

INDICE

Agradecimientos	XXIII
Prólogo	XXVII
Introducción	XXXIII
¿Por qué es estudio sobre cultural, gerencia, competitividad y globalización?	XXXIV
¿Cuáles son nuestros objetivos?	XXXVII
¿De donde proviene la información?	XXXVIII
Capítulo I. La Cultura y sus Implicaciones Organizacionales	1
El mundo está lleno de forasteros. ¡Bienvenido a ese mundo!	1
¿Qué es cultura?	2
¿Qué son los estereotipos y para qué sirve?	4
Cultura nacional y cultura organizacional	5
¿Es la cultura nacional más poderosa que la organizacional?	6
¿Hay rasgos o dimensiones culturales asociados a la competitividad?	7
¿Cuándo se convierte la cultura en un tema estratégico?	9
La cultura: una en su diversidad	11
Capítulo II. ¿Cómo Percibimos las Organizaciones?	13
Organizaciones como estructuras jerárquicas	13
¿Cómo piensan nuestros gerentes sobre la auditoría y la jerarquía en comparación con gerentes de otros países?	15
La obediencia, el seguimiento y el control	17
La necesidad de poder y el uso de poder	20
¿Está el gerente venezolano más orientado al poder que en otros países?	22
La distribución de poder es desigual	23
¿Implica el poder y la jerarquía el respecto de los supervisores?	26
Las implicaciones del modo de percibir la organización. Una guía para la reflexión	27
Capítulo III. ¿Cómo nos Relacionamos con la Gente?	35
Nos gusta la gente	35
¿Equipos de trabajo o trabajo en grupos?	36
La atención a los trabajadores da buenos resultados	38
Los vínculos especiales y las relaciones de compadrazgo	39
Las múltiples y ambiguas caras de la deshonestidad: ¿rasgo cultural o adaptación al entorno?	41
Si nos gusta tanto la gente, ¿por qué la poca orientación al cliente?	43
¡Siempre habrá alguien a quien echarle la culpa!	44
Asociaciones gremiales ¿son reflejo de esa necesidad de afiliación?	46
¿Culturas individualistas o colectivistas?	47
¿Más distancia de poder y más colectivismo que en otros países?	49
¿Cómo analizar las implicaciones del individualismo y del colectivismo? Una guía para la reflexión	51
Capítulo IV. ¿Buscamos el Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal?	57

¿Qué guía la conducta venezolano?	58
¿Motivación al logro?	63
¿Cultura orientada al logro material o a las recompensas intrínsecas?	65
¿Cómo analizar las implicaciones de culturas orientadas hacia la competencia, el logro y los bienes materiales, en contraste con las orientadas a las relaciones interpersonales y la calidad de vida? Una guía para la reflexión	67
Capítulo V. ¿Cómo Venos la Incertidumbre y el conflicto?	73
¿Las normas se hacen para cumplirlas?	73
Incertidumbres y cortoplacismo ¿Están relacionados?	77
¿Preferimos la estabilidad laboral?	79
¿Evitamos o toleramos la incertidumbre?	79
Mucha distancia de poder y tendencia a la estructura y normativa	82
¿Cómo nos comparamos con otros países?	84
¿Evadimos o enfrentamos el conflicto?	84
¿Cómo negocia el venezolano?	89
¿Cómo analizar las implicaciones de la tendencia a la estructura, las normas y la evitación o tolerancia a la incertidumbre? Una guía para la reflexión	91
Capítulo VI. Nuestra Concepción del Tiempo	97
¿Qué priva en nosotros, el pasado, el presente o el futuro?	97
El tiempo es elástico	99
El que mucho abarca poco aprieta	101
Nos encantan los operativos ¿Por qué?	102
¿Orientación en el largo o corto plazo?	104
¿Cuán importante es conocer y analizar la orientación en el largo o corto plazo de la cultura de n país? Una guía para la reflexión	107
Capítulo VII. ¿Buscamos el Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal?	111
¿Cómo se percibe al gerente venezolano?	111
¿Por qué la brecha entre discurso y acción gerencial?	114
¿Cómo se percibe al trabajador venezolano?	116
El sector privado y el sector público. ¿Existen diferencias en su personal?	121
El trabajador, ¿reflejo del gerente?	124
¿Cómo ven los trabajadores a sus gerentes y supervisores?	124
Capítulo VIII. ¿Cómo Analizar las Diferencias Culturales y Convertirlas en Ventajas Competitiva?	127
¿Existen diferencias de culturas entre naciones?	128
¿Eliminarán la globalización las diferencias culturales entre países y entre organizaciones?	129
¿Cómo analizar las diferencias culturales?	131
¿Adaptación o imposición cultural? Las estrategias para la integración y el cambio cultural	132
¿Por qué pueden surgir dificultades en los encuentros internacionales?	136

¿Hay otras maneras de enfrentar y superar los encuentros interculturales?	139
¿Qué podemos hacer para convertir los encuentros interculturales en una ventaja competitiva y no en una fuente de problemas?	143
Venezolanos y colombianos: tan cercanos pero tan distantes	144
Venezolanos y japoneses: ¿una buena combinación de fortalezas y virtudes?	146
¿Cómo ajustar esta reflexión a mi situación particular?	147
Haga su propia matriz	149
Capítulo IX.	151
Adaptación e Integración Cultural: El Reto de la Globalización	
Los puntos de partida para la adaptación cultural	152
Estrategia y cultura	153
¿Cambiar valores o conductas?	154
El poder del entorno sobre nuestra conducta	155
Nadie cambia sin una buena razón. El poder del reforzamiento	157
La influencia del modelo	158
Para cambiar hay que saber cómo hacerlo	159
El concepto de autoeficacia y de expectativas	160
El cambio toma tiempo y requiere paciencia	160
Anticipar el cambio es más efectivo que reaccionar ante él	161
Los retos de la globalización para la gerencia venezolana	162
¿Por qué invertir en Venezuela?	162
¿Qué han hecho algunas organizaciones para cambiar?	165
La especificidad cultural del venezolano	165
¿Es posible cambiar el estilo gerencial? Los sistemas de sugerencias y participación	166
El don de gentes. ¿Cómo fomentarlo y aprovecharlo?	168
¿Cómo sacarle provecho a la necesidad de afiliación, colectivismo y flexibilidad?	169
A manera de cierre: Venezuela y la globalización	171
Anexo 1.	173
Metodología del Estudio	
¿Por qué y para qué estudiar la especificidad cultural del venezolano y el tema de las diferencias culturales, la gerencia, la competitividad y la globalización?	173
¿Cuáles fueron las interrogantes planteadas?	174
¿Qué tipo de información nos propusimos obtener sobre el venezolano?	174
Cuestionario de cultura	175
Entrevistas	180
Dinámica de grupo con trabajadores y obreros	182
Observaciones en planta	182
Anexo 2	183
Referencias	185