

C A S O



Charles Martin en Uganda: ¿Qué hacer cuando un gerente adopta las costumbres nativas?

James Green, vicepresidente de Hydro Generation (HG), una empresa con sede en Estados Unidos, reflexionó sobre una pregunta específica: ¿debía conservar a Charles Martin en la etapa de construcción del proyecto de una presa importante en la nación africana de Uganda?⁸² (Vea la localización de Uganda en África y del proyecto de la presa en Uganda en el mapa 2.5.) Martin ya había terminado su comisión de trabajo en la etapa preliminar del proyecto, y Green no podía negar que los resultados de Martin habían sido muy satisfactorios; había concluido cada tarea a tiempo y dentro del presupuesto establecido.

Sin embargo, a Green le preocupaban un poco los *medios* que Martin usaba para lograr sus fines. En opinión de Green, Martin se mostraba muy dispuesto a dar cabida a los métodos ugandeses de hacer negocios, algunos de los cuales contravenían no sólo la cultura organizacional de HG, sino también sus métodos habituales de operación en entornos extranjeros. En particular, a Green le preocupaba que algunas de las concesiones hechas por Martin a grupos de interés locales pudieran tener repercusiones imprevistas en la presencia de la empresa en Uganda.

También conocía la filosofía y los valores de Lawrence Lovell, fundador y actual director general, que había desempeñado un papel decisivo en la formación de la cultura y la misión del HG. Lovell, un cristiano devoto y asistente habitual al Desayuno Nacional para la Oración, creía firmemente que las actividades mercantiles, aunque seculares, debían representar los valores cristianos. Como directivo, creía en dar plena responsabilidad a sus subordinados para la toma e implementación de las decisiones, pero también creía que éstos debían rendir cuentas por los resultados.

Sin embargo, Martin deseaba quedarse en Uganda y HG se vería en apuros para hallar a otra persona que tuviera esa combinación de formación profesional, experiencia en HG y familiaridad con el país



MAPA 2.1 Uganda

Uganda, un país sin salida al mar en África Oriental, abarca una parte considerable del Lago Victoria, el más grande del continente. La capital Kampala (así como otras cuantas ciudades importantes) se localiza cerca del Lago Victoria, que es una de las fuentes principales del Nilo, el río más largo del mundo. Como se puede observar, el lugar elegido para el proyecto de construcción de la presa de Hydro Generation está situado cerca de la fuente del río.

anfitrión. (Martin, aunque tenía apenas 29 años, ya había probado su eficacia al aplicar su conocimiento de los problemas de desarrollo local para desarmar a los críticos de la planta hidroeléctrica.)

La contratación de Martin para dirigir todas las operaciones previas a la construcción representó un nuevo enfoque para HG. En esta calidad encomendó una tarea triple a Martin, que había sido trasladado a Uganda hacia un año y medio como especialista y coordinador del proyecto:

1. Trabajar con las autoridades de Uganda en Kampala, la capital, y con los pobladores de las inmediaciones del sitio de construcción para conseguir el apoyo local necesario para el proyecto.
2. Establecer una oficina y contratar empleados para que se encargaran de las compras locales (incluida la contratación de personal de niveles inferiores), pasar por la aduana los productos recibidos, conseguir los permisos de inmigración para los ciudadanos extranjeros que trabajaban en el proyecto, supervisar la logística de transportar los materiales del aeropuerto de Kampala al sitio de construcción de la presa y llevar el control del inventario y los registros contables.
3. Ayudar al personal extranjero (sobre todo ingenieros) a establecerse y sentirse a gusto de vivir y trabajar en Uganda.

Martin también era responsable de establecer una estructura de operación que ahorrara a los gerentes recién llegados las molestias que implican las actividades administrativas de la puesta en marcha, como obtener licencias, instalar teléfonos y servicios públicos, y contratar personal de la localidad para desempeñar la amplia variedad de trabajos que se necesitarían. Además, aunque HG se especializaba en plantas hidroeléctricas (había construido plantas en 16 países y conservaba acciones de propiedad de cerca de la mitad), el proyecto en Uganda era su primera empresa en África.

Ahora bien, la construcción de una presa en cualquier parte del mundo requiere cantidades enormes de capital, y los proyectos enfrentan a menudo la oposición de grupos que actúan en representación de partes locales, como los habitantes de la zona que tendrán que mudarse a causa de la

inundación subsiguiente. Por tanto, para evitar la publicidad negativa y, lo que es más importante, las actividades que podrían desembocar en paralizaciones costosas de las obras, HG necesitaba todos los aliados locales que pudiera tener. Conseguirlos (y conservarlos) era otra de las facetas fundamentales del trabajo de Martin.

