que emplean las organizaciones?. Vale destacar la importancia de la cultura, entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido (d'Iribarne, 2003).

Sabemos, tal como lo plantea este autor, que la influencia de las culturas nacionales en el funcionamiento de las organizaciones, es objeto de intensos debates dentro de la sociología de las organizaciones y de las teorías de la administración. Para toda una corriente de investigación que se consagra al análisis de tal influencia, ésta es considerable, y la adaptación de la administración al contexto cultural es una cuestión esencial. Pero según d'Iribarne (2003), la posición contraria, según la cual la operación de las organizaciones y la administración son independientes de la cultura es dominante.

En el mismo sentido, Montaña (2007) señala que en un extremo se ubican aquellos autores que arguyen que la cultura constituye el marco de toda acción social, que nada escapa a su esfera de influencia, y en el que la cultura puede ser considerada desde el punto de vista nacional o regional. Bajo esta perspectiva Gamez (2003) sostiene que la cultura de la organización es consecuencia de la cultura nacional, que afecta luego a los valores, actitudes, ideas, normas y

objetivos vigentes en el lugar de trabajo. Es interesante notar entonces que la interacción cotidiana, entre individuos de diferentes culturas nacionales, puede generar choques por la simple comprensión diferente de cualquier acto social en el que se vean inmersos. Pero tal como resaltan (Barba y Solís, 1997), las características de una empresa no son necesariamente las de un país, además puede presentarse el riesgo de creer en la existencia de una especie de personalidad de base de una nación.

Entonces podríamos decir que, en este trabajo entendemos a nuestra organización objeto de análisis como similar en algunos aspectos a las demás que se encuentran en México, pero deseamos totalmente la posibilidad de que por estar en el mismo territorio geográfico, el comportamiento de los individuos o su realidad organizacional sea explicada solamente a través de la cultura nacional en la que se encuentra sumergida. Aunque tal como señala d'Iribarne (2003) nos gustaría notar que, no significa que no creamos que en ciertas ocasiones el sentido que los actores asignan a las situaciones que viven dentro de su empresa, las cuales resienten y a las que reaccionan, no dependan de la dimensión propiamente nacional del contexto cultural.

Entonces adherimos a la idea de d'Iribarne (2003), de tener en cuenta esta forma en que lo universal y lo local se combinan, dado que permite otorgar un lugar justo a los argumentos de quienes asignan un valor a la influencia de las culturas, como de aquellos que la niegan o al menos la minimizan. Además,

cuando estos últimos destacan la oposición general entre administración eficaz e ineficaz, tienen razón en cierto sentido, pues se oponen a una perspectiva según la cual las resistencias culturales impedirían la transferencia de un contexto a otro de herramientas de gestión (procesos de calidad, ética de la empresa), utilizadas con éxito en un determinado lugar. Pero están equivocados cuando afirman que esta transferencia puede hacerse descuidando, o al menos considerando como secundaria, la adaptación al contexto cultural.

1.3. *La Cultura Corporativa.*

La cultura corporativa corresponde a la búsqueda de una nueva espiritualidad, acorde con los requerimientos funcionales de la empresa, presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el consenso como valor armónico, explicita los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, una visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio (Montaño, 2003).

También es importante destacar que la cultura corporativa, parte del supuesto de que hay una muy cercana relación entre la cultura y la organización, por lo que se piensa que las organizaciones son productoras del fenómeno cultural (Deal y Kennedy, 1982). La mayoría de los autores de la cultura corporativa sostienen que aquellas que produzcan “culturas fuertes”, serán las que con mayor

facilidad sean exitosas, dado que ellas provocaran una mayor eficiencia y se orientaran en mayor medida a las metas organizacionales; visión muy arraigada en los trabajos de corte managerial.

Podríamos considerar como iniciadores de este movimiento a Peters y Waterman (1984), quienes como consecuencia de su trabajo de investigación de las cuarenta y tres empresas que consideraron más exitosas de Estados Unidos en 1982, sugieren que los valores corporativos posiblemente sean la única variable que tiene mayor peso en la marcha hacia la excelencia en el largo plazo. Los autores consideran que las empresas menos exitosas, pueden tener en cuenta medidas de éxito que son de tipo cuantitativos, como las utilidades contables, rendimientos por acción, entre otros, lo que contrasta con las empresas más exitosas que se encargan de desarrollar valores organizacionales y trasladarlos a toda la organización creando toda una cultura alrededor de los mismos.

Es por esto que Rendón (2003) resalta que la cultura corporativa, se ha desarrollado históricamente en el seno de las grandes empresas de los países industrializados, con el fin de incrementar diversos indicadores económicos, por ejemplo la productividad, la ganancia, la rentabilidad y la parte de mercado, entre otros. Dice esta autora que la cultura en esta modalidad, es considerada una variable explicativa de la competitividad, ubicada por ello, en el mismo rango que

la tecnología o la calidad. En este sentido, amplía la idea de racionalidad instrumental.

Por otra parte, uno de los autores más representativo en este tema, es Schein (1985) quien propone que la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos podrían entenderse como la superficie de la cultura, para el autor, son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Por otra parte, los valores se encuentran representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco.

Por último, la esencia de la cultura estaría representada por supuestos o creencias, con respecto a la realidad y a la naturaleza humana. Schein (1985) propone a estos elementos con un carácter jerárquico, dado que si cambian los artefactos, tendríamos un cambio también en los valores; para a posteriori también una modificación en lo que define como supuestos. En realidad, los cambios pueden darse en diferentes sentidos, porque por ejemplo si cambia un supuesto se verían afectados seguramente, los valores y así también los artefactos.

Por su parte Rendón (2003), explica cómo el análisis de la cultura desde la administración y por ciertos teóricos de la organización corresponde al análisis de la cultura corporativa, y sostiene esta autora, que la misma es caracterizada por ser explícita y altamente específica. A su vez, resalta que no es fácilmente generalizable a la totalidad de la organización y que es sancionada por órganos de

autoridad formal. Así es, como podemos decir que tal como lo señala Rendón (2003), la cultura corporativa representa los intereses de los directivos y se encuentra, por consecuencia, asociada de forma directa a la noción de desempeño (Schein, 1984).

Es interesante resaltar que, la cultura corporativa (Meek en Rendón, 2003), está inserta en el paradigma estructural funcionalista y es apreciada por su supuesta contribución a la utilidad económica, llegándose incluso a medir y a cuantificar su aportación al desempeño global. Además, en ocasiones también se utiliza como discurso manipulador para propiciar un sentido de identidad que incrementa el desempeño de los miembros de la organización. Vale destacar, que a diferencia de otras miradas hechas a la cultura, bajo este enfoque de cultura corporativa se privilegian las técnicas de investigación cuantitativas, en donde la estadística posee un lugar central.

En síntesis, cuando el concepto de cultura se traslada a la empresa, la administración, cuyo propósito es lograr mejoras sustantivas en el corto plazo en el desempeño de las organizaciones –principalmente en las grandes empresas-; se ha alejado significativamente de la esencia y posibilidades analíticas de dicho concepto al utilizar una visión de tipo funcionalista que intenta reducir los diversos intereses y visiones individuales a una expresión de tipo colectivo y comunitario. Todo esto termina limitando la cultura a una variable de la productividad, sobre la cual se estima poseer un amplio control (Rendón, 2007).

Por eso tal como lo hace Montaña (2007) es importante destacar que, la idea generalizada de que un conjunto de creencias, valores y significados puedan compartirse colectivamente de manera muy estrecha, independientemente de las características particulares de los individuos, y que ello acarrea como consecuencia directa la estandarización de comportamientos que conduce a un desarrollo armónico, centrado en el involucramiento total de los empleados; resulta una falacia.

1.4. La Cultura Organizacional.

Entendiendo que la cultura organizacional, hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas, en el marco de su vida cotidiana (Montaña, 2003). Y recordando que el objetivo de este trabajo es entender la interacción entre mexicanos y franceses en la Danone México, nos resulta totalmente necesario resaltar la importancia de la cultura, entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido (d'Iribarne, 2003).

Las aproximaciones anteriores a la cultura organizacional, se acercan mucho a las planteadas bajo miradas antropológicas, tales como las de Clifford Geertz. El concepto de cultura que propugna este autor, y cuya utilidad procuran demostrar sus ensayos es esencialmente un concepto semiótico. Dice Geertz (1995) que creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en

tramas de significación que el mismo ha tejido, considera que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

Podemos retomar de este autor algo que parece asemejarse mucho a nuestro propósito actual, el autor dice que lo que busca es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie. Sin embargo, debemos estar atentos, a que el concepto antropológico de cultura hace referencia a las normas de organización de una comunidad, fuertemente anclada en su pasado y constantemente actualizada. Sin embargo, el organizacional pretende conjugarlo con el peso de la razón, inclinándose hacia la construcción del futuro (Montaño 2007).

Obviamente la complejidad a la que nos sometemos bajo esta perspectiva es mucha, entender como Geertz (1995) que la cultura, ese documento activo, es pues pública no es un dato menor. Además, aunque contiene idea, la cultura no existe en la cabeza de alguien. Aunque no es física, tampoco es una entidad oculta. Por tanto, nos adentramos a esta investigación con todo esto en mente, y pretendemos no explicar todo a través de la cultura. Tampoco se pretende reducir a la misma simplemente a cosas o ritos, que puedan llegar a existir en la organización.

De alguna forma, así llegamos a la segunda condición de la teoría cultural (Geertz, 1995): por lo menos en el sentido estricto del término, esta teoría no es predictiva. Las pretensiones de ser cuidadosos en este trabajo con las interpretaciones, resulta de la atención que nos invita a tener Montaña (2007), cuando resalta que la incorporación del estudio de la cultura al ámbito organizacional no se realizó mediante una articulación sólida con la antropología, sino trasladados de manera aséptica, es decir, descontextualizados de su sentido teórico original, sin reelaboración posterior.

Por otra parte, también resulta interesante como Barba y Solís (1997), destacan que la definición simbólica de cultura es parte de una tendencia que considera a la cultura como una ciencia de significados. Sin dudas, nos puede servir mucho considerar que los sistemas simbólicos representan un conocimiento desarrollado por una comunidad de personas, con una tradición histórica y un particular sistema de comunicación. Pero también debemos estar atentos, que como observó Levi-Strauss, “las culturas no están separadas herméticamente las unas de las otras, sino que constituyen una serie infinita de transformaciones” y debemos tener presente que puede existir situaciones e individuos, en los cuales se rompa la regla, o bien no se aplique respecto a los valores culturales (Gamez, 2003).

Dice Rendón (2003), que la cultura organizacional se caracteriza por ser más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no

encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones.

Resulta interesante esto de ser menos visible y difícil de identificar, coincidimos con la autora en estos términos. Hacia ese mundo oculto donde se encuentran los significados de la acción es donde orientamos nuestro trabajo de comprensión e interpretación de la interacción, entre individuos de dos culturas nacionales diferentes en una misma organización.

Un funcionamiento organizacional puede no perdurar sin tomar un sentido aceptable para aquellos que lo viven. Aún más, quienes señalan que pueden encontrarse en dos culturas diferentes organizaciones con funcionamientos idénticos y que la cultura casi no influye, tienen razón en algún sentido. Dice d'Iribarne (2003), que basta con emplear criterios suficientemente abstractos, tales como la importancia de las responsabilidades confiadas a la base, la calidad de cooperación entre los servicios, la formalización de los procedimientos, entre otros, para desentenderse de la cultura de manera legítima. Pero cometen un error si olvidan que estos funcionamientos dejan de parecer idénticos cuando se avanza hacia lo concreto. En este sentido Montaña (2003) destaca que aunque la gran empresa realice señalados avances en su cultura corporativa, lo que implica la movilización de considerables recursos, ésta nunca escapará por completo ni a las

influencias culturales, construidas históricamente en la región, ni a los imperativos de identidad impuestos por los actores organizacionales.

Es de gran interés también para nosotros el planteo de d'Iribarne (2003), dado que nos ayuda a comprender lo que buscamos en nuestro trabajo. Él dice que el entendimiento de relaciones entre acción y cultura que observa a esta última, no como una competidora de la acción sino como el contexto donde toma sentido, es primordial cuando se trata de hacer que los actores tengan más claridad. Sostiene también, que esta perspectiva, permite comprender finamente las resistencias culturales, denunciadas con frecuencia, en los planes mejor concebidos; disuade la intención de imponer en cualquier lugar las mejores prácticas que, habiendo hecho pruebas en su terreno de origen, corren un alto riesgo de suscitar sólo decepción bajo otros cielos. Finalmente nos parece importante destacar que el autor sostiene que esta concepción, esclarece las vías de una acción eficaz atenta a las sendas de progreso, que se abren realmente en cada contexto cultural.

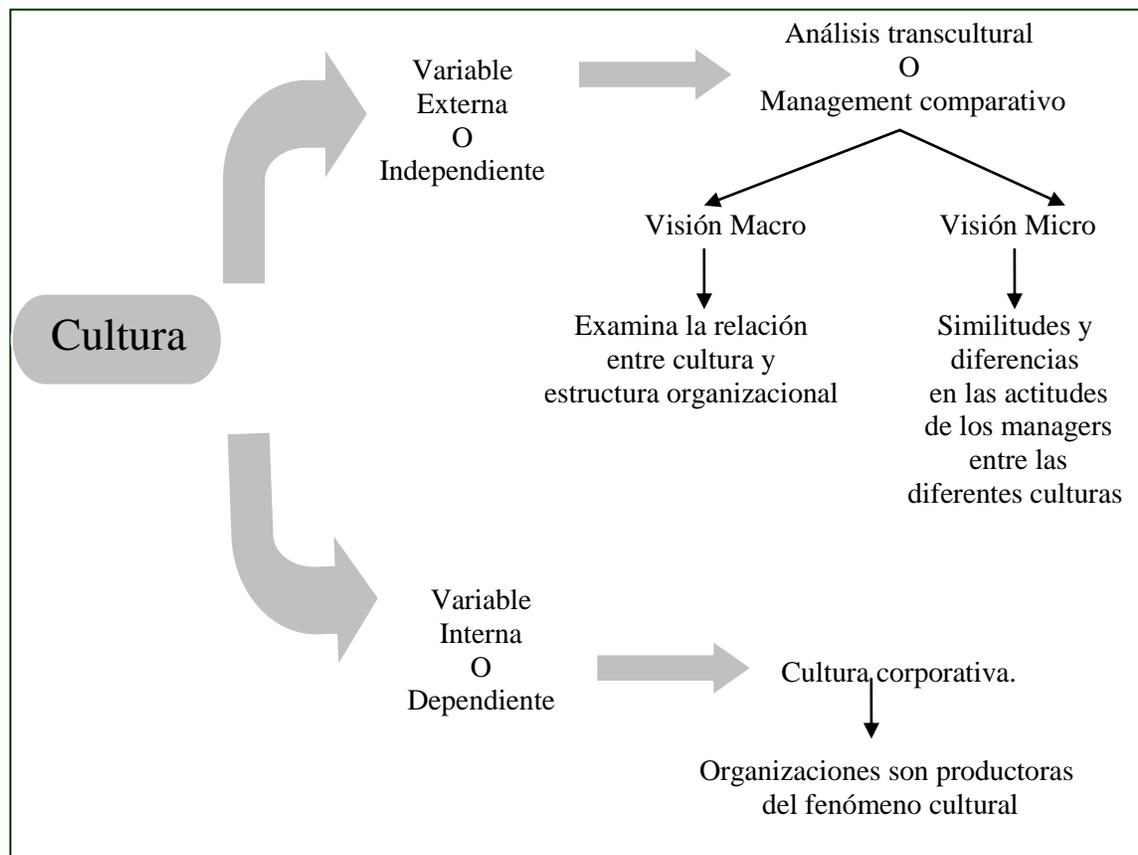
1.5. La Cultura como variable externa e interna.

La cultura organizacional puede ser percibida como una variable externa o como una variable interna. Sí consideramos que la cultura es un elemento externo, debemos aceptar que los procesos de interacción entre la organización y su entorno producirán una interiorización de valores y costumbres, que serán

ingresados a la organización a través de quienes trabajan en ella. La forma y el grado en que estos individuos influyan en la organización con sus culturas, dependerá del arraigo o no que posean de su cultura nacional. También obedecerá a las posibles modificaciones que ésta pueda ir sufriendo, por las relaciones cada vez mayores que se presentan con otras culturas nacionales, o con tendencias globales de comportamiento.

En el siguiente esquema, pretendemos mostrar al lector lo que se analizará en este ítem de nuestro trabajo:

Gráfico 1: La cultura como variable interna y externa



Fuente: Elaboración Propia a partir Schein (1992), Montañó (2003), Hofstede (1984), Allaire y Firsirotu (1992), y Gamez (2003).

Dentro de los Estudios Organizacionales, el aspecto cultural ha sido estudiado básicamente en estas dos perspectivas: la cultura como variable externa y la cultura como variable interna. En este sentido, la cultura como variable externa hace referencia a la forma en que la cultura nacional, regional y/o local determina las formas de gestión de las organizaciones en el lugar donde éstas se ubican (Gómez y de la Rosa, 2007).

Según estos autores, cuando un individuo ingresa a una organización lleva consigo una cultura específica que le permite interactuar con los demás, pero que generará cierto impacto sobre la cultura de la misma. Dos de los principales expositores dentro de esta perspectiva son d'Iribarne y Hofstede, con cuyas posturas destacaremos, entre el efecto macro-cultural y la micro-cultural.

En nuestro trabajo se analiza a la cultura organizacional como variable externa, creemos que el management comparativo nos ayuda a entender la realidad de la organización, dado que el mismo estudia lo que está relacionado con la variación de las prácticas y de las actitudes de los empresarios y los empleados a través de los países. De acuerdo con Linda Smircich (1983), la cultura es considerada como un factor del conocimiento, como una variable explicativa o como una amplia red que influye en el reforzamiento de las creencias. La literatura de esta tendencia, según la autora, puede ser vista desde una perspectiva macro que examina la relación entre cultura o estructura

organizacional o desde una perspectiva micro que examina las similitudes y diferencias en las actitudes del manager en las diferentes culturas (Gamez, 2003).

Bajo la perspectiva de considerar a la cultura como variable externa, se han hecho varios estudios, en los cuales se percibe que las culturas nacionales generan fenómenos en las organizaciones dado que los individuos se encuentran insertos en varios sistemas sociales, que interactúan constantemente y sus fronteras no son siempre tan fáciles de fijar.

Para Barba y Solís (1997), la literatura de esta tendencia según Smircich, puede ser vista desde una perspectiva macro que examina la relación entre cultura y estructura organizacional (Philippe d'Iribarne). También desde una perspectiva micro, que investiga las similitudes y diferencias en las actitudes de los managers entre las diferentes culturas (Geert Hofstede). En este trabajo nos acercaremos a la lógica de estudio que propone la visión macro-cultural, donde nos encontramos como principal expositor a Philippe d'Iribarne.

Por otra parte, podríamos decir que dado que el Management Internacional se enfrenta por lo general a choques de culturas nacionales en las organizaciones multinacionales, se necesita conocer cuáles son las principales diferencias en las culturas nacionales de sus integrantes y especificar las mismas. En el próximo capítulo, donde abordamos las multinacionales y el fenómeno de la globalización, podremos profundizar en este sentido.

