

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA  
TESIS DE MAESTRÍA

*Los desafíos del liderazgo multicultural en las  
empresas multinacionales*

**Autor:** Ramiro Izurieta

**Tutor:** Juan Pablo Sanguinetti

**Lugar:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Fecha:** JUNIO 2014

*Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado.*

*Un esfuerzo total es una victoria completa (Mahatma Gandhi)*

*Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes,  
existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo (SunTzu, El arte de la Guerra)*

## AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar a introducir el tema de esta tesis, primero quiero agradecer al apoyo y ayuda de todas las personas que han estado cerca de lo que para mí ha sido un intenso y fructífero proyecto de aprendizaje, ya sea familia, compañeros, amigos, profesores y profesionales entrevistados.

El agradecimiento más profundo va para mi familia. En primer lugar a mi esposa, por acompañarme en este proyecto que significó el EMBA, y que de forma incondicional, entendió mis ausencias y malos momentos. A mis hijos por ser el impulso de mi vida.

Gracias al “grupo 2”, quienes me permitieron formar parte de sus vidas y con quienes pude disfrutar del proceso de la maestría.

Un agradecimiento muy especial a mi amiga la Dra. Lucía Vincent, sin ella, este proceso no hubiera sido posible.

Otra persona que me ha acompañado de principio a fin ha sido la paciente, tenaz, e inteligente Vanessa Welsh.

Por último, pero no menos importante, un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, Juan Pablo Sanguinetti, por su gran paciencia, su acompañamiento y entrega de conocimientos.

## **RESUMEN**

En la presente tesis se buscó analizar el impacto de las diferentes culturas nacionales y organizacionales al momento de liderar equipos en empresas multinacionales donde los líderes y los liderados pertenecen a distintos países. El objetivo fue determinar cuáles son los puntos críticos al momento de llevar adelante con éxito dicha tarea, dónde se dan los conflictos más comunes en este tipo de relaciones, así como encontrar recomendaciones para los ejecutivos que deban desempeñarse en países donde no son nativos. A partir de los casos de Argentina, Perú y Chile, la tesis se sustentó en entrevistas en profundidad realizadas con líderes de estos tres países y análisis de los diferentes indicadores brindados por Hofstede.

Mediante esta metodología se logró confirmar que según nuestro país de pertenencia somos todos muy diferentes a pesar de pertenecer a una misma región. Que la cultura nacional y la organizacional están íntimamente relacionadas y una define a la otra, y a su vez, el estilo de liderazgo estará fuertemente influenciado por estas dos, la cultura nacional y la organizacional| .

## **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, Diferencias culturales, Cultura Nacional, Cultura Organizacional, Equipos Multiculturales

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: CULTURA NACIONAL</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 3: EQUIPOS MULTICULTURALES</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO 4: LIDERAZGO</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE HOFSTEDE EN LOS PAÍSES BAJO ESTUDIO</b>	<b>37</b>
1) ANÁLISIS DE DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN ARGENTINA	37
2) ANÁLISIS DE DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN CHILE	39
3) ANÁLISIS DE DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN PERÚ	41
<b>CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS - ARGENTINA, CHILE Y PERÚ</b>	<b>43</b>
<b>EL IMPACTO DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN EL LIDERAZGO</b> .....	<b>43</b>
ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LA CULTURA NACIONAL	44
ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	50
ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE EL LIDERAZGO	54
<b>RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE Y LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES DE LOS ENTREVISTADOS AL MOMENTO DE LIDERAR EQUIPOS CON DIFERENTES CULTURAS NACIONALES</b> .....	<b>58</b>
<b>OBSERVADOR PARTICIPANTE</b> .....	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>
<b>PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>68</b>



**RESUMEN DE LOS COMENTARIOS MÁS RELEVANTES REALIZADOS POR LOS ENTREVISTADOS.  
CULTURA NACIONAL ..... 71**

**RESUMEN DE LOS COMENTARIOS MÁS RELEVANTES REALIZADOS POR LOS ENTREVISTADOS.  
CULTURA ORGANIZACIONAL..... 74**

**RESUMEN DE LOS COMENTARIOS MÁS RELEVANTES REALIZADOS POR LOS ENTREVISTADOS.  
LIDERAZGO ..... 78**

**RECOMENDACIONES AL MOMENTO DE LIDERAR EQUIPOS MULTICULTURALES – VISIÓN DE LOS  
ENTREVISTADOS..... 79**

## INTRODUCCION

Los cambios tecnológicos que se han dado en el mundo durante la última década han transformado la forma en la que nos relacionamos. Un ejemplo del impacto que ha tenido la hiperconectividad, es la posibilidad de mantener contacto con personas que están literalmente en el otro extremo del planeta de forma muy sencilla, ya no sólo por vía telefónica sino con herramientas accesibles económicamente que permiten mantener video conferencias.