Martin, aunque todavía era joven desde cualquier punto de vista, era muy adecuado para el proyecto ugandés. Después del bachillerato, había ingresado a la Universidad de Wisconsin, donde quedó cautivado por África gracias a un curso que tomó sobre la historia precolonial del continente. Se graduó con una especialización en estudios africanos, se unió a los Cuerpos de Paz en Kenia, donde trabajó con pequeñas empresas que iniciaban operaciones y realizó viajes cortos a Etiopía y Tanzania. Aunque le fascinaba trabajar en Kenia, Martin despreciaba a los gerentes y trabajadores occidentales que se aislaban en guetos de expatriados y se congregaban en los hoteles de primera clase de la capital. Su propio credo era: "No llames la atención y, sobre todo, aprende y respeta la cultura".

Al final de su comisión con los Cuerpos de Paz, Martin estaba resuelto a regresar y trabajar en algún lugar de África. Después de obtener su título de Maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Maryland, comenzó a trabajar en HG, donde se dedicó dos años a preparar los presupuestos y licitaciones de diferentes proyectos. Desde que lo contrataron y, en especial, cuando HG decidió participar en el proyecto ugandés, Martin se aseguró de que sus superiores se enteraran de que quería la comisión de trabajo en África.

Como es lógico, HG vio la ventaja de contar con alguien que poseía no sólo una perspectiva corporativa del país de origen, sino también conocimientos de la economía, política y cultura del país anfitrión. En Uganda, un país de aproximadamente 25 millones de habitantes, el inglés es el idioma oficial, pero muchas personas hablan sólo una lengua autóctona, sobre todo los dialectos bantú o nilótico de las tribus de bugandas, langos, acholi, teso y karamojong. Aunque cerca de dos terceras partes de los ugandeses son cristianos (repartidos casi por igual entre católicos romanos y anglicanos), hay muchos musulmanes y seguidores de varias religiones animistas.

Desde que Uganda obtuvo su independencia en 1962, ha tenido una historia desafortunada en su mayor parte. La dictadura cruel de Idi Amin incluyó entre sus políticas el asesinato en masa y, en años posteriores, Uganda se ha visto obligada a asimilar grandes cantidades de refugiados que huyen de las matanzas en Ruanda, Zaire y Sudán. El nepotismo es la norma, y el gobierno es considerado uno de los más corruptos en el mundo. Por el lado positivo, las empresas extranjeras que desean operar en Uganda no están muy reguladas, y debido a que menos de 5 por ciento de la población tiene acceso a la electricidad, el gobierno ugandés vio con muy buenos ojos el proyecto de la planta hidroeléctrica de HG.

Dieciocho meses después, Martin estaba a punto de terminar su comisión de coordinación de la etapa de preconstrucción del proyecto y Green evaluaba su desempeño. En específico, no sólo le preocupaban algunas de las prácticas de negocios de Martin, sino también ciertos aspectos de su estilo de vida, de los cuales uno de los más importantes era su participación en rituales de las tribus locales. HG no tenía lineamientos formales sobre el estilo de vida de los gerentes expatriados que trabajaban para la compañía, pero la cultura de la organización propendía a alentar normas de vida congruentes con los valores de una compañía internacional próspera. Con lo que HG le pagaba, no había duda que Martin podía darse el lujo de vivir en uno de los barrios de clase alta donde residía la mayoría de los gerentes extranjeros que trabajaban en y cerca de Kampala. Sin embargo, Martin prefería un barrio ugandés de clase media y se rehusaba a frecuentar los lugares donde típicamente se reunían sus colegas expatriados, como las iglesias y clubes.

En opinión de Green, el estilo de vida de Martin no sólo no concordaba con la cultura de HG, sino que también, como él prefería aislarse de la comunidad de expatriados, ayudaba muy poco a sus colegas a adaptarse al tipo de vida que sería cómodo para ellos en el entorno extranjero de Uganda.

En cuanto a las prácticas de negocios de Martin, Green admitía sin reparo que las cosas en Uganda se movían por lo general a ritmo muy lento. Podían pasar meses para que les instalaran el teléfono, entregaran suministros o expidieran las licencias de operación. No obstante, Martin no había tardado en aprender que podía acelerar las cosas si repartía algunas propinas por adelantado. Green tampoco podía decir que dichos pagos fueran exorbitantes: en un país donde el PIB per cápita es de alrededor de 1,300 dólares al año, la gente aceptaba lo que fuera.

También era una realidad que el índice de desempleo era muy alto y las así llamadas “búsquedas de empleo” por lo general se realizaban pasando la noticia de boca en boca, en especial entre los miembros de las familias. Martin había adquirido la costumbre de mencionar las vacantes a los vecinos y luego entrevistaba y contrataba a los parientes que le recomendaban. En un país como Uganda, puede ser muy útil tener muchas conexiones familiares. Contratar a la sobrina de un oficial de aduanas de alto rango no venía mal a la hora de sacar los productos importados de la aduana.

Sin embargo, para Green, aunque dichas prácticas eran normales y legales en los tratos de negocios en Uganda, rayaban en lo inescrupuloso en una organización estadounidense. También le preocupaban varias consecuencias prácticas a largo plazo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si se llegaba a saber que HG pagaba extra por todo (e inevitablemente así sucedería)? ¿Todo el mundo empezaría a esperar gratificaciones por cada servicio pequeño?