En lo que respecta a la perspectiva de la cultura como variable interna, Gómez y de la Rosa (2007) dicen que de acuerdo con Smircich, esta forma de concebir la cultura implica considerarla como algo propio de la organización, es decir, como algo producido dentro de ésta y dependiente de la elite gerencial. Desde este punto de vista, la cultura es un instrumento que permite manipular el comportamiento de los individuos a la vez que facilita el compromiso de éstos con los objetivos de la organización. Esta forma de concebir la cultura se asocia con la expresión cultura corporativa, es decir, con la invención de una cultura por parte de la gerencia, la cual es transmitida, obedecida o impuesta al resto de la organización generando en sus miembros un proceso seductivo de autorrealización y compromiso (Linstead y Grafton- Small en Gómez y de la Rosa, 2007).

Bajo esta perspectiva, otro autor que realiza una división entre factores externos e internos que afectan a la cultura organizacional es Schein (1992), quien se refiere a este término como el patrón de premisas que un determinado grupo descubrió en el proceso de aprender a solucionar problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bien, al punto de considerarlas válidas y, por ende ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Es así que este autor analiza la cultura organizacional, desde su visión de variable interna, a partir de tres niveles de observación: el primero el de los

artefactos (estructuras y procesos de la organización), el segundo los valores (estrategias, metas y filosofía) y por último el de los supuestos inconscientes. Los artefactos comprenden el ambiente físico de la organización, su arquitectura, lenguaje, tecnología, etc. Este nivel, según el autor, puede resultar fácil de observar pero a veces muy difícil de descifrar. El análisis puede resultar complicado, ya que muchas veces, no se consigue comprender la lógica que se encuentra respaldando estas acciones y comportamientos. Conocer este nivel nos permite observar las diferentes maneras en las que la cultura organizacional, puede mostrarse, pero como ya dijimos la esencia o significados de los artefactos no son fáciles de comprender a simple vista.

Los valores orientan y controlan el comportamiento de los miembros de la organización, son validados e institucionalizados, por lo que en nuestro trabajo se debe entrevistar a los actores claves para identificarlos. Debemos ser cuidadosos al analizar este nivel, puesto que los resultados de las entrevistas pueden generar percepciones editadas por los entrevistados, y muchas veces alejadas de lo que en verdad sucedió.

Dice Gamez (2003) que bajo la perspectiva de Schein, podríamos decir que sí los valores son congruentes con los supuestos inconscientes, entonces es posible articular los valores dentro de una filosofía operante que puede ayudar al grupo a cohesionarse. Es decir, los valores se convertirán en una fuente de identidad, que será adoptada por todos los miembros de la organización.

Por otra parte la cultura organizacional puede ser concebida como una variable interna de la organización, Allaire y Firsirotu (1992) dicen que las organizaciones pueden ser vistas como pequeñas sociedades, y por tanto productoras de una cultura propia. Desde esta perspectiva, los individuos que interactúan dentro de una organización son capaces de generar una nueva identidad, a través de sus nuevos valores, creencias, costumbres, etc., que les permitirá sentirse parte de esta organización por el sólo hecho de compartir los mismos.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992), la cultura puede ser analizada de dos formas, la primera la conceptualiza como una parte integrante de un sistema socioestructural, y la segunda manera observa a la cultura como un sistema independiente de formación de ideas. Dentro de cada una de estas dos clasificaciones, existen a su vez, diferentes interpretaciones del término cultura. Pero principalmente, nos interesa destacar que para Allaire y Firsirotu (1992), toda organización posee tres elementos que interactúan entre sí y modelan a la cultura organizacional. Es por esto que bajo esta perspectiva, podríamos analizar e interpretar, los siguientes elementos en nuestra organización objeto de estudio:

- Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de

poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).

- Un sistema cultural que reúna los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: Los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas, etc.). Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia.
- Por último, que los empleados particulares, dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes según su estatuto y su posición jerárquica, puedan contribuir a la elaboración y modificación del sentido. Todos los empleados, cualquiera que sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional (Allaire y Firsirotu en Gamez, 2003).

Así la mera existencia de estos elementos, no explica para nosotros a la cultura organizacional directamente. Sin embargo, las interrelaciones infinitas que se dan de ellos en la realidad de una organización, es lo que nos puede permitir acercarnos a un mejor conocimiento de la posible cultura organizacional que exista dentro de la misma. Creemos necesario ahondar dentro de la perspectiva de la cultura como variable externa, por esto, analizaremos la visión micro-cultural

y la macro-cultural. Por tanto, se pretende en el siguiente ítem, dejar en claro cual será la posición o la mirada, con la cual estudiaremos nuestra organización objeto de estudio.

1.5.1 Visión Micro-Cultural y Visión Macro-Cultural

Como ya dijimos, el management comparativo se centra en el estudio de las diferencias de las prácticas de los dirigentes y de los empleados entre los países. Así la cultura es considerada como un factor contextual (variable independiente), el cual es importado por los miembros de la organización. El management comparativo puede ubicarse en dos tipos de análisis, uno es el nivel macro, que se caracteriza por la observación de la relación entre cultura y estructura organizacional (d'Iribarne, 1989). Y el otro, es a nivel micro, que estudia las similitudes y diferencias entre las prácticas de los dirigentes y el management de las distintas culturas (Hofstede, 1980).

En cuanto a la visión macrocultural, se suelen destacar los estudios de Phillipe d'Iribarne, los cuales se refieren a grupos culturales asociados al concepto de nación, destacando principalmente las nociones de tradición profesional, honor, relación nobleza / plebeyo en el plano organizacional. d'Iribarne (1989), sostiene que en Francia hay un sentido de honor tan exigente en sus funciones, según lo estipulado en los privilegios que puede defender. En cambio, por ejemplo los estadounidenses son perseguidos por la imagen del contrato ideal, entre los

hombres libres, es sólo porque la ley estaba unida en la moral de limitar el poder del más fuerte.

Por otra parte, por ejemplo en los Países Bajos, hay una gran objetividad junto con una fuerte alergia a cualquier forma de presión de ninguna autoridad. En la sociedad contribuyen a una reverencia por las tradiciones que se mantienen con una capacidad de inventar y crear. Por lo tanto luego de sus estudios, resulta interesante que el autor destaca que, la gestión adecuada de una sociedad es el respeto a la cultura nacional en el que opera.

Una cosa importante a resaltar de este trabajo, y el cual se diferencia de los principales hechos por el máximo expositor de la visión micro-cultural (Hofstede), es que la observación del investigador fue hecha no sólo por cuestionarios, sino por un análisis profundo y una observación permanente in situ. Esto último, lo llevó a conclusiones tendientes a imaginar a cada estudio como un universo único a analizar, alejándonos cada vez más de formas generalizables de organización.

Así d'Iribarne (1989) destaca que existe en cada sociedad, una cierta manera de arbitrar entre la libertad de cada uno y su seguridad, de instituir algunos tipos de instancias que aseguren el respeto de las reglas, una manera de articular lo que es esperado de una autoridad organizada y lo que destaca de la moral y de la presión informal de sus iguales. Dice este autor que, será entonces,

en la cultura nacional donde los trabajadores encontrarán naturalmente una especie de esquema general de consenso para las regulaciones de sus relaciones en la organización. Ahora nos queda a nosotros, interpretar que es lo que sucede en nuestra organización objeto de estudio, donde dos culturas nacionales están en constante interacción.

En lo que se refiere a la visión micro-cultural, la misma estudia la relación entre cultura y management. Hofstede, considerado uno de los principales representantes de esta corriente, ha desarrollado un reconocido trabajo de investigación que comenzó a mediados de la década de los sesenta y se publicó hasta la década de los ochenta bajo el título de *Culture's consequences*. En efecto, considera que es en la actualidad principalmente a nivel nacional que se puede hablar de cultura, pues las sociedades son, en nuestra época, los grupos humanos más completos de relaciones internas suficientemente independientes en relación a su ambiente para conservar una tasa de integración entre sus miembros, que no se encuentra en otros niveles de la estructura social (Barba y Solís, 1997).

Estos autores analizan los trabajos nombrados bajo la perspectiva de los estudios organizacionales, y muestran como para Hofstede (1984), la cultura es característica de las naciones, en tanto que las subculturas caracterizarían las sociedades locales, los oficios y las organizaciones. Hofstede (1984) enfatiza un grupo de cinco dimensiones: distancia del poder, individualismo, masculinidad,

rechazo a la incertidumbre y orientación a largo plazo, que expresan las actitudes mentales con relación a aquellas que parece posible clasificar, las formas de organización que varían de un país a otro.

Hofstede (1984), propone la idea de “programación mental”, en el que los individuos reciben de su cultura de origen una serie de predisposiciones que los hacen comportarse de determinada forma. La misma programación, tiene como valor fundamental, permitir la vida social fundamentada en una estabilidad de conductas humanas para ciertas situaciones.

Por último nos resulta muy interesante plantear la existencia de otra perspectiva, denominada de la cultura negociada, que considera los rasgos culturales nacionales que los miembros de la organización multinacional traen a la empresa como elementos que con el tiempo pueden ser re combinados o modificados a través de las interacciones continuas de los miembros del equipo (Brannen et. al, 2000). Resulta interesante también tener en cuenta esta propuesta, dado que no buscamos encontrar una cultura que domine en nuestra organización estudiada, sino que deseamos saber cómo se da realmente la interacción de dos culturas nacionales diferentes; por tanto pudiéramos encontrarnos con una negociación del tipo que propone esta autora.

De acuerdo con el concepto de cultura negociada, en el momento en que los integrantes de una organización de dos culturas nacionales y organizacionales

diferentes se entienden de cierta manera surge una cultura negociada. Se puede decir que la misma no es sólo una mezcla, ni es una u otra cultura, sino una nueva cultura que contendrá partes de las otras y adaptada a su contexto. En suma, según Reyes García (2008), el enfoque de la cultura negociada considera a las organizaciones multinacionales como escenarios en los que los miembros de culturas diferentes se encuentran entre sí, y en los que los patrones de significado y la agencia en la organización surgen de las negociaciones culturales de los miembros.

Si bien en nuestro trabajo apelamos a la importancia de la cultura entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido (d'Iribarne, 2003), también consideramos importante estar abiertos a la interpretación de dicho contexto de significación, dado que éste presenta una complejidad tal que no permite dejar afuera la existencia de una negociación entre las culturas. Finalmente esto es lo que podría construir en nuestra organización objeto de estudio, una cultura organizacional diferente a la que se pudiera dar en cualquier otra organización, o en la misma pero en otra parte del mundo dado su condición de multinacional.

CAPÍTULO II

Las empresas multinacionales. El grupo Danone.

2.1. *La importancia de las empresas multinacionales en la actualidad.*

A partir de la década de los ochenta del siglo pasado, la sociedad mundial ha comenzado a experimentar cambios de manera más rápida, y el fenómeno de la globalización a través de la internacionalización de capitales generó la aparición de empresas multinacionales. Éstas parecieron ser las que mejor sabían manejar estos momentos de tanto dinamismo.

Para la mejor comprensión del grupo Danone, y el posterior estudio de Danone México en su corporativo en Santa Fe, nos parece fundamental comprender a qué tipo de organización nos vamos a enfrentar. Así se hace necesario en nuestro estudio, describir a la empresa multinacional, y contextualizar la misma en la actualidad. Creemos importante aproximarnos al concepto de globalización, principalmente a la vinculación de este fenómeno complejo, con la empresa multinacional.

Así entonces, ya adentrándonos a la definición de la empresa multinacional, podemos decir que la misma según Cabello, Reyes y Solís (2006), es un tipo de forma o estructura organizacional particular, que responde bajo una estrategia o

astucia, o arte a un medio ambiente distinto que es un mercado local (1930-1970); que se consolida en el mundo en los años 1960 y 1970, donde bajo este principio económico y la concesión política de los estados-nacionales se permite trasladar la empresa multinacional a otros países.

Se puede decir que bajo la perspectiva de estos autores, la empresa multinacional consiste en multiplicar la organización en estados nacionales. Además resaltan claramente que, la forma de organización o estructura es a través de filiales o subsidiarias, utilizadas en cualquiera de los sectores económicos: industrial, comercial y de servicios. Por lo tanto, según Cabello, Reyes y Solís (2006), la organización multinacional utiliza la estrategia de reproducir el modelo de filiales en los distintos países del mundo donde se ubica, con el objetivo de lograr una mejora de la eficiencia. Esta mejora se alcanza a través del empleo del conocimiento, generado en el tratamiento semejante de los problemas estratégicos, tácticos y organizativos, que se presentan regularmente en las empresas.

Por otra parte, nos parece interesante destacar, que las empresas multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Su poder de negociación es muy fuerte y su importancia en la economía mundial se ha incrementado, principalmente, con el proceso de reestructuración económica y globalización. Se podría decir que su filosofía tiene un concepto global, ya que las multinacionales mantienen un punto de vista mundial en sus

negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. También es importante enfatizar, que estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen, como del país en el que se establecieron.

Por otro lado creemos necesario observar las diferencias entre la empresa multinacional y la empresa transnacional o corporación transnacional, dado que muchos autores las consideran similares. Sin embargo nosotros consideramos que son diferentes, entendemos que la empresa transnacional representa una categoría o concepto que se crea a partir de una estrategia o maniobra nueva de la gran empresa, bajo las nuevas condiciones del medio ambiente. Es decir, un mercado global o sistema mundo (1980-2005), lo que trae como consecuencia una forma de organización o estructura distinta, flexible, que le permita expandirse a lo largo y ancho del mercado global (Cabello, Reyes y Solís; 2006).

Ahora bien, bajo otra perspectiva para entender el aumento de las multinacionales en los últimos tiempos. Zapata (2007) resalta que la constante búsqueda de la eficiencia, por parte de este tipo de empresas ante la competencia cada vez mayor que afrontan en los mercados, las ha llevado a generar una distribución geográfica de la Inversión Extranjera Directa, que le permita establecer enlaces en tiempo real a largas distancias. La autora resalta que esta distribución geográfica a la que se refiere, se ha visto favorecida impulsada por los adelantos tecnológicos, por la liberalización en el sector servicios y sobre todo por las políticas de promoción a la inversión extranjera directa.

Es importante notar que la implantación de una filial en un país distinto al país de origen de la organización, es una actividad de gran complejidad, ya que al invertir internacionalmente se somete también a las reglas imperantes en el país donde busca establecerse. Podríamos decir entonces, que la inversión extranjera directa (IED) es el método de entrada más complejo por el cual puede optar la empresa cuando se internacionaliza, puesto que involucra mayor riesgo, mayor control y mayor compromiso de recursos (Anderson y Gatignon, Agarwal y Ramaswani; en Zapata 2007). Todo ello asociado a un mayor beneficio económico en el largo plazo (Pla, en Zapata 2007). Por lo general, la empresa tiende a utilizar este método de entrada cuando ha adquirido gran experiencia en los mercados internacionales, y/o posee los recursos suficientes que le permiten comprometer sus propios recursos en otro país.

Es necesario entender que la inversión extranjera directa posee unos costos muy altos, pero ofrece mayor control y flexibilidad en el mercado objetivo. El riesgo político es mucho más fuerte en esta alternativa, sumado al riesgo de otros aspectos del medio como la actitud hacia las empresas extranjeras, la estabilidad de la moneda, la expropiación, el nacionalismo y la calificación de los empleados locales, entre otros (Deresky, en Zapata 2007). Así entonces, la empresa tiene la opción de definir el tipo de IED que desea realizar, de acuerdo con el grado de riesgo y compromiso de recurso que desea tener en el mercado objetivo.

Resulta importante analizar este tipo de fenómenos, y observar que en cada caso donde una organización extranjera ingresa a otro país, suelen existir muchos debates a propósito de la conveniencia o no de recibir dichas inversiones. Por su parte, Pizarro (2004) sostiene que en condiciones normales el movimiento de capitales hacia un país en forma de inversión directa es bueno, para todos los agentes implicados. Sostiene el autor, que para la empresa inversora y sus accionistas es ventajosa, porque el riesgo de la operación, si ésta se desarrolla con acierto, se ve más que compensado por la obtención de rentabilidad y el incremento de tamaño.

Por otra parte, Pizarro (2004) destaca que para el país receptor trae ventajas importantes, porque la entrada de capital le proporciona recursos. Dichos recursos, en el caso de las privatizaciones, al dejar en manos de la iniciativa privada el desarrollo de determinadas actividades, le permite a los Estados liberar recursos públicos que pueden destinar a otros fines. Además, este autor considera que por lo general, el país receptor obtiene ventajas de la incorporación a su tejido empresarial de métodos de gestión, producción o desarrollos tecnológicos más eficientes.

Sin embargo, la obtención de ventajas consistentes, tanto para el inversor como para el país receptor, exige el cumplimiento de varios requisitos básicos, que entendemos no siempre se dan principalmente en los países del Tercer Mundo. En relación con el país receptor, para Pizarro (2004), los fundamentales son los siguientes:

- Que la inversión se lleve a cabo respondiendo a una vocación de permanencia a medio y largo plazo.
- Que se traduzca en una mejora de los productos y servicios que se fabrican o suministran en el mercado interior.
- Que facilite una integración de la compañía inversora en el tejido empresarial del país receptor, permitiendo la transferencia de tecnología y de mejores prácticas, incrementando la eficiencia y competitividad de empresas locales.
- Que se realice y desarrolle sobre la base del respeto y colaboración con el marco regulador del país receptor.
- Por último, que implique un uso sostenible de los recursos materiales y humanos del país receptor, y vaya aparejada de la voluntad de la empresa inversora por integrarse en el entorno social que la acoge.

Vale destacar que, resulta esencial no sólo que la inversión extranjera respete escrupulosamente la normativa medioambiental local, sino que importe los criterios de gestión medioambiental del país de origen, si son más estrictos que los vigentes en el país receptor. Lo que muchas veces resulta ser una situación

utópica, dado que la colocación de fondos en muchos países subdesarrollados económicamente, se produce por las posibilidades de realizar acciones que en los países de origen de dichas empresas están prohibidas.

En este sentido, Vidal (2007) considera que un tema particularmente difícil es la regulación de las actividades de las empresas transnacionales. Dice este autor que los criterios ecológicos, de respeto del medio ambiente y de formas convenientes en las relaciones laborales no son suficientes. Además destaca que en México deben agregarse criterios que permitan la articulación con firmas locales, apoyen la amplia difusión de la tecnología y reconsideren la contribución fiscal de las firmas.

Por otro lado, Vidal (2007) también sostiene que el criterio es que no deben prosperar formas excepcionales o de excepción, en materia fiscal para las multinacionales. Y considera necesario que las empresas extranjeras no se constituyan en un obstáculo, a las medidas de política económica que buscan restablecer el predominio de la producción y la articulación entre la inversión de racionalización, y la que permite aumentos sostenidos en la capacidad de producción.

Por otra parte, Pizarro (2004) resalta que todos estos criterios deben verse acompañados, en justa reciprocidad, por requisitos que sitúen el riesgo asumido por el inversor y sus accionistas en niveles razonables. Para el autor, los requisitos son básicamente los siguientes:

- Una suficiente estabilidad macroeconómica y política. Si la inversión se ha efectuado con voluntad de permanencia, parece lógico que se procure que el entorno social y económico se sitúe en condiciones de permitir el normal desarrollo de la actividad empresarial a largo plazo.
- Lealtad regulatoria, en el sentido de que los reguladores locales no apliquen cambios normativos que modifiquen de manera discriminatoria o unilateral, las condiciones en las que se decidió la inversión.