El desarrollo tecnológico al servicio de las comunicaciones es uno de los factores clave para sustentar la globalización de la economía. Una de las implicancias de estos avances tecnológicos es la sensación de “*achicamiento del mundo*”, con la consecuente impresión de familiaridad para hacer negocios dentro de una misma región.

Por lo que esta sensación de “estar cerca” puede llevar a dar menor importancia que la necesaria a cuestiones tan importantes como la cultura nacional y sus implicancias al momento de liderar equipos.

En general las investigaciones sobre diferencias culturales son acerca de países muy diferentes (EEUU y Japón, por ejemplo), pero no de países que quizá, ingenuamente para un observador poco entrenado, puedan resultar similares, como podría llegar a pensarse acerca de Argentina, Chile y Perú, pertenecientes a una misma región geográfica. Eso es lo que lleva a muchas empresas multinacionales a considerarlas dentro del mismo grupo, como si fueran una unidad, cuando la realidad muestra que tienen diferencias muy determinantes.

Ciertamente la cercanía regional y el idioma permiten agruparlos e incluso resulta conveniente, en muchos casos, darles el tratamiento de región, por ejemplo, por las economías de escala, sinergias, entre otros beneficios.

Geert Hofstede<sup>1</sup>, uno de los antropólogos y escritores más influyentes en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y culturas organizacionales demostró que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que influyen en el comportamiento de las sociedades y de las organizaciones, y fue a partir de estas investigaciones que desarrolló el Modelo llamado de las “Seis Dimensiones” el cual permite identificar los patrones de comportamiento de cada país.

Según Hofstede(<http://geert-hofstede.com/>) se puede entender el concepto de cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”. Mientras que cultura nacional hace referencia a la comparación entre naciones, cultura organizacional se refiere a la organización frente a otras organizaciones, aun compartiendo otras características, como la nacionalidad”.

Hofstede remarca que las “culturas” de diferentes sistemas sociales suelen tener diferente naturaleza, más aún en culturas organizacionales dado que la pertenencia o no a la misma es más o menos voluntaria, mientras que la pertenencia a una nación se determina inicialmente al momento del nacimiento (y a lo largo de la vida se ratifica o no).

Es altamente frecuente que un directivo deba desarrollar su liderazgo en varios países a la vez, y esto demanda nuevas capacidades de comunicación, de entendimiento y de comprensión de la realidad. Sin estas habilidades, el proceso de liderazgo puede llegar a ser más difícil, con mayores niveles de desgaste relacional y por sobre todas las cosas, con resultados inferiores a los esperados.

A pesar que existe gran cantidad de bibliografía acerca de equipos multiculturales sigue habiendo espacio para aportar experiencias y conocimiento vinculados a las formas de liderazgo que pueden darse entre personas pertenecientes a diferentes países y por consiguiente con culturas diversas.

Cuando se habla de formas de ejercer el liderazgo se hace referencia a las estrategias que el líder debe llevar adelante para poder alcanzar hitos vitales para la obtención de las metas fijadas por las compañías. Entendemos que algunos de estos hitos podrían ser:

---

<sup>1</sup>Geert Hofstede, de nacionalidad holandés, nacido el 3 de Octubre de 1928.



a) Lograr un liderazgo que asegure un clima de trabajo propenso para el desarrollo y la potenciación de todos los recursos pertenecientes a un equipo de trabajo.

b) Adquirir un estilo de liderazgo que permita influenciar a los equipos para lograr seguimiento sin que sea necesario la aplicación de acciones coercitivas ni estímulos directos.

Es habitual saber de historias de gerentes o directores de empresas que ejercen el liderazgo fuera de su país de origen y suelen obtener una *performance* peor a la esperada según su historia profesional. La traba más significativa suele ser intentar aplicar las mismas formas ya conocidas e implementadas generalmente en su país de origen, en “escenarios” distintos.

La diferencia que existe en materia de cultura nacional entre individuos de diferentes países, demanda, por parte de los directivos que operan en territorios que no son los de origen, habilidades adicionales en materia de comunicación, entendimiento y comprensión de la realidad.

Consideramos que aquellos líderes que no logren “*leer*” la cultura, motivaciones, formas de comunicarse, la actitud frente a la autoridad y el liderazgo, la velocidad para la toma de decisiones, y la forma de relacionarse en los diferentes países donde opere, seguramente verán disminuidas sus posibilidades de lograr las metas establecidas por la compañía donde se desempeñan.