Lo que es peor, si el rumor llegaba a los niveles superiores del gobierno ugandés, HG probablemente se vería obligada a tratar con personas que se encontraban en posición de exigir pagos cuantiosos por servicios como, por ejemplo, no buscar pretextos para retrasar el proyecto. No sólo dichos pagos empezarían a costar mucho dinero a la empresa, sino que podrían ser ilegales de conformidad por lo dispuesto por las leyes estadounidenses. ¿Y qué decir de la publicidad internacional adversa que podría afectar negativamente las operaciones de HG en otros países?

Por último, a Green no le gustaban las prácticas de contratación de Martin. No tenía razón para dudar de la competencia de nadie que hubiera contratado, pero el nepotismo conlleva riesgos. Una relación cercana entre un empleado y un funcionario gubernamental, por ejemplo, podría animar al empleado a participar de manera más activa en el proceso de extorsión. ¿Y si una mujer contratada para trabajar en la liberación aduanal de mercancías importadas decidiera hacer negocio con su tío, el oficial de aduanas, y cobrara un poco más por cada autorización para sacar la mercancía importada de la aduana? Además, en virtud de la historia de inestabilidad política en Uganda, la empresa corría el riesgo de que los amigos de hoy en puestos elevados pudieran ser mañana los enemigos del estado.

Luego estaba el asunto de los rituales tribales. La presa desplazaría a cerca de 700 aldeanos, y durante las primeras negociaciones con el gobierno ugandés (y antes de que Martin llegara a Uganda), HG había organizado un paquete de reasentamiento que incluía la renovación de escuelas y centros de salud en la nueva localización. Los ejecutivos de HG entendieron que el paquete, valuado en millones de dólares, era aceptable para los afectados. Sin embargo, poco después de la llegada de Martin, dos tribus que vivían cerca del sitio de la presa en las Cataratas de Bujagali proclamaron que el río era el hogar de los espíritus sagrados. Uno de los líderes aseguró que el lugar era La Meca de la tribu.

Cuando las noticias de las reclamaciones llegaron a la prensa internacional, el apoyo mundial a las tribus empezó a crecer. Con autorización de las oficinas centrales de HG, Martin contrató a un especialista en religiones africanas, que aconsejó a HG que trabajara con los guardianes religiosos de las cataratas para buscar una solución. Cuando se pusieron en contacto con el guardián oficial, éste reveló que aunque los espíritus no se iban a mudar, podían aplacarlos por el precio indicado. Por un pago de 7,500 dólares, sacrificó una oveja, dos vacas, cuatro cabras y una gran cantidad de pollos y los puso sobre brasas ardientes mientras cuarenta adivinadores oraban y bailaban. Para el gran final, salpicaron de sangre algunos árboles sagrados. Por desgracia, los espíritus no se aplacaron. Al parecer, Martin no participó en la ceremonia. Entonces, Martin pagó otra suma de aproximadamente 10,000 dólares, en la que sí tomó parte y, como es natural, los espíritus se aplacaron finalmente.

A Green le inquietaba la participación de Martin en la segunda ceremonia, que personalmente consideraba pagana y seguramente una estafa. Ciertamente, la participación de Martin había permitido que el trabajo continuara, pero a Green le preocupaba que el episodio no sólo dañara la imagen de HG, sino que también pudiera ofender a la mayoría cristiana de Uganda y a los numerosos misioneros cristianos que vivían en el país. Para colmo, la participación de Martin podía interpretarse en algunos círculos como una burla de las costumbres tribales y contribuir así a fomentar un ambiente hostil para HG.

Después de meditar con profunda atención el caso de Charles Martin, James Green tenía que tomar ahora las decisiones sobre el personal de la siguiente etapa del proyecto. Sabía que tenía que trasladar a varios técnicos a Uganda y ya había empezado a entrevistar a los altos ejecutivos de HG para ocupar el puesto de director del proyecto. Pero aún no había respondido la pregunta crucial: ¿cuánto se beneficiaría el nuevo director de la presencia de un estadounidense que, como Martin, podía ser una fuente valiosa de asesoría y conocimiento de la cultura de Uganda? Y si debía tener a alguien en esa función, ¿Martin era la persona indicada? ■

PREGUNTAS

1. Describa los atributos culturales de Uganda que podrían afectar las operaciones de una compañía extranjera que opera ahí.
2. ¿Cómo describiría las respectivas actitudes de Martin y Green: etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas? ¿Qué factores cree usted que hayan influido en sus respectivas actitudes?
3. ¿Quién tenía razón, Green o Martin, en cuanto a las acciones más controvertidas de Martin para facilitar la realización del proyecto? ¿Cómo habrían resultado las cosas si Martin no hubiera sido parte del equipo del proyecto?
4. En la siguiente etapa del proyecto (la construcción de la presa), ¿debería HG emplear a alguien cuya función principal fuera actuar como enlace entre la cultura corporativa y la cultura del país anfitrión? De ser así, ¿Martin es la persona indicada para el trabajo?