Diversos autores han escrito sobre los tipos de inversión extranjera directa (IED) que puede utilizar la empresa al internacionalizarse. Los tipos de IED, para Zapata (2007), se pueden generalizar en: la inversión extranjera directa, por medio de filiales, y la inversión extranjera directa por medio de las operaciones conjuntas. De igual manera, la inversión extranjera directa puede prestarse por medio de filiales de nueva creación o por adquisición. Las adquisiciones permiten reducir el riesgo que representa entrar en nuevos mercados, puesto que se obtienen ingresos de forma inmediata, al comprar una empresa ya establecida en el mercado objetivo.

Zapata (2007) resalta que en la inversión por medio de la creación de una nueva filial, la empresa inversora establece una nueva empresa en el mercado objetivo, lo que permite generar una nueva imagen en el mercado y sin restricciones. La filial de nueva creación permite que la casa matriz tenga un alto

control estratégico, directivo, financiero y de operaciones de la nueva empresa, con la posibilidad de obtener economías de escala y alcance. Lo que lleva a considerarla el método de entrada más rentable en el largo plazo. Sin embargo, es una transacción con un alto costo y riesgo, asociado a las dificultades de las distancias geográficas.

Por otra parte, nos encontramos con opiniones muy fuertes en contra de la manera en que las multinacionales, alcanzan mayores rentabilidades en la actualidad. En el trabajo denominado *“El libro negro de las marcas”*, Werner y Weiss (2003) sostienen que las multinacionales invierten sumas millonarias para cuidar la imagen de sus marcas. En donde ahorran es en las condiciones de producción. Como consecuencia, surgen relaciones laborales deplorables, pobreza y violaciones a los derechos humanos. En estos casos, sostienen los autores, el compromiso social no es más que un truco publicitario.

Así también Vidal (2000), destaca que en el caso de México considerando la situación de las grandes empresas no se observa cómo será posible que el crecimiento de la economía considere al mercado interno, y por esa vía pueda generar medios para reducir las profundas desigualdades. Sostiene también el autor, que hasta la fecha no hay ninguna mejora en la distribución del ingreso y los altos niveles de pobreza y pobreza extrema, a pesar de las grandes inversiones extranjeras.

Entonces nos parece importante comprender, que todos estos fenómenos que comienzan muchas veces en la búsqueda de mejoras económicas, se vinculan inmediatamente con los aspectos sociales, políticos, y culturales, entre otros, de los países en los que se depositan estas nuevas inversiones. Es significativo destacar que todos los conceptos que se trabajan en este apartado, nos sirven para describir más adelante la historia del grupo Danone en el mundo, como así también ayudan a comprender porqué ésta empresa de origen francés decide poseer una filial en México. Como ya dijimos con anterioridad, estos procesos se encuentran inmersos en un proceso mayor denominado globalización, el cual no pretendemos analizar en nuestro trabajo. No obstante, consideramos necesario poseer al menos un acercamiento, para la mejor comprensión de la realidad actual de nuestra organización objeto de estudio.

Guillermo de la Dehesa (2000), nos dice que la globalización es aquel proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. El autor, sostiene que sobre la globalización se articula un interesante debate, surgiendo así corrientes de opinión en su favor y en su contra. La inmensa mayoría de los economistas más respetables, según él, la defienden. Aunque yendo a mayor detalle, nos encontramos que no hacen lo mismo con respecto a la globalización financiera, y observamos que sostienen la necesidad de introducir, en ciertos casos, controles a las entradas de capital a corto plazo para evitar futuras crisis.

Este proceso no es reciente, la primera globalización según de la Dehesa (2000), surge entre 1870 y 1914, la cual supuso una aceleración de la tendencia hacia la divergencia de renta por habitante entre los denominados países del norte y los del sur, tendencia que ya había comenzado con la revolución industrial y que se consolidó a través de la expansión del comercio y de la inversión internacional. La principal causa del aumento de la disparidad de renta fue la industrialización paralela de Europa y la desindustrialización del resto del mundo, que se aceleró con la expansión del comercio internacional.

Pero posteriormente nos encontramos con una segunda globalización, que empezó en 1950 y aún continúa, dónde para de la Dehesa (2000) ha tenido lugar el fenómeno inverso. Es decir, se ha estado desindustrializando el norte e industrializando el sur, de tal modo que el empleo industrial en los países de la OCDE ha disminuido considerablemente (con la excepción de Japón); mientras que en los países en vías de desarrollo ha recorrido el camino contrario.

Entonces, ¿Cuál es la relación entre la globalización y la existencia de las empresas multinacionales? Para de la Dehesa (2000), el proceso de cambio que se describió en el párrafo anterior, se ha debido fundamentalmente al asentamiento de empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo. Al estudiar la globalización, este autor, cree necesario estudiar el comportamiento de éstas empresas. de la Dehesa (2000) considera que las multinacionales, constituyen el principal conducto por el cual la globalización se está desarrollando

y ésta, a su vez, está promoviendo el rápido desarrollo de aquéllas. Es decir, ambas se autoalimentan, y se refuerzan mutuamente.

Entonces, la globalización ampliando los mercados para las empresas por un lado, y aumentando la competencia por otro, crea unas enormes oportunidades para el desarrollo de las empresas y de los países donde están emplazadas. Así también, propicia menores retos de ajuste y transformación de ellas para hacerle frente a un mundo mucho más competitivo. La explicación de éste fenómeno, para de la Dehesa (2000), es que al localizar las multinacionales en países en vías de desarrollo manufacturas intensivas en mano de obra, con bajos niveles salariales, se pasa de la factoría local que fabricaba todo el producto a una "factoría global". Ésta fabrica cada parte del producto o del proceso de fabricación allí donde es más conveniente y barato, y las ensambla en una determinada planta del grupo.

Nos podemos percatar que este autor, trabaja los conceptos de empresa multinacional y empresa transnacional como sinónimos. Entendemos que además de la factoría global de las empresas transnacionales, la globalización a través de las multinacionales se posiciona de manera más eficiente en diferentes países, aumentando en gran medida su rentabilidad respecto a cuando no estaba presente en el nuevo país en el que invierte.

Bajo otra perspectiva, nos encontramos con la propuesta de Nelken (1998), quien plantea que esta "nueva" idea (refiriéndose a la globalización) representa, según una corriente filosófica kantiana, universalidad de valores. Por otro lado, en

el campo de la historia es una nueva etapa en el desarrollo de un proceso plurisecular. A su vez, subraya que para las comunicaciones y las nuevas tecnologías, este "tecnoglobalismo" en la economía se expresa como la "globalización financiera", mientras que dentro del campo de la cultura se manifiesta como una convergencia de modos de vida de una "cultura universal". Así la autora nos dice que desde otras miradas, por ejemplo la de los filósofos, la mundialización representa la universalidad de los valores, y que a partir de este planteamiento se creó un neologismo: la "mundialidad" o vivencia de la universalidad.

Finalmente, nos encontramos que a nivel cultural este proceso expresa la convergencia, para las sociedades, de los modos de vida, es la tendencia a la difusión de una cultura universal, planetaria a través de una serie de marcas emblemáticas (Juegos Olímpicos, Disneylandia, Coca-Cola) paralelamente a procesos de hibridación, de mestizajes o "criollización". La mundialización también tiene un efecto de homogenización. Un mundo inclusivo funciona según principios comunes, lo que tiende a realizar una universalidad nunca vista en el pasado y que genera nuevas tensiones, lo que conduce a los individuos y colectividades a definirse, ubicarse, estructurarse, y es donde la mundialización genera y vincula dos tendencias: universalismo y particularismo (Nelken, 1998).

2.2. El grupo Danone y su historia.

Para realizar una mejor aproximación a la Danone México, y comprender su vida organizacional actual, nos parece apropiado conocer la historia del grupo Danone al cual pertenece nuestra organización objeto de estudio.

El 25 de febrero de 1966 dos compañías de vidrio, “Souchon-Neuvesel glassworks” y “Glaces de Boussois”, anunciaron su fusión. La primera (ubicada en la región de Lyon, Francia) producía botellas, contenedores industriales, frascos y cristalería de mesa, mientras que la segunda (al norte de Francia) fabricaba ventanas para la construcción y la industria automotriz (placas de vidrio)⁴.

El objetivo de ambas era enfrentar las cambiantes tendencias del mercado hacia las botellas no retornables, y lanzar una compañía que sería lo suficientemente grande y competitiva para el creciente mercado común. Antoine Riboud fue nombrado presidente de Boussois-Souchon-Neuvesel – conocida al poco tiempo como BSN – la cual tenía ingresos anuales de mil millones de francos. Alentados por la idea de asumir el control de Saint-Gobain (un grupo gigante francés de la industria del vidrio) en enero de 1969, BSN tomó el control de Evian (la cual, además de Badoit, era dueña de nombres de marcas como Jacquemaire y Fali), Kronenbourg y de European Breweries Company en 1970.

⁴ Información obtenida en el sitio web oficial de la empresa Danone en México: www.danone.com.mx

Actualmente desde Danone dicen que por esos tiempos, BSN estimaba que las botellas de vidrio perderían su monopolio en la industria de las bebidas, pero la compañía no tenía la intención de comenzar a fabricar contenedores de plástico, cartón o metal debido a que no tenía conexiones con las industrias petroquímica, forestal o del acero. Así fue que apareció la idea de comenzar a producir los contenidos de sus contenedores, parecía obvio que las botellas y las bebidas van de la mano, así como el alimento para bebés y los frascos.

En 1970, BSN se convirtió en el productor líder de cerveza, agua mineral y alimentos infantiles de Francia. En 1973, después de varios meses de negociaciones, BSN y Gervais Danone anunciaron su intención de unirse, creando el grupo de alimentos más grande de Francia. Gervais Danone, que ya crecía rápidamente en Europa y en todo el mundo, esperaba acelerar el paso de su expansión. La fusión, para BSN, representaba según ellos una gran oportunidad para progresar y entrar a nuevos mercados, con un cambio decisivo hacia los productos alimenticios. La pasta, las comidas preparadas, los alimentos frescos empacados y las bebidas se convirtieron en el corazón de los negocios del Grupo.

Debido a que Europa se convertía cada vez más en un sólo mercado con 320 millones de habitantes, BSN Gervais Danone decidió desarrollar su negocio ahí al comienzo de la década de los 80. Primero consideró que los países que ofrecían las mejores oportunidades de expansión, sobretodo debido a la baja concentración de cadenas de supermercados y de hipermercados eran Italia y España. Por medio de sociedades, sociedades conjuntas y adquisiciones, BSN

Gervais Danone adquirió una gran cantidad de compañías locales en sus áreas de negocios tradicionales, así como negocios nuevos (confitería, salsas y condimentos). De esta forma, el Grupo se estableció primero en todo el sur de Europa, e inmediatamente en Inglaterra y Alemania.

En 1986, BSN Gervais Danone continuó con su conquista de Europa al comprar la empresa General Biscuit, un grupo con una red de compañías en Alemania, Bélgica, Francia, los Países Bajos e Italia. Esta adquisición marcó su entrada a la industria de las galletas, la cual crecía rápidamente debido al cambio en los hábitos alimenticios de las personas. En 1989, BSN Gervais Danone incrementó su cartera de marcas de galletas al adquirir las subsidiarias europeas de Nabisco: Belin en Francia, Jacob's en el Reino Unido y Saiwa en Italia. En poco menos de 20 años, la política europea del Grupo la convirtió en el tercer grupo general más grande de Europa y en el líder del mercado en Francia, Alemania, Bélgica, España, Italia, Luxemburgo y Portugal. Para 1989, sus ingresos habían incrementado a 48.7 mil millones de francos.

En junio de 1994 adoptó el nombre de Groupe Danone, simbolizado por un niño pequeño viendo una estrella en el cielo. El Grupo se aprovechó de la resonancia de su marca líder, la cual era famosa en todo el mundo, se producía en 30 países y representaba aproximadamente una cuarta parte de sus ingresos. Danone es el estandarte del Grupo y se ha convertido en el vínculo entre las diferentes familias de marcas: galletas, aguas minerales y alimentos infantiles que pronto se vendieron bajo un nuevo nombre.

En 1996, Groupe Danone, dirigido por Franck Riboud, quien tomó posesión después de su padre, anunció ingresos por 83.9 mil millones de francos. En mayo de 1997, Franck Riboud anunció que Grupo DANONE planeaba enfocarse en tres de los principales sectores del mercado: productos lácteos, bebidas, galletas y productos de cereal. La nueva estrategia resultó en la venta de las marcas de abarrotos y confitería de Danone. En 1999, Grupo Danone continuó su búsqueda por la reestructuración, con la venta de su negocio de contenedores y su retiro de la producción de cervezas, seguido por la venta de Galbani en el 2002. Con la intención de lograr el liderazgo en los sectores globales, el Grupo Danone decidió reestructurarse, estableciendo cuatro divisiones nuevas: Productos Lácteos Frescos, Galletas y Productos de Cereal, Bebidas y Asia-Pacífico. De igual manera, se introdujeron tres marcas internacionales: Danone, Evian y LU.

Desde 1998, el Grupo Danone aceleró el desarrollo de sus marcas y actividades en todo el mundo. En los últimos años ha adquirido aproximadamente 40 empresas en Asia, América Latina, Europa Central, África y el Medio Oriente. Es una compañía de bebidas y alimentos líder en todo el mundo con más del 10% de crecimiento, el Grupo presentó el mejor desempeño en su historia en el 2006, fortaleciendo su posición como líder global en productos lácteos y como segundo lugar en aguas embotelladas y galletas.

Según Danone, éste desempeño es el fruto de una estrategia que equilibra una política de desarrollo enfocada en las nuevas fronteras, un compromiso

creciente de la innovación y un fortalecimiento de marcas orientadas a la salud. Para esto esta organización, invierte cada año alrededor de 140 millones de euros en Investigación y Desarrollo. Dicen enfocar el 80% de sus proyectos en investigación de salud y nutrición. Ellos subrayan que tres siglos después del descubrimiento de los beneficios del agua mineral natural Evian y casi 100 años después del lanzamiento del primer yogurt Danone en las farmacias, la innovación en la salud dicen ser más que nunca el centro de la estrategia del Grupo Danone.

Finalmente cabe destacar como relevante, que en el 2007 el Grupo Danone reforzó su posicionamiento como líder mundial en la industria de productos de consumo con mayor énfasis en la nutrición saludable, con la venta de la división de galletas a Kraft y la adquisición de NUMICO, sosteniendo posiciones líderes en Alimentos para Bebés y Nutrición Clínica con alimentos especializados. Nos parece interesante resaltar, que en la actualidad, el Grupo Danone emplea a casi 90,000 personas en los cinco continentes del Mundo.

2.3. *El grupo Danone en México.*

Como bien dijimos al inicio de este capítulo, a partir de la década de los ochenta, la sociedad mundial ha comenzado a experimentar cambios de manera más rápida, y el fenómeno de la globalización a través de la internacionalización de capitales generó la aparición de empresas multinacionales; que parecieron ser, las que mejor sabían manejar estos momentos de tanto dinamismo. Podríamos decir

que en la actualidad, sumergidos en una crisis que dejó de ser solamente financiera para convertirse en sistémica, estas empresas multinacionales en México prometieron generar igualmente una cantidad importante de empleos para mostrar la confianza que poseen hacia este país.

La empresa Danone es considerada empresa multinacional, sabemos que éstas son las que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido; ésta es la forma en la que funciona Danone por tanto la definimos como empresa multinacional.

También comentamos con anterioridad que, en general, las multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Su poder de negociación es muy fuerte y su importancia en la economía mundial se ha incrementado con el proceso de reestructuración económica y globalización. Danone tiene como filosofía un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo.

Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron. Esto último también se puede verificar en la empresa Danone, dado que ellos tienen divididos sus

mercados en el mundo en África-Medio Oriente, Latinoamérica, Norteamérica, Asia-Pacífico, Europa Central y del Este, y Europa Occidental; y emplean personal de esos lugares y franceses que se trasladan por lo general a puestos ejecutivos. En la planta de Irapuato actualmente hay un ejecutivo francés, y en la parte corporativa ubicada en Ciudad de México hay cuatro franceses, también nos encontramos con un ejecutivo brasilero, además de la gran cantidad de empleados mexicanos que prestan sus servicios.

A la hora de conocer la cultura corporativa, entendemos que la misma corresponde a la búsqueda de una nueva espiritualidad, acorde con los requerimientos funcionales de la empresa; presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el consenso como valor armónico, explicita los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, una visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio (Montaño, 2003). Creemos necesario enfocarnos a interpretar el discurso de la organización, y observar como la misma define su misión, visión, entre otros elementos que conforman dicha cultura corporativa; y así captar cómo busca crear una armonía interna en la empresa que colabore a la mejora del desempeño de los trabajadores, y así a una posterior mejora en la rentabilidad.

Por lo tanto hemos encontrado que el Grupo Danone define que su misión es “brindar salud por medio de los alimentos a la mayoría de las personas”. Y esto lo lleva a cabo actualmente, según ellos, siendo la organización líder mundial en

productos lácteos frescos y agua embotellada. Las Marcas principales son: en productos lácteos frescos: Danone, Actimel, Activia, Danonino y Vitalinea (Taillefine, Vitasnella o Ser en algunos países) y Danacol. En agua embotellada: Evian, Volvic, Aqua, Bonafont y Font Vella; y en alimentos para bebé Bledina y Gallia.

Cuando buscamos conocer cómo Danone México se define a sí misma, nos encontramos con lo siguiente:

- Danone de México es una compañía comprometida con el desarrollo de su gente, con la cercanía y satisfacción de las necesidades hacia el cliente y consumidor.
- Danone de México opera en el país desde 1977, a raíz de la adquisición de la empresa mexicana de lácteos Jalpa.
- Danone de México cuenta con 1 planta de producción ubicada en Irapuato, Guanajuato.
- Danone de México es líder en el sector de productos lácteos frescos, comercializan 9 marcas de productos lácteos frescos y postres.

- Danone de México ha comercializado con éxito los productos Activia, Dan-up, Danonino, Vitalinea 0% Plus, Danette, Yoghurt Danone y Gelatina Dany.

Dentro de sus postulados que van construyendo su cultura corporativa también podemos resaltar que, Danone México sostiene como una de sus principales estrategias el mejoramiento continuo del negocio a través de su gente, esto es subrayado de la siguiente manera: “En Danone de México creemos que el capital humano es el factor clave que da sustento al éxito de nuestra empresa, porque gracias a él se logran los más altos objetivos empresariales”⁵. En el capítulo siguiente analizaremos este postulado, que al parecer, bajo la perspectiva de mucho de los que trabajan allí; sólo queda expresado en postulados sin trasladarse a la realidad organizacional.

Por otra parte, consideramos incuestionable la presencia de una cultura organizacional, ya que partimos de su definición que dice que “la cultura organizacional hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana” (Montaño, 2003). Por lo tanto, entendemos que existe un sentido en la interacción entre mexicanos y franceses, y que aunque con presencia de cuestiones impuestas por parte de la cultura corporativa, hay un entendimiento del significado que pretende emitir cada actor social en la interrelación con el otro. Volveremos al análisis de ésta

⁵ Cita publicada en el sitio web oficial de la organización, www.danone.com.mx

interacción, objetivo de nuestro trabajo de investigación, en nuestro último capítulo.

En lo que respecta a la forma estructural de la organización, podemos observar que el Grupo Danone posee una forma divisional acentuada en lo geográfico según los planteos de Mintzberg (1999), pero que en su planta Irapuato nos encontramos, tal como lo señala el autor, navegando entre el pentágono de las cinco formas configuracionales (adhocracia, burocracia mecánica, estructura simple, burocracia profesional y forma divisional). En la planta Irapuato, se observa principalmente, una forma divisional por producto pero dentro de las mismas existen adhocracias administrativas bajo la conceptualización de Mintzberg (1999); o podríamos decir también una configuración híbrida como lo señala (Daft, 2005), principalmente en los sectores de Investigación y Desarrollo de planta.