Esto nos lleva a preguntarnos ¿Cómo afectan las diferencias culturales en las formas de ejercer el liderazgo multicultural en empresas multinacionales? ¿Cuáles son las variables a considerar para un liderazgo efectivo multicultural en empresas multinacionales?

El objetivo de esta tesis fue contribuir a la comprensión de cómo influye la cultura nacional en las relaciones de liderazgo. En especial, determinar cómo afectan los estilos de comunicación, el lenguaje, la actitud frente a la autoridad, la velocidad en la toma de decisiones, la inclinación hacia sociedades más comunitarias o más individualistas, así como orientadas más a los resultados y a la asertividad o hacia las relaciones humanas y la calidad de vida. Se buscará contribuir con el conocimiento relacionado al liderazgo de equipos multiculturales.

Los objetivos específicos fueron:

- 1) Analizar el trabajo del líder frente a la comunicación, entendimiento y comprensión.
- 2) Analizar la relación existente entre cultura organizacional y nacional a partir del ejercicio del liderazgo en organizaciones multinacionales que operen en países de una misma región.
- 3) Estudiar la relación existente entre liderazgo y cultura nacional en el objeto de estudio.

La hipótesis a verificar fue: “Aquellos líderes que identifiquen la cultura nacional del ambiente en que se desempeñan y respeten sus diferencias, articulen un sistema de comunicación diferenciado según cada miembro de su equipo y logren un mayor y mejor entendimiento y comprensión de la realidad, consiguiendo cierta uniformidad en la actitud frente a la autoridad de sus liderados, habrán comprendido la esencia del manejo de equipos multiculturales para avanzar hacia resultados exitosos.”

Se pondrá foco tanto en la cultura a nivel país como a nivel empresarial, buscando comprender las diferentes implicancias que puedan tener sobre los estilos de liderazgo, lo que afecta a la comunicación, entendimiento y comprensión. El objeto de estudio serán los equipos multinacionales que operen en tres países de América latina: Argentina, Chile y Perú. El principal motivo de hacer foco en estos tres países es el alto grado de relacionamiento que existe a nivel comercial. Muchas compañías multinacionales “segmentan” Latinoamérica en tres grandes bloques, siendo estos Cono Norte, Cono Sur y Brasil (como una región en si misma). Algunas empresas consideran a Perú como Cono Norte, sin embargo se utilizará la segmentación que realiza el corte en Colombia y que de allí para abajo es considerado Cono Sur, a excepción de Brasil.

A través de las entrevistas, se buscó encontrar nuevos elementos a considerar dentro de la hipótesis planteada por Hofstede, la cual afirma que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo.

Se profundizó en el llamado Modelo de las Seis Dimensiones de Hofstede con el fin de lograr un mejor entendimiento de las realidades en cada país al momento de liderar.

A partir de dicha investigación estos nuevos elementos de análisis podrían llegar a sistematizarse en una potencial investigación futura que implique un estudio cuantitativo con una muestra representativa.

Recorriendo las teorías más representativas relacionadas con la cultura nacional, la de organización y el liderazgo y sustentando el trabajo en grandes investigadores como ser, Goleman, 1995, Turner, 1997, Avery, 2004, Brett, 2006, Hofstede 2011, se buscó entender la relevancia de cada uno de los aspectos investigados.

De ninguna forma el objetivo de esta tesis es aportar verdades universales y/o generalizaciones acerca del tema.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
2	Cultura Nacional	Modelo de Seis Dimensiones de Hofstede	Estudio de Hofstede Entrevistas en profundidad Observador participante
2 y 3	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supuestos básicos</li> <li>• Valores</li> <li>• Artefactos</li> </ul>	Estudio de Schein Entrevistas en profundidad, relación u contraste con los niveles
1 y 3	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de Liderazgo de Goleman</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Entendimiento</li> <li>• Comprensión</li> <li>• Liderazgo Transaccional vs Transformacional</li> </ul>	Estudio de Goleman y James Mac Gregor Burns Entrevistas en profundidad Observador participante

## CAPÍTULO 1: CULTURA NACIONAL

Existen muchas formas de definir a la “cultura”. La Real Academia Española la define como un “Conjunto de modos de vida y costumbres; conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

La antropología social utiliza la palabra cultura para referirse a los distintos modelos de pensamiento, sentimiento y actuación. Cultura en forma literal significa trabajar la tierra: cultivo. En sentido metafórico para formar a la mente: civilización. Y en un sentido metafórico más amplio y derivado de la antropología se lo ha utilizado para “entender las maneras colectivas de actuar, pensar y sentir” (Hofstede, 2010).