Además podemos notar que, existen partes de la organización, que tienen un acercamiento a la burocracia profesional, dado que son sectores de control de calidad y prueba de productos que se coordinan por habilidades; y dónde se involucran una gran cantidad de profesionales. Sin duda, la línea media cumple un rol fundamental en Danone Irapuato, ellos son el nexo entre la jerarquía francesa y la parte operativa principalmente mexicana; éste nexo es de gran relevancia dado que no sólo traslada hacia los niveles operativos los objetivos planteados en el ápice estratégico, sino que también además traduce muchas veces al estilo mexicano el deseo de los niveles jerárquicos expresados al estilo francés.

Por otro lado, y como parte de la descripción de lo que es hoy en día la Danone en Irapuato, nos encontramos con un proyecto muy importante para ellos que proviene del Grupo Danone y que fue denominado “Construyamos sus sueños”. Vale destacar que, el Grupo Danone se rige por un principio corporativo llamado “Doble Proyecto”, que sostiene que no puede haber un desarrollo económico sostenible sin crecimiento social. Por éste principio, según la compañía, ellos mantienen los objetivos económicos y los objetivos sociales como si fueran uno solo.

Es así como, inspirados con la filosofía del “Doble Proyecto”, Danone de México ofrece a los consumidores la posibilidad de contribuir socialmente a través de un proyecto llamado “Construyamos Sus Sueños”. Desde la organización sostienen que con la creación de la Campaña “Construyamos sus Sueños”, Danone se convirtió en la empresa mexicana pionera, en establecer un plan de ayuda permanente y sistemático para apoyar a los niños mexicanos desde 1996.

Desde Danone se cree que “Construyamos sus sueños” es una invitación corporativa a ayudar a los que más lo necesitan. Con ello la colaboración del consumidor se da durante un período de tiempo determinado, un porcentaje de la venta de cada producto Danone es destinado a un fondo que se entrega a instituciones de ayuda a niños.

Desde Danone México se remarca que, gracias a la solidaridad y entrega de los consumidores, han logrado realizar esta campaña durante once años, y con esto más de mil niños de “La Casa de la Amistad” han vencido la batalla contra el cáncer. Sostienen en Danone que, éste proyecto ha rebasado las metas trazadas gracias al apoyo incondicional de la sociedad mexicana, y además ha permitido a Danone marcar la pauta en lo que a Responsabilidad Social se refiere.

Este programa podría ilustrar desde un punto de vista, lo que describíamos al comenzar el capítulo acerca de las ventajas esperadas de las inversiones extranjeras directas, como así también el traslado de mejoras políticas corporativas desde países desarrollados a países en vías de desarrollo. Al menos así, es como lo presenta la Danone México, aunque reconocemos que estas cuestiones de Responsabilidad Social Empresaria pueden ser sometidas a infinitos debates; siendo uno de los principales temas en cuestión la disminución de impuestos que permiten las donaciones, lo cual no se pretende abordar en profundidad, dado que el objetivo de nuestro trabajo es totalmente de otra índole.

Por otra parte, durante 8 años consecutivos miles de equipos nacionales formados por niños de 10 a 12 años de edad han sido convocados por Danone de México para competir. Desde la empresa se considera que en cada torneo, la calidad deportiva, el trabajo en equipo y el sueño de hacer el mejor papel; han permitido que los mexicanos regresen a su país fomentando el deporte dentro de la población infantil. En este sentido, el principal objetivo de la Copa en México es el fomento de estilos de vida saludables entre los niños

Vale destacar que Franck Riboud (CEO y Presidente del Grupo Danone), resalta que: “En grupo Danone creemos que la alimentación desempeña un papel primordial en la promoción del bienestar y la salud de la gente. La industria de alimentos es uno de los elementos más importantes en el ámbito de salud pública. Por ésta razón buscamos mejorar en la calidad nutrimental de los productos, invertir en investigación y desarrollar programas informativos y educativos que pretendan promover las virtudes de la actividad física y de una dieta equilibrada”⁶.

Finalmente, nos interesa destacar la implementación de los sistemas ambientales, que se realizan en la Danone México, reproduciendo los que también efectúan en las distintas plantas en el mundo. La finalidad de éstos sistemas ambientales es la de establecer una cultura ambiental, y garantizar el cumplimiento legal en todo momento, para de ésta forma avalar las operaciones diarias en sus depósitos dentro de un marco ambiental responsable.

Según la Danone, ellos contribuyen al mantenimiento de buenas condiciones ambientales, de la siguiente manera:

- Creando programas de minimización de Consumo de Agua y Energía.
- Creando programas de Reciclaje.
- Cumpliendo y certificando a los Sistemas Ambientales Nacionales e Internacionales.

⁶ Citado en el sitio oficial del Grupo Danone: <http://www.danone.com.mx/danone-ve-por-ti.html>.

- Evaluando y creando métodos consistentes para reducir la huella de carbono, reduciéndolo de forma consistente año con año.

En este capítulo hemos logrado, primeramente, conceptuar a la empresa Danone como una empresa multinacional y destacar las características que desde la teoría ellas poseen; y verificarlas en la realidad organizacional de nuestra organización objeto de estudio. Además, nos hemos adentrado profundamente, al conocimiento de la historia del Grupo Danone al cual pertenece Danone México; posibilitándonos comprender la evolución y transformaciones que llevaron al mismo a la situación actual en el mundo. Finalmente, nos enfocamos a la descripción de la Danone en México, resaltando principalmente sus valores actuales y su interacción con la sociedad mexicana; a través de diferentes proyectos de Responsabilidad Social Empresaria, que llevan a cabo en este país.

CAPITULO III

Discusión Metodológica.

3.1. *Introducción a la Metodologías: Cuantitativa y Cualitativa.*

Los partidarios de llevar esta distinción a niveles extremos de discrepancia tienden a hablar de dos paradigmas científicos poco menos que irreconciliables. Ruiz Olabuénaga (1999) considera la diferencia entre ambos estriba en que el Positivismo se basa en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos. Y además, según el autor, para el Positivismo sólo el conocimiento obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad.

También en este sentido Gamez (2003) señala que el positivismo reconoce su origen en el campo de las ciencias sociales en los grandes teóricos del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, especialmente Auguste Comte y Emile Durkheim. Y afirma la autora que, los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

Sin embargo la hermenéutica, para Ruiz Olabuénaga (1999), representa una reacción contra esta rigidez del Positivismo respecto a ciertos tipos de

problemas sociales. En lugar de explicar las relaciones causales por medio de hechos objetivos y análisis estadísticos, utiliza un proceso interpretativo más personal en orden a comprender la realidad.

Sabemos que existe una gran polémica entre estas dos formas de mirar el mundo, y la misma no muestra signos de ir desapareciendo en nuestros tiempos. Nos encontramos, entonces, con una oposición entre el planteamiento de investigación denominado cuantitativo, y el denominado cualitativo. Ruiz Olabuénaga (1999) sostiene que esta oposición va desde la incompatibilidad absoluta que defienden algunos, hasta la indiscriminación total. Él cree que los defensores de la incompatibilidad pretenden reclamar, el recurso exclusivo a uno de ellos.

Por una parte, los partidarios del análisis cuantitativo lo hacen, afirmando que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez. Por otra parte, los partidarios del análisis cualitativo, afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo aportado por los tests estadísticos, y ridiculizando el abuso esotérico de fórmulas cada vez más cabalísticas, para el logro de unas definiciones de los fenómenos sociales progresivamente alejadas de la realidad social (Ruiz Olabuénaga, 1999).

Nos parece importante resaltar, tal como lo hace Gamez (2003), el tener presente que en la investigación científica podemos trabajar tanto con el paradigma cuantitativo, como con el cualitativo. Además es válido destacar que éstos lejos de ser excluyentes son complementarios, dependiendo del alcance de nuestras investigaciones, el enfoque y el objeto de estudio. En este mismo sentido, de acuerdo con Taylor y Bodgan (1987), la metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos respuestas.

Dado que nuestro trabajo de investigación busca comprender la interacción entre trabajadores mexicanos y franceses, en la Danone México, consideramos más pertinente la aproximación mediante la metodología cualitativa. Por otra parte, nos parece oportuno destacar ciertas diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa las cuales justifican nuestra elección, aunque tal como lo señala Ruiz Olabuénaga (1999), no se pretende de ninguna manera establecer unas fronteras rígidas y estables. Consideramos que éstas no existen. Entonces sólo bajo este entendido, podemos notar, que es posible resaltar las siguientes discrepancias:

- Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y construidos, y los métodos cuantitativos analizan hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales.

- Los métodos cualitativos eligen la entrevista abierta y la observación directa, al paso que los cuantitativos prefieren el experimento y el cuestionario estandarizado.
- Los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales, los métodos cuantitativos apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan un estudio alambicado y filtrado de adherencia contaminantes.
- Los métodos cualitativos eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico, los cuantitativos, por su parte, prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de la codificación numérica.

Innegablemente, las diferencias entre los dos enfoques van más allá de la selección de métodos a escoger y están enraizadas en caminos fundamentalmente diferentes de “conocer la realidad” (Gamez, 2003). A continuación nos adentraremos más a profundidad al estudio de la metodología cualitativa, dado que la misma es con la cual nos acercamos a la comprensión, en nuestro trabajo de investigación.

3.2. Metodología Cualitativa.

Siendo ésta la metodología a utilizar en nuestro trabajo de investigación, pretendemos en este apartado, mostrar cuáles fueron las particularidades de la misma que nos llevaron a preferirla ante la metodología cuantitativa. Nos parece importante resaltar, que para la elección de la metodología, con anterioridad se debe tener definido de forma muy acabada el objetivo de una investigación.

En nuestro caso, la búsqueda de la comprensión de la interacción entre mexicanos y franceses en la firma Danone México, y la visualización de la misma principalmente a través de la dimensión cultural nos demanda el conocimiento profundo de los significados que dan los actores, a la hora de interactuar dentro de la organización.

Así entonces, tal como lo considera Blumer (1969), podemos decir que el significado no emana del interior de las cosas mismas, ni procede de los elementos psicológicos de las personas, sino que brota de la manera como unas personas actúan con otros frente a las demás cosas. Los significados son productos sociales elaborados a través de la interacción que efectúan las personas en sus actividades.

Por esto, este autor señala que la interacción humana constituye la fuente central de datos y la capacidad de las personas (empatía) para captar a los demás

y sus conductas, es un elemento central para entender cómo funciona la interacción. El análisis cualitativo, para Blumer (1969), surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de los significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos.

También es importante destacar que los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de insider, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático. Según Ruiz Olabuénaga (1999), nada de todo ello es apreciado como importante, por la metodología cuantitativa.

En palabras de Erickson (en Ruiz Olabuénaga, 1999), el método interpretativo es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de la conducta y su significado, en la interacción social de cada día, con análisis del contexto social más amplio (el campo de las influencias sociales) dentro de cual ocurre la interacción personal. De esta forma en nuestro estudio de caso, nos encontramos analizando la interacción entre mexicanos y franceses dentro de una cultura organizacional, entendiendo a la misma como un contexto en donde la acción social es comprendida en sus significados por parte de los actores que participan en la misma (d'Iribarne, 1989).

Además queremos destacar que nuestro trabajo es una investigación de tipo exploratoria, no pretendiendo ser ni solamente descriptiva, ni tampoco

explicativa. Tal como lo señala Gamez (2003), basada en las propuestas de Dankhe (1986), los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado, o que no ha sido abordado antes.

Por lo tanto, queremos notar que la investigación será exploratoria, al menos en sus inicios. De esta forma se puede decir que, los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre el contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano (que consideren cruciales los profesionales de determinada área); así como identificar conceptos o variables promisorias, y establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

Por otro lado, y ya buscando entender como es la aplicación de la metodología cualitativa, Ruiz Olabuénaga (1999) propone una serie de consignas de procedimiento, que según el autor pueden resumirse en las siguientes máximas de investigación:

- **Introducción analítica:** El trabajo cualitativo comienza con la observación detallada y próxima a los hechos. Se busca lo específico y local dentro de lo cual pueden o no descubrirse determinados patrones. Cuanto menos atado

a un modelo teórico concreto esté un investigador, tanto mejor será su condición para encontrar datos ideales.

- Proximidad: Se da especial importancia a la observación de los casos concretos y del comportamiento de los individuos en las actividades que a ellos mismos les interesan.
- Comportamiento ordinario: El mundo cotidiano de la vida ordinaria es el marco en el que plantean los problemas dignos de investigación a los que se atribuye mayor importancia que a los problemas que alteran esta rutina social.
- La estructura como requerimiento ritual: La investigación tiene que descubrir la estructura, no imponerla, reconociendo los significados y los contextos en los que sus actos resultan situacionalmente relevantes.
- Focos descriptivos: Los núcleos de interés no son otros que los fenómenos recurrentes en un tiempo y espacios concretos. El descubrimiento y la exposición son objetos de investigación más importantes que la explicación y la predicción.

Fueron estas máximas para nosotros fundamentales, para nuestra investigación, dado que las mismas nos prepararon de cierta forma para afrontar

la porción de realidad que pretendemos conocer en la Danone México. Vale destacar también, que aunque el uso de métodos cualitativos no impide el recurso a la lógica del empirismo científico, es más verosímil la preferencia por la lógica del análisis fenomenológico en lo cualitativo.

Así pues es válido notar, que los investigadores cualitativos tienden a considerar los fenómenos sociales como particulares y ambiguos, más bien que como replicables y claramente definidos (Van Maanen, en Ruiz Olabuénaga, 1999). Por todo esto más adelante nos abocaremos a la comprensión de la fenomenología, principalmente la postura de su mayor expositor, Alfred Schutz (1993).

Por otra parte Ruiz Olabuénaga (1999), considera que una manera de expresar la peculiaridad de los métodos cualitativos frente a los cuantitativos, es la de reconocer como tales a aquellos modos de investigar en los que se den las cinco características siguientes, o al menos alguna de ellas:

1. Su objetivo es la captación y reconstrucción de significado.
2. Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico.
3. Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado.
4. Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
5. La orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora.

Una vez más, este autor, nos ayuda a mostrar con dichas características la necesidad de acercarnos a nuestro estudio con una metodología cualitativa. No descartamos que otras personas puedan trabajar temas similares utilizando metodologías cuantitativas, ya que tal como lo señalamos con anterioridad las mismas pueden ser en gran parte complementarias, pero en nuestro caso reiteramos la aproximación será mediante las técnicas de la metodología cualitativa dada la conveniencia expuesta.

3.3. *La Fenomenología y sus aportes para nuestro estudio de caso.*

Dice Schutz (1993) que, el propósito por el cual debe guiarse toda investigación social digna del nombre de ciencia, es el de ver el mundo de los hechos sociales con una mirada no prejuiciada; clasificar esos hechos bajo conceptos de una manera honesta y lógica, y someter a análisis exacto el material así obtenido. Entendemos esto significa una ardua tarea para el investigador, el intento por quitar prejuicios es demandante de un gran esfuerzo, pero sin duda de gran necesidad.

Al vivir en el mundo, vivimos con otros y para otros, y orientamos nuestras vidas hacia ellos. Al vivenciarlos como otros, como contemporáneos y congéneres, como predecesores y sucesores, al unirnos con ellos en el trabajo común,

influyendo sobre ellos y recibiendo a nuestra vez su influencia, al hacer todas estas cosas, comprendemos la conducta de los otros y suponemos que ellos comprenden la nuestra (Schutz, 1993).

Pero esta última suposición abre un camino a la investigación, es así como surge en nosotros, el deseo de conocer cómo los franceses en Danone comprenden su interacción con mexicanos, como así también como los mexicanos que trabajan en dicha organización entienden la interacción con los trabajadores franceses.

Por otra parte, Schutz (1993) nos aclara que en estos actos de establecimiento e interpretación de significados se construye para nosotros en grados variados de anonimato, en una mayor o menos intimidad de vivencia, en múltiples perspectivas que se entrecruzan, el significado estructural del mundo social; que es tanto nuestro mundo (estrictamente hablando, mi mundo) como el mundo de los otros. Entonces es a partir de estas ideas propuestas por la fenomenología que, nos resulta oportuno tener en cuenta a esta última, a la hora de encarar el análisis de la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México.

Es a través del estudio de caso, y mediante las entrevistas y la observación principalmente, como podemos darnos cuenta que el individuo puede ya actuar en forma significativa, fuera de cualquier implicación social. Pero tal como señala

Schutz (1993), en el momento en que entre en relaciones sociales, sus acciones asumen un significado adicional.

Es importante resaltar, tal como lo señala este autor que, el significado subjetivo de la conducta de otra persona no tiene por qué ser idéntico al significado que su conducta externa percibida tiene para mí como observador. Por eso nos plantea que, en verdad, nunca habrá una manera de saber si el contexto significativo que consideramos apropiado es el mismo que el actor tiene en su mente.

Entonces consideramos al igual que Schutz (1993), que en nuestro trabajo de investigación, el motivo de una acción no puede comprenderse a menos que se conozca primero el significado de la acción. Pero es dable notar que, es el actor quien tiene ese conocimiento, no el observador, y que siempre al observador le falta el punto de partida autoevidente de que dispone el actor. Por tanto, Schutz (1993) nos dice que, todo lo que puede hacer el investigador es partir del significado objetivo del acto tal como lo ve, tratando este significado objetivo como si fuera en forma incuestionable, el significado a que apunta el actor.

Finalmente y haciendo aún más complejo nuestro trabajo, podemos decir basándonos en este autor que el significado que den a la acción los actores entrevistados, no consiste sólo en las vivencias de conciencia que tengan mientras la acción está en curso. Sino también en aquellas vivencias futuras que

constituyen la acción a que tienden, y en aquellas pasadas que constituyen su acción completada.

3.4. *Estudios de Casos.*

Teniendo en cuenta la existencia de una gran diversidad de organizaciones, la complejidad de realizar un estudio interdisciplinario y la complejidad propia de cada organización, cuando queremos entender la interacción de los diferentes actores dentro de Danone México, consideramos conveniente realizar una investigación de carácter exploratorio y comprensivo; en lugar de buscar explicaciones causales. Dadas estas condiciones, la forma más apropiada para acercarnos en nuestra investigación, desde nuestro punto de vista es a través de un estudio de caso.

Se puede pensar a los estudios de casos como una herramienta que pretende contribuir al cambio de paradigma en la investigación de los movimientos sociales. Según Denny (en Simons, 1999), el estudio de caso es un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo. Muchos otros autores lo definen también, pero todos coinciden en que es una investigación procesal, sistemática y profunda de un caso en concreto.

Según Stake (1998), es importante destacar que el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. En este tipo de estudios, el investigador cualitativo destaca las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto, así como también la globalidad de las situaciones personales.

Tal como lo señala este autor, sostenemos que con los estudios de casos, tratamos de comprender cómo ven las cosas los actores, es decir, las personas estudiadas. Y es importante notar, que es probable que las interpretaciones del investigador reciban mayor consideración, que las de las personas estudiadas. Sin embargo, como investigadores cualitativos de casos intentamos preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede en la Danone México.

Finalmente y basándonos en Yin (1993), justificamos la elección de encarar nuestro trabajo a través de un estudio de caso, dado que en los mismos el investigador se centra en un solo caso justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio. Por lo tanto, esto último hace que el mismo sea irrepetible y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica resultados que no hubieran sido posibles conocer de otra forma.

3.5. *La entrevista.*

La Entrevista en Profundidad, para Ruiz Olabuénaga (1999), no es otra cosa que una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas, para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Por otra parte, la entrevista en profundidad implica siempre un proceso de comunicación, en el transcurso del cual ambos actores, entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente tanto consciente como inconscientemente.

Es importante destacar que lejos de constituir un intercambio social espontáneo, comprende un proceso un tanto artificial y artificioso a través del cual el entrevistador crea una situación concreta – la entrevista – que, lejos de ser neutral, implica una situación única. Así entonces resalta Ruiz Olabuénaga (1999) que la entrevista comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que incluyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) del entrevistador lo mismo que las del entrevistado.

En las entrevistas en nuestro estudio, como investigadores buscamos encontrar lo que es importante y significativo en la mente de nuestros informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo. Nos servimos de esta herramienta,

dado que en definitiva, es una técnica que busca que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación (Ruiz Olabuénaga, 1999).

Existen ciertas características que este último autor resalta y que nos parecen muy explicativas, del porqué decidimos buscar la comprensión de la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México, ayudados de dicha herramienta. Dichas características, dicen que la entrevista:

- Toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado, y desde su punto de vista.
- Y además, la entrevista en sí es el contexto en el cual se elabora el relato, y crea una situación social para que pueda tener lugar. En este relato el entrevistador desempeña el papel de facilitador.

En el mismo sentido, Taylor y Bodgan (en Ruiz Olabuénaga, 1999), definen la entrevista en profundidad como encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes. Según ellos, estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias ideas, en las cuales el entrevistador, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos; es el instrumento de la investigación.

Es importante notar, que en contraposición con Taylor y Bodgan que proponen que la entrevista es cara a cara, Ruiz Olabuénaga (1999) plantea que la misma puede adoptar una serie interminable de formas diferentes. Dice que la más común, es la entrevista individual hablada, pero también hay entrevista de grupo, e inclusive otras desarrolladas por correo o teléfono; así como también se pueden configurar de forma estructurada y controlada o libre.

En nuestro trabajo de investigación, se aplicaron 8 entrevistas, de las cuales siete fueron grabadas, teniendo estos encuentros duraciones aproximadas de una hora. Éstas entrevistas serán abordadas con mayor profundidad en el siguiente capítulo. En general, bajo la perspectiva de Ruiz Olabuénaga (1999), existen principalmente tres características que según el autor pueden diferenciar a unas entrevistas de otras, ellas son:

1. Las entrevistas sostenidas con un solo individuo o con un grupo de personas.
2. Las entrevistas que cubren un amplio espectro de temas o las monotemáticas.
3. Las entrevistas dirigidas (estructuradas) en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas (no estructurada).

La entrevista en profundidad a la que nos enfocamos en nuestro trabajo de investigación es la de carácter individual, holístico y no directivo. Cuando decimos individual, entendemos que la conversación se desarrolla entre entrevistador – entrevistado únicamente, pero ello no impide que el entrevistador, sobre el mismo tema, repita su entrevista con otro sujeto. Del mismo modo, al hablar de entrevista holística, no entendemos que en ella se deba hablar de toda la vida social de un individuo. Lo que se evita, con este planteamiento, es el procedimiento entorno a un punto con el que opera la entrevista enfocada, y el entrevistador recorre panorámicamente el mundo de significados del actor, aunque éste se refiera a un solo tema.

Finalmente el término no directiva es excesivamente vago según Ruiz Olabuénaga (1999), y en nuestro concepto, la entrevista en profundidad se desarrolla siempre bajo control y dirección del entrevistador, aunque esto no implica rigidez ni en cuanto al contenido, ni en cuanto a la forma de desarrollar la conversación – entrevista.

Nos parece muy interesante el trabajo de este autor, dado que el mismo resalta permanentemente que la entrevista concibe al hombre o actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental. Entonces con ellos entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores desarrollado por él para categorizar, explicar y predecir los sucesos del mundo. Deseamos destacar que, para entender porqué

las personas actúan como actúan, hay que comprender no sólo el sentido compartido, sino el sentido único que ellas dan a sus actos.

En los momentos en que hemos realizado las entrevistas, buscamos adoptar una ignorancia consciente como entrevistador y lejos de suponer que se conoce la realidad a través del comportamiento exterior, creemos que el sentido que los individuos dan a sus actos se entiende en parte preguntándose a ellos. De tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos, y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado.

3.6. *La observación.*

La observación es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma (Ruiz Olabuénaga, 1999). Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social, y en técnica científica de recogida de información si se efectúa correctamente.

Se admite que la observación posee problemas que incluyen cuestiones de validez y de fiabilidad, de sesgos por parte del observador y los observados, efectos del observador y de ausencia de controles. Por tanto Ruiz Olabuénaga (1999), pretende que la misma se puede transformar en científica, si el investigador la realiza:

- Orientándola, enfocándola a un objetivo concreto de investigación, formulado de antemano.
- Planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas.
- Controlándola y relacionándola con proposiciones y teorías sociales, planteamientos científicos y explicaciones profundas.
- Sometiéndola a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión.

Este autor destaca también que la comunicación procede normalmente a nivel no verbal, entonces el investigador – observador está alerta a las claves que va captando y, a través de ellas, interpreta lo que ocurre obteniendo así un conocimiento más sistemático, profundo y completo de la realidad que observa. En nuestro caso he pasado muchas horas dentro de Danone esperando que las personas a entrevistar salgan de sus juntas, afortunadamente siempre esperaba dentro de la organización, aumentando las posibilidades de observar interacciones entre mexicanos, y las reacciones y formas de interactuar ante la aparición de un francés fueron rasgos que se describen en el capítulo siguiente.

Entonces resulta importante explicar que existen diferencias entre las observaciones de los investigadores científicos con las observaciones espontáneas que realizamos cada día. Se puede notar en las de tipos científicas un carácter intencional y sistemático (Adler en Ruiz Olabuénaga, 1999), y aunque nuestra tendencia es a identificar la observación con la recogida sólo visual de los datos, vale destacar que la observación incluye el tacto, lo mismo que el olfato y el oído.

Entonces podemos decir, que la observación capta todo lo potencialmente relevante y se sirve de cuantos recursos están a su alcance para lograrlo, desde la visión directa hasta la fotografía, la grabación acústica o filmografiada. Así fue que en nuestro caso, nos ayudamos de diferentes revistas donde se veían muchas fotos, que principalmente nos ayudaron a comprender cómo la organización buscaba hacer compartir a sus trabajadores actividades fuera de la organización. Este tema lo retomaremos, a posteriori, en nuestro capítulo dedicado al estudio del caso.

Por otra parte nos parece importante recalcar que, en todos nuestros momentos de observación, buscamos respetar el principio de no intrusismo. Esto significa que como observador, el investigador no interviene ni manipulando ni estimulando sus objetos de observación. Tampoco les interroga o les encomienda algún tipo de tarea, que pueda alterar o condicionar su comportamiento.

Por otra parte, ha resultado como una gran ventaja de los métodos observacionales, su facilidad de accesos a los emplazamientos y la posibilidad de ponerlos en práctica sin la conciencia explícita de los interesados. Además es válido notar que el tipo de observación que se hizo en nuestro caso es el que define Ruiz Olabuénaga (1999) como Panorámica – No Participante. Ésta, en la terminología de Gold (en Ruiz Olabuénaga, 1999) significa que, el investigador no participa por completo en la vida social del grupo al que observa, es decir, no es un participante al completo sino que participa como observador.

Entonces es relevante explicar esta diferencia básica entre ambos comportamientos. En nuestro caso, con observación Panorámica - No Participante, tanto el investigador como los observados saben que es lo que uno hace ahí, por lo que son conscientes de los objetivos y planes del investigador, cosa que no sucede cuando éste participa al completo.

Vale insistir que aquí, como observador no se ve obligado uno a pretender o fingir, ser lo que en realidad no es. Se evitan de este modo los peligros de malos entendidos, ambigüedades, recelos y situaciones comprometidas. En este tipo de observación uno puede conjugar sin grandes problemas, la observación informal con la formal, y si bien al principio los observados pueden sentirse un tanto incómodos, con el tiempo el papel de observador acaba siendo asumido con naturalidad (Ruiz Olabuénaga, 1999).

Hemos notado tal como lo señala Ruiz Olabuénaga (1999), estar expuestos a ciertos peligros. Por una parte, la persona o personas que informan al observador, pueden desarrollar un sentido de amistad e intimidad con el investigador que les lleva a identificarse en exceso con éste. El informador se transforma él mismo en observador perdiendo la perspectiva ingenua y directa del nativo, en nuestro caso una persona que trabaja en el área de Recursos Humanos, tenía muy en mente mi objetivo en la Danone hasta llegar a hacer sugerencias de acercamiento a una u otra persona para obtener mayor información.

Por otra parte, el observador puede perder igualmente su objetividad y neutralidad convirtiéndose fácilmente él mismo en nativo, perdiendo su condición de extranjero y extraño que se acerca a la escena de observación. En nuestro caso, esto no ha sucedido, ya que nunca olvidamos nuestro objetivo de estudio estando dentro de la organización.

CAPITULO IV

*“Quizá haya enemigos de mis opiniones,
pero yo mismo, si espero un rato,
puedo ser también enemigo de mis opiniones”*

Jorge Luis Borges

Estudio de la Cultura Organizacional en la empresa Danone

México.

4.1. Primer acercamiento a la organización Danone México (Corporativo Santa Fe).

El acceso a la Danone México, fue gracias a la ayuda desinteresada del investigador francés Phillipe d'Iribarne, quien posee estrecha relación con diversos investigadores de la planta del Posgrado de Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Dado mi interés, en estudiar la dimensión cultural en una organización multinacional, mi directora de tesis la Dra. Marcela Rendón Cobián y el Dr. Luis Montaña Hirose consultaron a dicho investigador francés acerca de la posibilidad de ingresar a la Danone México para hacer mi trabajo de investigación.

Afortunadamente, y gracias principalmente a que ya se habían realizado otras investigaciones en dicha organización, desde la sede en Francia del Grupo Danone autorizaron la realización de nuestra investigación, la cual busca conocer cómo se da la interacción entre mexicanos y franceses en la Danone México, específicamente en su Corporativo Santa Fe.

Primeramente, pensamos en realizar nuestro trabajo en la planta que posee la organización en Irapuato, y las primeras comunicaciones se hacían con el propósito de coordinar la visita a la misma. Vale destacar que la primera entrevista que se realizó fue con el Director de Recursos Humanos, y con quien coordinamos este primer encuentro, fue con su asistente que siempre nos atendió muy amablemente.

En estos momentos, el Director de Recursos Humanos era de nacionalidad francesa, pero ya estaba en la etapa final de su estancia en México. Como director “expatriado”⁷, él sólo podía encontrarse trabajando en México cinco años, dado que éste es el plazo máximo estipulado por la organización para los expatriados en el mundo; salvo escasas excepciones. Dicho director se mostraba muy interesado en nuestro trabajo, y afirmaba constantemente que le hubiese gustado mucho, que el mismo se hubiese realizado en su totalidad durante su gestión.

⁷ El expatriado es el empleado de Danone, que se encuentra trabajando en una filial de la empresa distinta, a la de su país de origen.

A posteriori, llegó el momento de su retorno a Francia, entonces este director fue reemplazado por un mexicano que se encontraba como jefe de planta en Irapuato. Así fue que nuevamente tuvimos que hacer contacto, vale destacar que dado que él recién comenzaba a desempeñarse como director de Recursos Humanos, se aplazó por un tiempo nuestro ingreso a la organización. No obstante, siempre seguimos manteniendo contacto vía e-mail y telefónicamente, con la asistente del director que seguía siendo la misma persona.

Así entonces, hubo que realizar otra presentación del trabajo de investigación, con el nuevo director de Recursos Humanos. En este caso, se generó una modificación importante en el estudio, dado que éste nuevo director nos informó acerca de la cantidad de franceses que quedaban en la planta de Irapuato al momento. Fue entonces, cuando nos comunica que ahora sólo había un francés, en la planta de Danone en Irapuato.

A partir de este momento, y vivenciando que los cambios en las organizaciones cada vez son más rápidos, decidimos realizar nuestro trabajo de investigación en el corporativo de Santa Fe de la Danone México, dónde seguía habiendo franceses, y muchos de los cuáles tenían muchos años en México. Además, para explorar la interacción entre mexicanos y franceses en Danone, necesitábamos entrevistar a personas mexicanas que interactúen con diferentes franceses en distintos puestos dentro de la organización; y esto en la planta ya no era posible.

La primera entrevista tardó en llegar, pero las siguientes se dieron rápidamente en los días consecutivos, lo cual creemos fue en gran parte resultado de la realización de la primera. Es importante notar que, la primera entrevista fue realizada por su propia decisión al nuevo director de Recursos Humanos, quien aportó abundante información acerca de la interacción entre mexicanos y franceses en la empresa Danone.

La empatía creada con éste director fue tanta, que al finalizar las entrevistas el mismo solicitó inmediatamente a su asistente me informe de los posibles entrevistados, dado que no son muchos los franceses en el corporativo Santa Fe, y por consiguiente tampoco son tantos los mexicanos que interactúan con ellos.

Es importante explicar, para situarnos en el marco en el que se realizan las entrevistas como las observaciones, la forma en la que Danone trata a las personas que no pertenecen a la organización. En el corporativo de Santa Fe, en su entrada, se encuentra una persona de seguridad con un dispositivo de detector de metales. Además, la puerta por la que uno ingresa a la organización posee un sistema de escaneado, el cual es vigilado atentamente por la persona de seguridad.

Más adelante se encuentra la recepción con una o dos personas dependiendo del horario, con una de ellas se pudo generar mayor relación, dada la hora en que generalmente se pactaban las entrevistas. Ella explica que hace unos años atrás, aproximadamente cuatro, las personas de recepción dependían

de la dirección de Recursos Humanos. Pero en la actualidad, ellas pertenecen a otra empresa que presta este servicio para Danone. Más tarde la asistente del director de Recursos Humanos, nos informó que ella había ingresado a la organización precisamente como recepcionista, y posteriormente se desarrolló en el área de Recursos Humanos en distintos puestos.

Por otro lado nos parece interesante notar que cuando las entrevistas eran acordadas con mexicanos, en todos los casos, hubo que esperarlos aproximadamente veinte minutos en la recepción. Este factor se analiza más adelante bajo la categoría de visión del tiempo, para el caso de mexicanos y franceses. Vale destacar que el esperar, permitió entablar diálogos con diferentes personas en esta sala, desde la persona de seguridad, hasta con visitantes o recepcionistas. Ellos explicaban cómo eran tratados, en general, por los empleados de la organización, lo que también nos brindó información de la imagen de Danone en externos a la organización.

Por otra parte, nos parece importante notar que en el caso de entrevistas a franceses, ellos siempre estaban puntualmente en el lugar en el que se iba a realizar las mismas, e inclusive se pudo percibir que en muchas ocasiones ya habían llamado con anterioridad a la persona que me acompañaría, hasta el lugar en el que ellos se encontraban para avisar que estaban esperando. Además siempre cuando ingresaba a dichas salas, me decían que estaban ahí desde la hora pautada, pero que la persona que me tenía que acompañar había tardado en llevarme.

Más adelante, es planteado este rasgo como un punto de conflicto en la interacción diaria de mexicanos y franceses, ya que por ejemplo en una de las entrevistas un gerente de nacionalidad francesa nos ha llegado a remarcar con mucho énfasis que:

“...Hay cosas como por ejemplo puntualidad...no saben cómo los franceses somos locos con la hora, somos locos, así es, somos muy de me dijiste de tres a cuatro y son las cuatro cero uno y me voy, porque era de tres a cuatro y aquí no es así...”

En los siguientes ítems de este capítulo, nos adentraremos en la interpretación de las perspectivas francesas y mexicanas de la interacción entre ellos. Resulta necesario identificar las personas con las que entablamos relaciones en la empresa, y que por cuestiones de confidencialidad, serán identificadas de la siguiente manera:

D1: Director de una de las diez direcciones que posee Danone México, su nacionalidad es mexicana.

D2: Otro de los diez directores de Danone México, su nacionalidad es francesa.

G1: Gerente mexicana que reporta directamente a un director francés.

G2: Gerente mexicano que reporta a otro gerente mexicano con mayor jerarquía.

G3: Gerente francesa que reporta a otro gerente mexicano.

E1: Ejecutivo francés que reporta a un gerente mexicano, quien reporta a otro gerente de mayor jerarquía.

A1: Asistente mexicana que reporta directamente a Director mexicano.

P1: Estudiante mexicano que realiza una práctica profesional, y reporta a una gerente francesa.

4.2. La interacción entre mexicanos y franceses en Danone México (corporativo Santa Fe), un análisis de sus perspectivas.

En este apartado, se analiza la perspectiva que tienen los empleados mexicanos y franceses de la Danone México en su corporativo en Santa Fe acerca de su interacción, destacándose por otro lado, la diferencia existente a la relación que ellos mantienen con los empleados con los que comparten nacionalidad.

Se divide esta exposición en tres temas principales, resultantes los mismos tanto de las entrevistas realizadas a los empleados de Danone, como de la observación realizada en las instalaciones de su corporativo ubicado en Santa Fe. Entonces, primero se procede a explorar las perspectivas que tienen los mexicanos de los franceses con los que interactúan, y la perspectiva que tienen los trabajadores franceses de sus compañeros mexicanos en Danone.

Posteriormente se analiza las reacciones que tienen cada uno, en un momento definido como conflictivo, o donde se necesita una fuerte interacción y el

llegar a un acuerdo para la toma de decisiones dentro de la Danone. Se mostrará, como a través del arraigo a sus costumbres, valores e ideas, cada empleado tiene una imagen prefigurada de cómo reacciona el empleado de diferente nacionalidad; y por consiguiente dicha imagen, también influye en su accionar.

Finalmente, se analiza cómo debe ser la vida laboral, y la social dentro y fuera de la Danone según los empleados de ambas nacionalidades. Se evidenció esta temática fundamental, a la hora de buscar la comprensión de la interacción de mexicanos y franceses, dentro de la organización estudiada. Consideramos que existen valores en cada una de las culturas, que se trasladan a acciones para con el otro dentro de la organización, y que generan en algunos casos ciertas molestias; las cuales serán identificadas en este apartado.

Entendemos fundamental para realizar este análisis, retomar del marco teórico expuesto en el primer capítulo del presente trabajo, el concepto de cultura nacional. El mismo considera que, la misma es aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide –a veces de manera indirecta – en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros (Montaño, 2003). Esta incidencia en el comportamiento de sus miembros, por parte de la cultura nacional, se procede a describir e interpretar en este último capítulo.

Por otro lado, hemos detectado a través de las entrevistas realizadas a los mexicanos y franceses trabajadores de Danone, que los mismos realizan

constantemente, una comparación de su interacción a la que poseen con sus compatriotas. Como ya se dijo con anterioridad, de ninguna forma se intenta en nuestro trabajo definir la personalidad del mexicano o del francés, dado que sabemos lo dificultoso que ha resultado para muchos investigadores encontrar al menos ciertos patrones culturales comunes en cada una de estas culturas. Sin embargo, tampoco podemos obviar, que existen ciertas percepciones del mundo comunes en personas que pertenecen a una misma nacionalidad, las cuales son generadas por el hecho de compartir determinados valores, creencias y costumbres.

Con esto en mente, en el siguiente apartado nos proponemos mostrar cuáles son las perspectivas que tienen los franceses de los mexicanos, como así también las que los mexicanos tienen de los franceses que trabajan en Danone. Resulta importante destacar que al momento de referirnos a la interacción entre ellos, ambos comenzaban primeramente a describir cómo era el otro para ellos.

4.2.1 Miradas mexicanas y francesas de su interacción en Danone México.

Como decíamos con anterioridad, es importante recalcar que los entrevistados en su mayor caso, se refieren para explicar la interacción entre mexicanos y franceses a los rasgos comunes que ellos perciben que tienen los integrantes de Danone según su nacionalidad. En este sentido podemos decir que, en varios

encuentros hemos notado lo que señala Octavio Paz (2004) cuando se refiere a los silencios de los mexicanos, diciendo que “la extrañeza que provoca nuestro hermetismo ha creado la leyenda del mexicano, ser insondable. Nuestro recelo provoca el ajeno. Si nuestra cortesía atrae, nuestra reserva hiela” (Paz, 2004: 71). Así por ejemplo, en nuestro caso de estudio, D1 como mexicano resaltaba que:

“..El mexicano por cultura prefiere callar antes de enfrentar...el mexicano tiende a quedarse callado, pero no por eso está estando de acuerdo contigo, aquí no aplica el lema de que el calla otorga, el mexicano simplemente se queda callado pero no necesariamente está alineado con lo que se está decidiendo. Entonces ahí se genera una agenda oculta, hay lo que diría yo un desacuerdo en silencio, nunca te lo voy a decir, pero estoy totalmente en desacuerdo con lo que estás haciendo...”

Ante esto, la personalidad del mexicano que trabaja en Danone, confunde muchas veces a los franceses que allí laboran. La captación de significados, de los actos sociales de los mexicanos dentro de la organización, no suelen ser tareas sencillas para el extranjero. En este sentido, una gerente francesa resalta que:

“...Los mexicanos para mí no son...claros...debo dar forma a lo que digo, pero sí me cuesta trabajo...”

Nos parece interesante destacar el concepto de agenda oculta que señalaba D1, dado que esta misma idea para otros entrevistados, a posteriori se

transforma, hasta llegar a constituir algo denominado en México como Radiopasillo. Este término señala los comentarios o chismes (tal como se lo designa en este país), y que son resultados, de los silencios otorgados en ciertos momentos. Es decir, cuando el mexicano calla en la Danone, posteriormente comenta a otros trabajadores lo sucedido en ese encuentro en donde calló, y este comentario o chisme se empieza a difundir por los pasillos de la organización. De ahí la denominación de *Radiopasillo*.

Entonces vale notar también lo que nos decía el director mexicano D1, a propósito de este tema:

“...El mexicano puede crearse juicios nada más como decimos de Radiopasillo, es que yo creo, es que yo pienso, y a veces llegas hasta a oír evidentemente opiniones de los mexicanos que están muy pero muy alejados de la realidad...”

Llama mucho la atención como D2 y E1 siendo franceses, destacan algo muy similar a D1, ellos dicen por ejemplo que los mexicanos:

“...Inventan cosas increíbles...no se de donde viene eso pero...es un tema, porque eso es una fuente de especulación a la gente porque inventan cosas que nada que ver...” (D2).

“...De repente tú como empleado normal estás en los pasillos y escuchas cualquier cosa...de que este es un idiota de que no sabe lo que hace, de que yo haría tal, pero ¿por qué no se lo dices?...” (E1).

En nuestro estudio fueron varios empleados mexicanos y franceses, los que resaltaron la existencia del *Radiopasillo*, lo que consideramos puede ser una variable interesante a tener en cuenta en el estudio de otras realidades organizacionales en México. En este sentido G1 de nacionalidad mexicana destaca que, según su experiencia:

“...Los chismorreos existen en todas las empresas, en México decimos el Radiopasillo y el Radiopasillo existe, y al final de cuentas es algo con lo que tienes que vivir porque es parte de las instituciones de México...”

Pero por otro lado pensamos que, la posición francesa ante el *Radiopasillo*, no es tan tolerante como la mexicana. En general destacan que en su país esto no sucede tan a menudo, y se sorprenden que en Danone de México, existan tantos comentarios de este tipo. Resalta una de las personas entrevistadas que, los mexicanos en Danone:

“...Van para atrás y hablan y dicen esto me cae mal, pero cuando hablan contigo son como los mejores amigos del mundo y eso me choca...” (G3).

Es importante notar, que para nuestro trabajo de investigación, el *Radiopasillo* poseía información que mostraba de cierta forma la manera en que muchos empleados de Danone veían la relación entre los mexicanos y los franceses. Era muchas veces necesario solamente contar la temática de estudio a

cualquier trabajador, mientras se esperaba a alguien para entrevistar, para que inmediatamente la persona que nos acompañaba nos cuente un chisme acerca de alguna pelea entre franceses y mexicanos, del cual aclaraba todo el tiempo que no sabía si era verdad; pero que de alguna forma era información que permeaba a diferentes niveles de la organización.

Por otra parte, los mexicanos trabajadores de Danone resaltan, la imposibilidad de entender por parte de los franceses al mexicano y su forma de vida. Resulta apropiado una vez más, retomar lo que destaca Paz (2004) del mexicano, cuando dice que hay un misterio mexicano como hay un misterio amarillo y uno negro. Este autor resalta que, el contenido concreto de esas representaciones depende de cada espectador. Pero todos coinciden en hacerse de los mexicanos una imagen ambigua, cuando no contradictoria, dice también “no somos gente segura y nuestras respuestas como nuestros silencios son imprevisibles, inesperados” (Paz, 2004:71).

En este sentido, por ejemplo D1 siendo un director mexicano en el corporativo de Santa Fe con importante experiencia en la organización, nos decía que:

“...El francés se desespera porque no termina de entender como el mexicano es como es...”

Bajo esta misma perspectiva, A1 señala que su jefe de nacionalidad francesa en reiteradas ocasiones, y según él, no entendiendo como trabajan los mexicanos en Danone México le dice:

“... ¿Por qué no se organizan?, ¿Por qué me hablan y me dicen las cosas con mil ruedos para decirme algo?...” (G3).

Nos parece interesante retomar a Gamez (2003), quien desde los Estudios Organizacionales, propone que el mestizaje de los pueblos autóctonos con los colonos españoles y de otros países, la fusión del catolicismo con los elementos de las religiones nativas, el intercambio de costumbres y tradiciones, así como otros tipos de interacción y sincretismo cultural, hicieron de México un país marcadamente distinto de las regiones colonizadas por los europeos en la parte septentrional del continente americano, e incluso de las demás repúblicas latinoamericanas. Lo cual nos ayuda a comprender, la imposibilidad de entender por parte de los franceses, muchas formas de actuar de sus compañeros mexicanos en la Danone México.

Pero también vale destacar, que los trabajadores franceses no sólo no comprenden su forma de trabajar, dado que cuando se refieren al trato que tienen los mexicanos entre ellos. Por ejemplo G3 y E1, ambos franceses dicen:

“...Para mí es falso, que chiquita y bonita...salgo con alguno...y ay que la del tercer piso me cae mal... Y cuando las veo juntas jiji jajaja ¿y qué hiciste el fin de semana?... ¿cuándo vamos a

chupar?...Me dijiste la semana pasada que no la soportas, y enfrente de todos ¿Y tu novio?...”
(G3).

“...La interacción sí es como medio falsa...” (E1).

De igual forma gran parte de los trabajadores mexicanos resaltan, que la imposibilidad de entender la realidad organizacional de la Danone México por parte de los franceses, se produce por la constante comparación a cómo se hacen las cosas en Francia. No queremos de ninguna forma generalizar esta actitud entre todos los franceses que trabajan en Danone México, es importante notar tal como lo hace Hofstede (1984), que la estructura de las culturas nacionales difiere de la estructura de las personalidades individuales.

Aunque nos parece también oportuno recordar que tal como lo señala d'Iribarne (2003), no significa que no creamos que en ciertas ocasiones, el sentido que los actores asignan a las situaciones que viven dentro de su empresa, las cuales resienten y a las que reaccionan no dependan de la dimensión propiamente nacional del contexto cultural. Por esto también, nos parece importante destacar que en los encuentros con los trabajadores mexicanos, respecto a la comparación México-Francia por parte de los franceses, muchos de ellos nos dijeron por ejemplo que:

“...Los franceses comparan como se hacen las cosas en Francia y como se hacen aquí en México. Y a veces no entienden muy bien cómo son las cosas...” (G2).

“...El francés busca mucho hacer referencia a lo que pasa en París, a lo que pasa en Francia cómo se hacen las cosas en Francia, y siempre hace ese punto de comparación de que en Francia se hacen las cosas de una manera y en México de otra, y sí así es, son dos realidades totalmente diferentes...” (D1).

En referencia a esto, hemos podido notar mediante las entrevistas realizadas que es cierto que los trabajadores franceses comparan constantemente, cómo se llevan a cabo las actividades en México a cómo ellos están acostumbrados a que se hagan en Francia. Lejos de juzgar esta actividad, entendemos que la misma es típicamente realizada por cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, que se encuentra en un país diferente al suyo y en donde la cultura marca diferentes costumbres que no dejan de llamar la atención por ser tan distintas; a las experimentadas en sus países de origen. En este sentido, G3 sorprendida dice que:

“...Es muy diferente que en Francia, aquí en México salgo con mi jefe a comer a tomar, en Francia no es posible eso...” (G3). Además, también dice: “...Aquí es diferente, no debo hablar fuerte, pedir bien las cosas, enviar correos bonitos...y por favor ¿me puedes a ayudar en esto? En Francia sería necesito esto...me lo puedes enviar ¿a qué hora?, aquí la forma es diferente, escribir correos hablar a la gente, pedir las cosas, todo esto...” (G3).

Por otra parte, tal como lo señalábamos con Darnton (1987) en nuestro capítulo inicial, según este autor la manera de armar los cuentos, de establecer el tono, de combinar los elementos y acentuar las tramas en Francia, muestran cómo

está hecho el mundo para los franceses. Y también nos dice cómo se le puede hacer frente a éste mundo, ya que el mismo está integrado por tontos y astutos, los cuentos dicen que es mejor ser astuto que tonto.

Con respecto a esta actitud de franceses, de etiquetar y de pensar en un mundo de tontos y astutos, nos encontramos a un francés director de la organización que conceptualizando de carentes de realismo a los mexicanos, decía que poseen una:

“...Falta de realismo...”, y agrega: “... para mí es tonto...” (D2).

Así en lo que respecta a este tema y como se da en Danone México y, específicamente en su corporativo en Santa Fe, los trabajadores mexicanos coinciden. Por ejemplo, D1 y G1 nos decían que:

“...La cultura francesa algo que llama mucho la atención es que etiquetan rápidamente...para ellos cuando alguien es tonto...quitar la etiqueta es difícil, eso me ha llamado mucho la atención... ellos hacen muchos juicios de valor y no necesariamente se van a los hechos... ellos usan mucho el estúpido... hay que entender en el léxico y en las palabras del mexicano donde ubicas a estúpido... muchas de sus opiniones no están basadas en hechos sino en simplemente yo creo que es así y punto...” (D1).

“...Hacen muchas veces juicios generales... dicen los mexicanos... en este país... a mi particularmente la palabra... en este país... me molesta...” (G1)

Una vez más resulta importante notar, tal como lo destaca Gamez (2003), que hasta cierto punto la cultura de la organización es consecuencia de la cultura nacional, que afecta luego a los valores, actitudes, ideas, normas y objetivos vigentes en el lugar de trabajo. Es interesante observar entonces que la interacción cotidiana, entre individuos de diferentes culturas nacionales puede generar choques, por la simple comprensión diferente de cualquier acto social en el que se vean inmersos, o de actitudes que cada uno tenga durante la interacción.

En las entrevistas realizadas a empleados mexicanos, los mismos nos han resaltando principalmente, que a ellos les llama mucho la atención que:

“...En general el francés es más de guardar una distancia...”, D1 explicaba “...Yo diría un poco, primero porque hay un choque cultural, y si al choque cultural se lo pones a la familia es peor...”. Además “... El mexicano...llega a hacer lo simple complicado, y el francés se aleja de lo complicado y a través de la franqueza de la frontalidad busca que las cosas sean de una manera más sencillas, entonces es un choque, es un choque fuerte de cultura...” (D1).

En cuanto a la franqueza del francés, así como sucedió con los silencios del mexicano, mexicanos y franceses coinciden. Anteriormente expusimos lo que

pensaban entrevistados de nacionalidad mexicana, pero también un ejecutivo francés destaca que:

“...Es más franco y más directo el francés que el mexicano...” (E1).

Sin embargo D2 destaca como una imposibilidad de los mexicanos de hablar frontalmente, inclusive considera que esto se acentúa cuando deben dar una mala noticia, así entonces dice que los mexicanos:

“...Cuando es una un fracaso no te dicen... eso también es algo que llama la atención, no les gusta dar las malas noticias...” (D2).

Refiriéndose a esto mismo la gerente francesa G3, destaca que en Danone México, no puede actuar de forma frontal porque eso a los mexicanos les choca tal como lo señalaba el director mexicano D1. Entonces G3, resalta que su experiencia le ha hecho cambiar actitudes que traía impregnadas por su cultura nacional francesa, nos dice por ejemplo que:

“...No voy a decir no me interesa tu opinión...eso no se puede hacer...debo explicar por qué es eso cómo se hace como llegó este punto, eso sí por ejemplo es difícil... creo que todos tenemos nuestra cultura, nuestra manera de trabajar, y así es un poco difícil porque las culturas chocan mucho...”

Por otra parte G1 de nacionalidad mexicana, también resalta otro tipo de choque cultural que se produce en Danone, considera que los franceses:

“...Son clasistas... aquí te subes a un elevador dices buenos días, y los propios franceses pueden no contestarte buenos días, es un shock...” (G1).

Sin embargo G3 de nacionalidad francesa, nos explica que le genera un esfuerzo importante, actuar cómo se pretende que actúe en el contexto mexicano. Lo que los mexicanos realizan con total naturalidad, por ejemplo el saludar o preguntar por un familiar, G3 lo describe como un esfuerzo a realizar para poder interactuar mejor, y dice que tiene que preguntar:

“... ¿Cómo estás? ¿Y tu familia? ¿Y tu novia?, y ¿qué hiciste el fin de semana?...son tantas cosas que en Francia no, me cuesta trabajo ahora que tengo a alguien a mi cargo, me cuesta trabajo de hacer esto...” (G3)

En este caso lo que más sorprende a A1 quien reporta a G3, es también la distancia que pone el francés en Danone, así señala por ejemplo que la personalidad de su jefe:

“...Es como un poco más cerrada, o sea no es como un latino como un mexicano con otro mexicano, de que platicas y todo, y hasta en la misma forma de saludarte, es así como de...distancia...Entonces la forma de interactuar, personalmente, es así como muy de...tu aquí y yo acá...Y hacer una broma o así, no se da tanto...” (A1).

Lo que para A1, resulta ser una relación muy a distancia dada su nacionalidad mexicana, para su jefe no lo es. Es más, esta persona considera extraña la relación que poseen los jefes mexicanos, con sus subordinados. Podemos comprender lo poco probable que es para G3, hacer bromas a A1, cuando nos destaca como algo sorprendente que su jefe mexicano le haga chistes. Nos decía por ejemplo que:

“...El jefe...que tenía en la planta... es muy chistoso de hacer bromas comentarios, que eso en Francia no sería permitido...” (G3)

Entonces nos parece apropiado retomar a Hofstede (1984), quien señala que la cultura de un país o de cualquier otra categoría de personas, no es una combinación de propiedades del ciudadano promedio, ni de la personalidad modal, es entre otras cosas, un conjunto de reacciones posibles de ciudadanos quienes poseen una programación mental común. Y en este sentido los mexicanos y franceses trabajadores de Danone, que ocupan diferentes puestos dentro del corporativo de Santa Fe parecen realmente compartir esta programación mental con sus compatriotas, dado que cuando se pregunta acerca de la interacción entre ellos coinciden en muchas percepciones.

Si bien los trabajos de Phillippe d'Iribarne, son de una índole diferente a los de Hofstede, también podemos retomar los conceptos de este investigador francés cuando destaca “la lógica del honor”; mediante la cual los trabajadores franceses

interactúan. Vale destacar que nuestro trabajo de investigación no se logra explicar a través de este concepto, dado que nos dedicamos a estudiar principalmente la interacción entre mexicanos y franceses, por tanto la lógica del honor que reina en la interrelación entre los trabajadores franceses estudiados por d'Iribarne (1989), sólo nos muestra una posible base de comparación para la perspectiva francesa al momento de analizar su interacción con mexicanos.

Por otro lado, los mexicanos tienden a resaltar que al interactuar con franceses, notan que:

“...Ellos tienden a ser un poco soberbios...” (D1).

“...Ellos están parados desde un casi altar, en el cual en algunas veces su actuación es como de conquistador, vinieron a traernos los espejos que no conocíamos... Hay gente que camina sin voltear de frente, de tal manera que no tiene que saludar a nadie porque no te vi, si yo llevo la cara levantada y encuentro tus ojos aunque no quiera te tengo que saludar, pero si yo voy agachada y pasas junto a mí en realidad yo no te vi; puedo asegurar que no te vi y no te saludé porque no te vi, y en realidad no te vi porque no te quiero ver, no puntualmente a ti sino a todos los que cruce en el pasillo...” (G1).

“...Muchas veces siento como que el francés se siente superior... algunos son prepotentes, como te dicen las cosas, como te hablan, sí son superiores en cuanto a sueldo y en cuanto a nivel, no son superiores en cuanto a intelecto, en capacidades, etc....” (G2).

Tal como decíamos las expresiones acerca del actuar del francés en Danone, según la perspectiva mexicana, coinciden entre diferentes trabajadores entrevistados. Desde nuestro punto de vista, creemos que el mexicano también necesita generar una imagen del francés, para poder entenderlo y posteriormente interactuar con él. Se observa como el mexicano, limita la personalidad del francés a ciertas actitudes, tal como el francés lo hace. Así nos encontramos que los franceses consideran que la interacción con mexicanos es difícil, y en general lo justifican con que:

“...Al mexicano no le gusta anticipar, tu ves no ahorran dinero, gastan...cuando tienen cien pesos lo van a gastar, viven al día...” Además en este caso D2 nos dice que “...En Francia... expresamos nuestro sentimiento a través de acciones, aquí no, aquí se quejan pero no actúan...y creo que...eso es la cultura mexicana... es la familia...la persona, el resto se puede morir en la calle... y nada.” (D2)

De esta forma nos vamos acercando a la conceptualización que tienen los actores estudiados, para posteriormente poder comprender más acabadamente, la interacción entre ellos en la Danone México. Por lo tanto, en el siguiente ítem, nos adentramos al conocimiento de las reacciones de ambos en situaciones conflictivas. Aquí se busca observar, cómo actúan mexicanos y franceses en momentos en los que un trabajador tiende a ser más espontáneo, es decir, que abandona ciertas actividades protocolares y busca la imposición de sus ideas.

4.2.2 Reacciones de franceses y mexicanos en situaciones conflictivas en Danone.

Dadas las percepciones que hemos podido visualizar en nuestro estudio, mexicanos y franceses conciben situaciones conflictivas en su interacción, dentro de la Danone. Entendemos que la cultura organizacional, define un contexto en donde mexicanos y franceses, captan los sentidos de la acción del otro. Pero es importante notar que muchas veces, los significados cambian según la cultura nacional, que el empleado de Danone tenga.

De esta forma se puede observar que los mexicanos, perciben que la frontalidad y franqueza con la que se expresan los franceses en Danone, es una fuente de conflicto. Así en la entrevista al director mexicano D1, él nos decía que:

“...El francés es alguien que es muy directo para decir las cosas y nunca se toma las cosas personal, y eso es algo que al mexicano le cuesta entender...” (D1).

Pero también nos explica que aunque nos encontremos a nivel de Comité Directivo, donde la cultura corporativa debe primar según Danone, los rasgos de cultura nacional siguen reinando, y así D1 nos manifiesta que:

“...En situaciones laborales cuando hay que tomar decisiones fuertes donde hay que discutir fuerte para llegar a un arreglo, la escena va a ser franceses normalmente tomando la batuta, y hablando y llevando un poco la iniciativa...”. Resalta principalmente este director,

que *“...El mexicano prefiere ceder, el mexicano evita al máximo llevar las cosas a un punto donde considera que se van a desbordar las situaciones...” (D1).*

Con respecto a la actitud del francés, volvemos a destacar su necesidad de etiquetar al otro con quien interactúa, en este caso al mexicano. Es importante entender, que al momento de relacionarse tanto mexicanos como franceses, lo hacen con total conciencia del otro, o al menos con una conceptualización de la reacción que puede llegar a tener éste ante una determinada situación. La interacción entre franceses, así como la interacción entre mexicanos, es muy diferente a la que poseen con el de distinta nacionalidad. Así D1, refiriéndose a los franceses de Danone en los momentos de conflicto, dice que en ellos se evidencia que:

“...Todos son etiquetas, todos son juicios...” Y que entonces “...llega un momento que el mexicano se cansa...” (D1).

Podríamos decir que el contexto de significación, cambia cuando nos encontramos interactuando, con alguien con quien no compartimos la cultura nacional. El entendimiento y significado de la acción social, varía dependiendo de si nos referimos al contexto organizacional de un francés, o si estamos frente al de un mexicano.

Por otra parte algo que varios entrevistados han destacado, y que en general molesta mucho a los mexicanos, es la diferencia de trato que realizan los

franceses entre ellos; frente a la que tienen con los colaboradores mexicanos. Con anterioridad una gerente nos había resaltado, que según ella, se trataba de una cuestión de clasismo. Sin definir porqué es así, un director mexicano igualmente destaca el trato diferente, y nos dice que:

“...No es lo mismo un trato de un francés a francés que un francés a un mexicano, el francés con el francés es más condescendiente, el francés con el mexicano no es tan condescendiente, si un francés comete un error no es manejado de la misma manera por un francés que si un mexicano comete un error; se busca que halla una equidad pero la realidad es que no es así... hay mucha condescendencia, mucho espíritu de fraternidad entre los franceses...” (D1).

Esta situación muchas veces incomoda a los mexicanos, dado que en el Comité de Dirección dónde se encuentran los diez directores de Danone México, quien preside el mismo es el director general de nacionalidad francesa. Por lo tanto muchas veces, las decisiones finales la termina tomando él, y la percepción de los mexicanos es que lo que tanto critican los franceses en Danone acerca de la formación de clanes dentro de la empresa, es lo que ellos terminan haciendo, cuando tienen que defender a sus compatriotas.

Así G1, nos comenta que:

“...Cuando tu llegas y dices oigan es que les quiero explicar la vida no es así, sino que en este caso tenemos que movernos hacia este lado, y lo que pido es que no me apliquen eso sino que pueda yo moverme por ese lado... necesitas la aprobación del francés...”

De la misma forma otro gerente mexicano, nos decía que a la hora de definir planes de acción para la colocación del producto, muchas veces sentía que:

“...El qué y el cómo lo van a decidir el francés...”, (G2)

Sin embargo, los trabajadores franceses entrevistados en Danone, plantearon la imposibilidad de trabajar en equipo con mexicanos, dado que ellos sólo se preocupan por su trabajo; y el de su grupo más cercano al que los franceses le dicen clanes o familias. Además subrayan que a la hora de la toma de decisiones, no sienten que ellos sean soberbios, sino que ante un conflicto:

“...El mexicano no va a decir... no se va a enojar... lo que el va a hacer es más callarse...”
(D2).

Cosa que como resaltaba un director mexicano desespera al francés, dado que lo que esperan ellos es que reaccionen como un francés. La reacción del francés que trabaja en Danone en estos momentos, por lo general, es como la describe este director francés:

“...Cuando yo tengo un conflicto con alguien mexicano yo voy a contraatacar, no me voy a quedar...” (D2).

Así entonces, hemos expuesto las reacciones de los franceses y mexicanos en la Danone México corporativo Santa Fe, ante eventuales situaciones conflictivas. Principalmente se ha denotado el ejercicio del poder, mayormente por aquellos que poseen nacionalidad francesa, lo cual se explica principalmente por los vínculos fraternales que mantienen los directores franceses con quien preside el Comité Directivo, que es el Director General de nacionalidad francesa. Por otro lado, hemos visto como las culturas nacionales, configuran la interacción por ejemplo con los silencios de los mexicanos y la frontalidad de franceses.

A continuación, pasaremos a analizar cómo es la vida laboral de mexicanos y de franceses dentro de la organización bajo estudio, resaltando principalmente sus justificaciones de su forma de actuar. Además exploraremos si existe o no, una interacción social fuera de la organización, entre los diferentes actores que laboran en la Danone México.

4.2.3 La vida laboral y la vida social entre los empleados franceses y mexicanos, de Danone México corporativo Santa Fe.

En este apartado, nos introduciremos en el análisis de la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México, resaltando su forma de trabajar dentro de la organización, y su convivencia o no, con compañeros de trabajo fuera de la empresa. En las entrevistas se ha podido notar, lo importante que resulta el socializar dentro y fuera de la empresa, para los mexicanos. Sin embargo, en el

caso de los franceses, se destaca un sentimiento opuesto. Como resaltamos con anterioridad, los trabajadores franceses dicen que deben esforzarse mucho en su ambiente laboral en Danone México para preguntar al mexicano acerca de su vida y contarles la suya, y resaltan principalmente, que en Francia esto no es necesario.

Así, un ejecutivo francés justifica que, el mexicano en Danone debe trabajar más horas, porque se pierde mucho tiempo en la relación social; cosa que ellos no necesitan. Específicamente E1 nos decía que:

“...No creo que sea...muy bueno en el perfil mexicano...la ineficiencia, es decir, mucho tiempo perdido muuucho tiempo perdido...” Esto lo explica más diciendo que hay en el trabajo del mexicano: *“...Muucho tiempo muerto, así de repente estamos platicando de un tema, o te tardas tres horas en una junta que realmente era de media hora...porque pues hay unos que empiezan a platicar de otras cosas que nada que ver, o sea yo lo veo muy ineficiente, por lo mismo se tienen que adaptar y ser flexibles en cuestión de horarios...Porque a lo mejor lo que hace un francés de 9 a 5 de la tarde, a lo mejor, lo hace un mexicano de 8 a 8...”* (E1).

También el director francés denominado D2, resalta que le llama mucho la atención de los mexicanos en la Danone que:

“...Son más en los sentimientos que en la efectividad, la eficiencia...les gusta mucho...charlar...de las cosas de ayer...pero cuando se trata de algo más profesional, eso les cuesta más...” (D2).

Por otro lado G3 resalta que, esta relación que se genera en la Danone de México de amistad entre los trabajadores, no la realiza ella de forma natural. Es decir, debe simular ser amiga de los mexicanos con los que interactúa, para conseguir que se haga el trabajo que ella necesita. Pero aclara que para los franceses, el trabajo se limita a una relación laboral, y que sus vidas sociales o de amigos, se encuentran fuera de la organización. G3 nos dijo lo siguiente:

“...La relación aquí es vamos a decir más de amigos, debo llevarme bien con mi jefe y con las otras personas para que me ayuden, en Francia el trabajo es el trabajo y la vida está fuera, que aquí siento que a veces mezclan las cosas...” (G3).

Entonces, siendo que los mexicanos disfrutan de realizar tareas fuera de la organización con sus compañeros de trabajo, los franceses expresan que no les interesa ese tipo de actividades. Inclusive subrayan que por ejemplo:

“...Estás obligado de salir con la gente fuera del trabajo...para estar bien en el trabajo...”.
En su caso, G3 resalta *“...Salí con ellos me hice amigos con ellos, pero al final no son mis amigos, en la vida real no, es mi trabajo aquí no voy a hacer mis amigos...” (G3).*

Surge entonces de las entrevistas a franceses, la percepción que los mexicanos tienen de ellos, pero la apreciación normativa que alude a una negatividad no es compartida. Para los mexicanos, el ser frío en las relaciones sociales, es una característica negativa de la personalidad de un individuo. Sin

embargo, para los empleados franceses de Danone es sólo una característica más de su personalidad, que de alguna forma los define pero no los perjudica. Así una gerente nos dice:

“...Como los franceses soy muy fría, muy de mi vida es mi vida, no lo voy a comentar a nadie, pero aquí te tienes que abrir y escuchar a la gente...”. Aunque destaca que “...Si no es...amigo...no me importa su vida...pero así debo ser...” (G3).

Pero no es la única persona de nacionalidad francesa que nos dice esto, por ejemplo un ejecutivo francés cree que:

“...Las relaciones en el trabajo son mucho más fuertes aquí que en Francia... en Francia llegas en la mañana para cumplir tu trabajo e irte lo más temprano posible para disfrutar de tu vida social o personal afuera...” (E1).

En este sentido un director mexicano, coincide con esta opinión y destaca que con su experiencia se ha percatado que:

“...En general el francés es más de guardar una distancia...” (D1).

Entonces hemos corroborado que la costumbre de separar el trabajo de la vida personal, es independiente de la posición jerárquica que, ocupe el francés en Danone. Así en el puesto más alto que es el de director, también nos encontramos con un empleado francés, que nos explica que su actitud de no relación con

mexicanos fuera de la organización se explica por su cultura nacional francesa. D2 dice que no interactúa con empleados de Danone fuera de la organización:

“...Porque no es mi cultura...mi cultura es separar mi vida profesional de mi vida privada... No voy a ir a una fiesta, a veces voy a alguna fiesta organizada por la compañía, pero... no voy a esas cosas especiales con muchos colaboradores...” (D2). Y resalta que “...Aquí en México creo que la gente pone...mucha emoción...mucha cordialidad en la relación...es una relación casi de...amigos, cuando el francés es una persona bastante fría...eso ya es un choque...ellos buscan un poco de sentimiento cuando nosotros buscamos el resultado y nada más...” (D2).

Sin embargo, en las entrevistas a mexicanos, hemos notado que muchos comparten actividades fuera de la organización. Así A1 cuando se le pregunta si se dan relaciones, con sus compañeros mexicanos de Danone fuera del trabajo, A1 destaca que:

“...Con compañeros mexicanos sí...por lo mismo que son más abiertos, si se dan más seguido...” (A1).

También en el nivel gerencial, se evidencia que existen relaciones fuera del trabajo, hasta se llegan a organizar en ciertos sectores para compartir momentos con todos los compañeros de la oficina. En este sentido, G2 destaca que:

“...Es común que se arme algún tipo de evento, y en la oficina se salga...” (G2).

Entonces, pudimos observar que los trabajadores mexicanos y los franceses, poseen una perspectiva muy diferente de lo que abarca el trabajar dentro de la Danone. Por una parte los franceses subrayaban todo el tiempo que el trabajo para ellos es sólo eso, no necesitan de la socialización, sino por lo contrario, desean terminar cuanto antes sus tareas para retirarse. Sin embargo, los trabajadores mexicanos, prefieren socializar y compartir con sus compañeros, aunque eso les cueste estar más tiempo dentro de la empresa.

Con este análisis anterior, queremos mostrar, como la interacción entre mexicanos y franceses no se explica con la simple observación de la misma; ni con el acercamiento a través de entrevistas. Sino que la comprensión de la interacción entre ellos, enmarcada en un contexto que es la cultura organizacional, se explica también con las actitudes de vida cotidiana que los actores desarrollan. Es decir que, las costumbres y valores que de cierta forma prefiguran las culturas nacionales, influyen en la decisión del tipo de relación que desean tener los trabajadores dentro de la Danone México. Y creemos, que ese tipo de relación, evidenció ser muy diferente para mexicanos y franceses.

Esta dimensión que denominaremos Vida Laboral y Social, ayuda a entender parte de la interacción entre mexicanos y franceses, dentro de la Danone México corporativo Santa Fe. Partiendo de la concepción que cada uno de los entrevistados posee, acerca de la separación tajante o no de la vida laboral y la vida social, se puede entender la predisposición a generar lazos afectivos con los

compañeros de trabajo que enmarcan de una manera diferente la interacción dentro de la organización.

4.3. La interacción entre mexicanos y franceses, a través de los conceptos de cultura nacional, corporativa y organizacional.

En este último apartado, se realiza un análisis de la interacción de mexicanos y franceses en la Danone México específicamente en su corporativo de Santa Fe, resaltando principalmente las vinculaciones de los conceptos de cultura organizacional, corporativa y nacional. Como ya explicamos con anterioridad, estas tres dimensiones de la cultura, se encuentran entrelazadas en la realidad de las organizaciones.

Nos atrevemos a decir que los conceptos por separados como se intenta de trabajar en el plano teórico, son imposibles de identificar en un estado puro en la realidad de la Danone México, como así también, en las otras realidades organizacionales. La necesidad de crear estos límites al concepto de cultura, creemos que son propios de la necesidad que tenemos, de comprenderlos a través de una visión más simple de los mismos. Pero vale destacar, que bajo el Paradigma de la Complejidad, el cual hemos presentado en nuestro primer capítulo. Se reconoce tal como lo hace Morin (1995) que dichos conceptos se encuentran como un tejido de interrelaciones, de difícil separación real.

Consideramos fundamental remarcar que todo el análisis de la interacción entre trabajadores de nacionalidades diferentes en Danone México, se realizó entendiendo la importancia de la cultura entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales, adquieren sentido (d'Iribarne, 2003).

Nos parece importante enfatizar que, en nuestro trabajo de investigación, hemos percibido que dichos contextos donde las acciones organizacionales adquieren sentido; son cambiantes y con un gran dinamismo en el interior de la Danone México. Además nos inclinamos a pensar que en esta organización no existe un único contexto, sino que son varios y que los mismos se ven modificados y fuertemente influenciados, por las personas que en ellos interactúan.

De esta forma, una acción dentro de la organización puede tener diferente significado, por ejemplo según la nacionalidad que posea el actor que está realizando la interpretación de la misma. Hemos encontrado que la frontalidad en el trato es algo que agrada en gran medida a los trabajadores franceses, dado que para ellos, simplifica el entendimiento en la relación laboral. Sin embargo, dicha característica, fue enunciada por los trabajadores mexicanos en reiteradas ocasiones como una falta de respeto y hasta como generadora de un sentimiento, de trato descortés.

Esta dimensión decidimos denominarla Formas de Comunicación, y la misma se refiere a la manera en que los actores se dirigen a los demás, y en la cual hemos encontrado marcadas diferencias entre trabajadores mexicanos y

franceses; tal como lo señalábamos en el párrafo anterior, y también se destacará más adelante.

Así mismo la impuntualidad en los mexicanos, resulta ser una característica que no les incomoda, y con la cual están muy acostumbrados a trabajar. En ciertos casos, el mexicano mostraba mayor interés en evidenciar su preocupación por la tarea a realizar, que por el momento en el que ella comenzara. En cambio los franceses, puntualizaban el malestar que les causaba estar en el lugar acordado a la hora acordada, y que las personas siempre llegaran tarde. Hasta ciertos entrevistados, decían llegar a sentir que se les estaba faltando el respeto.

Por tanto, creemos que otra dimensión importante en la interacción entre mexicanos y franceses, es la que decidimos denominar Visión del tiempo. Esta representa la importancia que le dan los diferentes actores, a la variable tiempo en su vida cotidiana, dentro de la organización. Bajo esta dimensión se pudo observar, una alta valoración a la planificación de las actividades en la jornada de trabajo, por parte de los trabajadores franceses. Sin embargo, en el caso de los trabajadores mexicanos, el orden de las actividades y el momento exacto en el que se desarrollaba no se consideraban de gran relevancia.

Es interesante notar como la Visión del tiempo, influye de cierta forma en la manera que los trabajadores franceses se relacionan con los mexicanos, dado que la valoración de dicha dimensión genera momentos de tensión entre dichos actores. El acordar un horario para desarrollar una actividad por parte de los

trabajadores franceses, conlleva la posterior imputación en su agenda de trabajo, y la inmediata planificación de otras actividades tanto antes como después de dicha actividad. Pero en reiteradas ocasiones, el horario estipulado con un trabajador mexicano no es respetado por este último, y esto provoca un malestar en el francés dado que toda actividad planificada en su agenda se transforma en imposible de llevar a cabo tal como había sido pensada.

Es por todo esto, que nos resulta importante subrayar que dentro de las organizaciones donde personas de diferentes culturas nacionales se encuentran laborando, las diferencias de percepciones de la acción se acentúan en gran medida. En nuestro caso hemos notado que los diferentes actores terminan comprendiendo que ciertas actitudes y costumbres, se explican a través de la cultura nacional del otro, pero de todos modos esto no significa que puedan llegar a compartir o aceptar la forma en la que el otro se comporta dentro de la organización.

Es evidente entonces que el concepto de cultura nacional, entendiéndose a la misma como aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide –a veces de manera indirecta – en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros (Montaño, 2003); es de gran relevancia a la hora de la búsqueda de la comprensión de la interacción entre franceses y mexicanos en Danone México.

Enfrentarse al entendimiento de esta interacción, sin comprender la existencia de creencias, valores y actitudes típicas de cada uno de las culturas nacionales hubiese resultado en un estudio que poco exploraría la realidad de esta organización en México. Se evidencia entonces, que la cultura nacional posee también una fuerte influencia en este contexto de significación, que se denomina cultura organizacional.

Por otro lado, hemos percibido en nuestro trabajo cómo los trabajadores mexicanos al ingresar a la Danone México a laborar a diario no se despojan de sus costumbres, creencias y valores, que les promueve su cultura nacional. La interacción social que necesitan a la hora de trabajar, el sentido de familia, la visión del tiempo fueron algunos de los rasgos que identificamos traspasan los límites de la organización; para quedarse en ellos en su ámbito laboral.

Así también, la Forma de Comunicación frontal, el poco interés de generar lazos de amistad en el trabajo y la puntualidad sobresalen como rasgos de la cultura francesa que los trabajadores de Danone provenientes de ese país siguen manteniendo, a pesar de encontrarse trabajando en México.

Por otra parte en lo que respecta a la cultura corporativa de Danone México, y cómo la misma se presenta en su Corporativo en Santa Fe, vale destacar que se entiende a la misma como la búsqueda de una nueva espiritualidad, acorde con los requerimientos funcionales de la empresa; que presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el

consenso como valor armónico, explicita los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, una visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio (Montaño, 2003).

En nuestro trabajo de investigación, hemos podido observar que la misma, no se encuentra arraigada en los empleados entrevistados. Por una parte, en el caso de los mexicanos pudimos ver que sentían que los valores que se intentaban inculcar a través de la misma, se correspondían mayormente con la cultura francesa. Algunos nos llegaron a decir que la cultura de Danone, les parecía ser más francesa, que propia de la organización.

Por otra parte, los trabajadores franceses no conocían la visión, misión y valores definidos para Danone México. Por otro lado se referían a la Planta de Irapuato como una organización distinta al Corporativo en Santa Fe. Especialmente los empleados franceses, que habían tenido la oportunidad de trabajar en los dos lugares, destacaban el sentimiento de familiaridad que se visualizaba entre los mexicanos en la planta; y la gran interacción fuera de la organización que realizaban los trabajadores de Irapuato.

Entonces pudimos observar, que en la Danone México existe sólo un simple conocimiento por parte de los mexicanos de visión, misión y valores organizacionales, y que solamente desde la Dirección de Recursos Humanos se

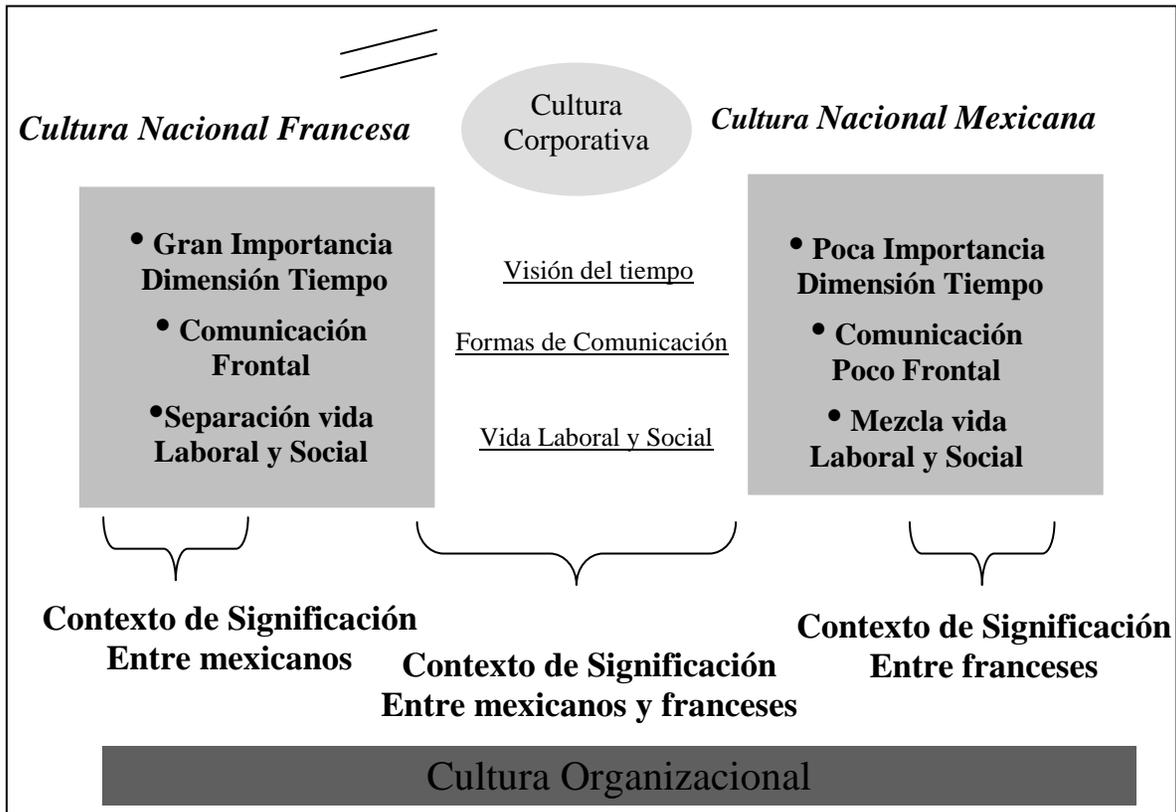
trabaja con ellos en mente. Además, se identifica también, que valores como los de trabajo en equipo que posee la organización son muy difíciles de sostener cuando la interacción es entre mexicanos y franceses, dado que la manera de comunicar y expresarse son en ocasiones demasiado diferentes; lo que se traslada en pérdida de oportunidades para la empresa.

Entendiendo que la cultura organizacional, hace referencia al sentido que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas, en el marco de su vida cotidiana (Montaño, 2003); creemos que el estudio de la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México corporativo Santa Fe, nos permitió observar principalmente cómo los trabajadores buscan mantener sus culturas nacionales en su ámbito laboral, aunque se encuentren laborando en una empresa multinacional; lo que también podríamos interpretar como la presencia de la tradición en distintos ambientes, donde muchas veces se ha intentado privilegiar el predominio de la modernidad.

Así también hemos visualizado en nuestra investigación, la necesidad de estudiar los contextos de significación dentro de las organizaciones, como universos únicos; dado que mismo dentro de una misma organización como en nuestro caso lo es Danone México, se perciben diferencias importantes en la captación e interpretación de significados por parte de los trabajadores, siendo más acentuadas dichas discrepancias entre quienes no comparten nacionalidad.

Gráficamente, creemos que se podría mostrar de la siguiente manera:

Gráfico 2: La interacción entre franceses y mexicanos en Danone México



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente queremos destacar, que el estudio de la interacción realizada a nivel corporativo Santa Fe, presenta diferencias importantes a los resultados hallados en la planta principalmente en el trabajo de d'Iribarne (2002). Este autor nos mostraba que en dicha planta, los trabajadores conformaban una serie de familias, las cuales se encontraban muy apegadas a los valores organizacionales; y tenían un alto grado de identificación con Danone, además del compromiso y sentido de pertenencia a dicha empresa.

Sin embargo, en nuestro caso de estudio, nos encontramos con trabajadores que expresaban su inconformidad con el estilo Danone. Los mexicanos entrevistados, en su gran mayoría, expresaban lo mucho que los desmotivaba ver que los niveles altos de la jerarquía organizacional lo ocupaban siempre franceses. Y por otra parte, también hubo hasta quienes expresaron que la gran rotación de personal que experimenta la organización⁸, se debe esencialmente al trato que reciben los trabajadores mexicanos por parte de los jefes franceses.

Finalmente en el próximo apartado nos dedicaremos a realizar, una serie de conclusiones finales, siendo las mismas fruto de todo nuestro trabajo de investigación; y las cuales no pretenden ser el único hallazgo posible de nuestro acercamiento, sino que buscan ser puertas a posibles nuevos hallazgos de otros potenciales trabajos llevados a cabo en esta organización, como en cualquier otra en la que la dimensión cultural posea una cierta capacidad explicativa

⁸ La mayor rotación se produce en el área de ventas, información proporcionada por un empleado, a quien debemos respetar su anonimato.

CONCLUSIONES

Como decíamos al comenzar este trabajo, el fenómeno denominado como globalización, ha conllevado a un incremento importante en la cantidad de interacciones que se dan entre diferentes culturas; dentro de las organizaciones, que en la actualidad llamamos multinacionales, y las cuales fueron caracterizadas en nuestro trabajo de investigación.

Entendiendo como d'Iribarne (2003), que la cultura organizacional es el contexto, en donde las acciones organizacionales adquieren sentido; hemos identificado en la Danone México corporativo Santa Fe, la existencia de tres diferentes contextos caracterizados dos de ellos por la presencia de individuos de la misma nacionalidad, y uno por individuos de nacionalidades diferentes.

En concordancia con el objetivo principal de este trabajo, que es el de comprender la interacción entre mexicanos y franceses en Danone México, inmersa la misma en una cultura organizacional definida por las interpretaciones de sus actores; nos abocaremos ahora a la exposición de las conclusiones del estudio realizado.

¿Qué perspectivas tienen los franceses del trabajo con mexicanos en Danone México?, ¿Cómo ven los mexicanos al francés en lo que respecta a su vida laboral, y a su vida fuera de la organización?, ¿Qué siente el francés cuando

el mexicano se queda callado en una situación donde hay intereses contrapuestos? Estas son algunas de las preguntas que hemos logrado responder con nuestro trabajo, y las cuales nos acercaron a la comprensión de la interacción entre mexicanos y franceses, el cual fue desde el principio el objetivo de nuestra investigación.

Pudimos observar que era diferente el significado que le daba cada cultura a la puntualidad, lo cual se analizó como diferentes perspectivas de la Visión del Tiempo. En el caso de los franceses, este valor era muy importante, dado que en su cultura nacional el no ser puntual se aproxima mucho a faltarle el respeto al otro. Por consiguiente, nos encontramos que los franceses en Danone México estructuran sus tareas, de forma tal de tenerlas definidas en una agenda que organiza su actividad laboral diaria. Entonces, si alguna actividad se desarrolla fuera del horario estipulado, sus próximas actividades se retrasan y esto acarrea el tener que quedarse fuera de su horario de trabajado definido para poder terminarlas; cosa que al francés le molesta en demasía.

Sin embargo en el caso mexicano, la dimensión tiempo es menos importante, y la impuntualidad puede darse ya que este trabajador está acostumbrado a convivir con la misma; dado que en la sociedad en la que vive también funciona de esta manera. Por lo tanto, el trabajador mexicano en Danone tiende a programar sus actividades en la medida que estas se vayan presentando, y no posee la necesidad que tiene el francés de estipular exactamente la hora en

la que va a realizar determinada tarea; salvo cuando tiene que interactuar con franceses, o debe concurrir a una junta.

De esta forma, cuando los mexicanos tienen que interactuar con franceses por ejemplo en reuniones programadas, sienten que el francés siempre está apurado; y que como consecuencia se percibe muy cerrado a sus ideas, dado que por lo general desea terminar la junta e irse inmediatamente. Por otro lado los franceses, consideran que el mexicano es ineficiente, porque en el mismo ejemplo de las juntas; en reiteradas ocasiones perciben que el mexicano comienza a hablar de otros temas, los cuales no habían sido previstos y esto acarrea mayor tiempo del estipulado para dicha junta.

Otra diferencia entre culturas se percibió en la manera de comunicarse, en nuestro trabajo lo denominamos Formas de Comunicación, y las mismas se vieron entre la frontalidad y los silencios. Hemos encontrado que en Danone México, los trabajadores franceses prefieren la frontalidad, lo cual fue resaltado tanto por trabajadores franceses como mexicanos, pero aunque ambos lo destacaron; las percepciones de esta frontalidad, fueron muy diferentes. En nuestro trabajo, los trabajadores mexicanos de Danone, observaban como negativa la manera en la que los franceses se dirigían a ellos. Subrayaban que aquellos poseen una actitud prepotente, y que en muchas ocasiones llegaban a ser soberbios, y a buscar mostrar una superioridad ante los mexicanos.

Por su parte los trabajadores franceses, expresaban que su trato era directo, dado que ellos sólo estaban interesados en mantener una relación laboral con quienes interactuaban en su trabajo. El francés va a la organización, sólo a desarrollar sus tareas como empleado de Danone, y se encuentra desinteresado en generar un vínculo mayor con sus compañeros de trabajo. Además resaltan lo incómodo que resulta para ellos trabajar en equipo con mexicanos, dado que cuando estos últimos no están de acuerdo con algo, no lo comunican y sólo se quedan callados.

Así se presenta esta situación como de gran complejidad para el análisis, el silencio de los mexicanos trae un significado incomprensible para el actor francés, el cual al intentar de conocerlo se expresa de manera excesivamente frontal para el mexicano; lo que provoca mayor silencio en este último, y la posterior generación del chisme que comunica a los demás miembros de la organización, una situación incómoda vivida por el mexicano.

Por otro lado, en lo que respecta a la vida social entre los trabajadores de la Danone fuera de la organización, se vislumbraron diferencias notorias. Los trabajadores mexicanos en el corporativo Santa Fe de la Danone México, necesitan interactuar con sus compañeros de trabajo más allá de la simple y obligada relación laboral. Ellos demuestran un gran interés, en generar lazos de amistad con los otros trabajadores con los que comparten su vida laboral, y como consecuencia suelen desarrollar actividades fuera de la organización con gran frecuencia.

Sin embargo los trabajadores franceses, en gran parte por los valores que traen inculcados desde su país, no desean mezclar su vida laboral con su vida personal. Así destacan la necesidad de cumplir sus actividades en el tiempo estipulado para realizarlas, para luego fuera de la organización, realizar su vida social con personas ajenas a su entorno laboral. Por lo tanto, la relación con sus compañeros de trabajo, se limita a lo laboral, y por consiguiente se intenta permanentemente evitar que se le interrogue acerca de su vida fuera de la organización; dado que para ellos esta actividad resulta ser hasta una intromisión en su vida privada.

Finalmente en lo que respecta a la forma en que la organización pretendía ser gestionada, para los mexicanos resultaba ser un modelo demasiado francés, en un entorno mexicano, el cual no era contemplado, a la hora de la toma de decisiones. El francés intenta de trabajar de igual manera a la que lo hacía en Francia, y lo resalta permanentemente, lo cual no se puede llevar a cabo finalmente y nos demuestra especialmente la imposibilidad del traslado de modelos de otros países a contextos con grandes diferencias; como lo es en este caso el mexicano.

Por último es importante destacar, que la interacción entre mexicanos y franceses en esta organización, presenta muchos puntos de choque; los cuales se generan principalmente, por los fuertes desencuentros en las culturas nacionales de estos trabajadores. Si bien la cultura organizacional existe, dado que el espacio

donde las acciones adquieren sentido existe también, en reiteradas ocasiones los significados dados a acciones sociales se vislumbran muy diferentes para los trabajadores de distinta nacionalidad.

Así entonces, cultura organizacional, cultura corporativa y cultura nacional, fueron tres conceptos necesarios para lograr un acercamiento, a la compleja interacción que realizan los trabajadores de la Danone México en su corporativo Santa Fe; destacándose una vez más, la generación de este estudio como trabajo base para futuras investigaciones de la dimensión cultural en las organizaciones, como así también para diferentes dimensiones no exploradas por nosotros en la Danone México corporativo Santa Fe.

Bibliografía

Álvarez, Irene (2006) “Idónea comunicación de avances de investigación”, UAM, México.

Alvesson, Mats y Per-Olof Berg (1992) “Corporate culture and organizational symbolism: an overview”. W. de Gruyter, 1992. New York.

Barba Álvarez, P. y Solís Pérez, P. C. (1997). “Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales”. Vertiente Editorial. México, DF.

Barba Álvarez, Antonio (2002) “Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del Lapem de CFE”, México, UAM.

Beals, Ralph Y Hoijer, Harry: (1974) “Introducción a la Antropología”. Aguilar, Madrid.

Blumer, H. (1969) “Symbolic interactionism: Perspective and method”, Prentice Hall, Nueva Jersey.

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

Cabello Chávez, Adalberto; Rafael Reyes Avellaneda; Pedro Solís Pérez (2006) "La Estrategia Competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global". En *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México. pp. 89-121.

Daft, Richard (2007) "Teoría y diseño organizacional". Cengage Learning Editores S.A. México, DF.

Darnton, Robert (1987) "La gran matanza de gatos y otros episodios en la historia de la cultura francesa". Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

De la Dehesa, Guillermo (2000) "Comprender la Globalización", Editorial Alianza. Madrid, España.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan (1982) "Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life". Reading, Mass. Addison Wesley, 1982.

d'Iribarne, Philippe (1989) "La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales", Seuil, París.

------(1998) "Cultures et mondialisation". Paris: Seuil.

------(2003). “Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones” en Iztapalapa, N ° 55 año 24, julio-diciembre, UAM- I, México.

----- (2002) “Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana: Las enseñanzas de una success story”. Gestión y Política Pública, primer semestre, año/vol. XI, número 001. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F. México pp. 187-213.

Gamez Gastelum, Rosalinda (2003) “Cultura Organizacional en empresas méxicoamericanas. El caso de Agrícola Tarriba”. Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales, México.

Garfinkel, Harold, “Estudios en etnometodología”, Barcelona, Anthropos, 2006.

Geertz, Clifford (1995) “La interpretación de las culturas”, Editorial Gedisa, Estados Unidos.

Gómez Velazco, Enrique y Ayuzabet de la rosa Alburquerque (2007). “Cultura organizacional, empresa integradora y desempeño. Elementos para un debate a partir de un estudio de caso”. en Marcela Rendón Cobián (coord.), Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Hernández Romo, Marcela (2003) "Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes", Universidad Autónoma de Aguascalientes. Plaza y Valdés. México.

Hofstede, Geert (1984) "Cultural Consequences. International Differences in Work Related Values". Ed. Sage, Beverly, Hills, Estados Unidos.

Huntington, S. P. (1997) "El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial", Paidós, Barcelona 1997.

Mintzberg, Henry (1999) "Configuraciones estructurales, en La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel. Barcelona, pp. 341-518.

Montaño Hirose, Luís (2003), "Modernidad y cultura en los Estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en Iztapalapa, N° 55, UAM-Iztapalapa.

----- (2008), "Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, pp. 127-171.

Morin, Edgar (1995) "Introducción al Pensamiento Complejo", Gedisa Editorial, Barcelona.

Nelken Terner, Antoinette (1998) "Globalización o mundialización ¿Indiscutibles? ¿Incuestionables?" Política y Cultura, verano, número 010. Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco. Distrito Federal, México. pp. 61-70.

Paz, Octavio (2004) "El laberinto de la soledad". Fondo de Cultura Económica. México.

Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1984) "En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos". Editorial Norma, Bogotá.

Pizarro, Manuel (2004) "Las multinacionales españolas en Iberoamérica. La experiencia de Endesa" en *Universia Business Review*, tercer trimestre, número 003, Grupo Recoletos Comunicación. Madrid, España pp. 26-35.

Rendón Cobián, Marcela (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", en *Iztapalapa*, N° 55, UAM-Iztapalapa.

----- (2008), "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar", en Marcela Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 207-233.

Reyes García, Sandra (2008). "Cultura y ambiente organizacional. Implantación de una organización china en México." Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999) "Metodología de la Investigación Cualitativa". Universidad de Deusto. España.

Schein, Edgar (1985) "Organizational Culture and Leadership". Jossey – Bass. San Francisco.

Schutz, Alfred (1993) "La construcción significativa del mundo social". Editorial Paidós. Barcelona.

Simons, Helen (1999) "Evaluación Democrática de instituciones escolares". Ediciones Morata, Madrid.

Smircich, Linda (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis". Administrative Science Quarterly.

Stake, Robert (1998) "Investigación con estudios de caso". Ediciones Morata. España.

Taylor y Bodgan (1987) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Ed. Paidós, México

Tylor, Edward B. (1995) [1871] "La ciencia de la cultura" en Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura". Anagrama. Barcelona.

Vidal Bonifaz, Gregorio (2000) "Empresas, apertura externa y transformación de la economía mexicana". Revista ICE, N ° 975. España.

----- (2007) "La expansión de las empresas transnacionales y la profundización del subdesarrollo. La necesidad de construir una alternativa para el desarrollo". Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. México.

Werner, Klaus y Hans Weiss (2003) "El libro negro de las marcas". Ed. Sudamericana. Buenos Aires.

Yin, Robert (1993) "Case Study Research, Design and Methods". Sage. Londres.

Zapata, Yudira (2007) "La Inversión Extranjera Directa de la Union Europea hacia America Latina: el método de entrada de las principales multinacionales eléctricas". Estudios Gerenciales, octubre-diciembre, año/vol. 23, número 105. Universidad ICESI. Cali, Colombia. pp. 39-55.

Bases de datos y fuentes complementarias de Internet:

- Página Oficial grupo Danone: www.danone.com

- Sitio web oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía:
www.inegi.org.mx.
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Universidad Autónoma del Estado de México: www.redalyc.uaemex.mx.