Encontramos numerosos autores que han investigado acerca de las culturas y sus efectos en el relacionamiento de las personas que deben trabajar mancomunadamente. Entre éstos, por ejemplo, encontramos a Hall (1983) y Hofstede quien viene realizando estudios e investigaciones desde 1967.

Hall, muestra un modelo de estudio basado en la relación entre las distintas culturas con el tiempo y el espacio, definiendo dos grupos: Las culturas Policrónicas y las Monocrónicas.

Una cultura policrónica prioriza los valores de la flexibilidad y las relaciones personales, sobre las laborales, el desorden y la creatividad mientras que la cultura monocrónica está marcada por el orden estricto, la organización, gran importancia del profesionalismo y la planificación.

Para Hall, toda organización efectiva es aquella en la que conviven Policromía y Monocronía. (Hall, 1983)

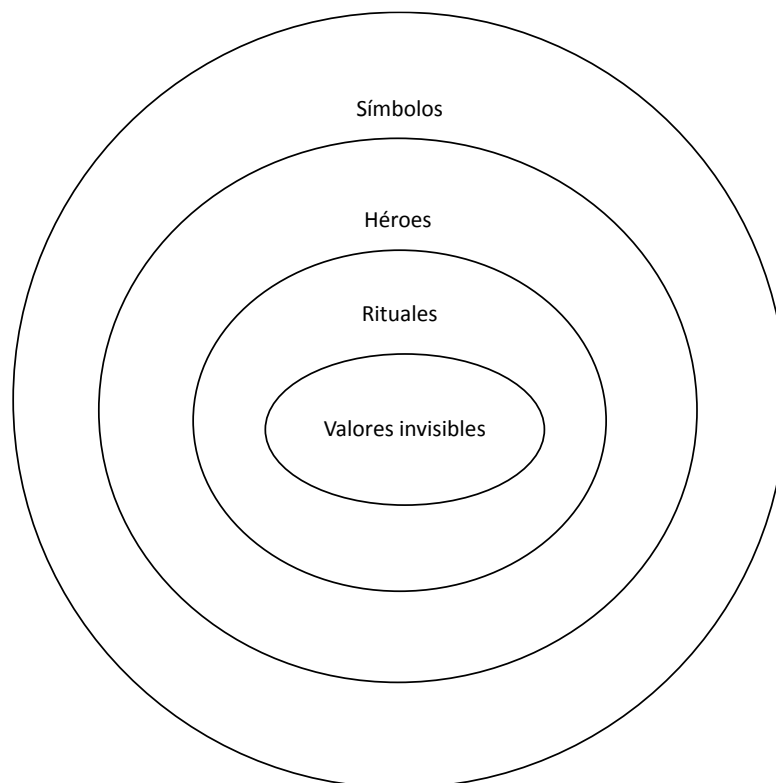
Por su parte, Hofstede (2010), trabajó en demostrar que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Por lo tanto, para abordar el concepto de cultura nacional se hizo uso del modelo de Cuatro Dimensiones Culturales<sup>2</sup> desarrollado por dicho autor.

---

<sup>2</sup> Al modelo inicial de cuatro dimensiones culturales de Hofstede, se le suma una quinta dimensión en el año 1991 por parte de Michael Bond y colegas, Orientación al largo o corto plazo (Long Term Orientation), y en el mismo año otra generada por Minkov, Indulgencia vs Restricción (Indulgence vs Restraint).

Hofstede plantea que existen capas de la programación mental (figura N° 1), y a través de un diagrama explica que está compuesto por símbolos, héroes, rituales y valores. Los tres primeros son todas prácticas visibles, mientras que los valores son invisibles, son los más potentes y son aprendidos en forma implícita y desde muy pequeños. Afirma incluso que permanecen en nuestro inconsciente. En este grupo se encuentra la noción del bien y el mal, lo seguro frente a lo peligroso, lo natural ante lo antinatural, lo limpio frente a lo sucio, lo racional frente a lo irracional. Todos estos conceptos que se van incorporando desde que nacemos, los van transmitiendo nuestras familias sin darnos cuenta, son los que quedan arraigados en nuestro inconsciente y que nos dan un primer “prisma” para ver la vida.

FIGURA N° 1: Capas de la programación Mental



*Fuente: Hofstede (2010) Culturas Nacionales, Culturas Organizacionales, y el papel de la gestión empresarial, Maastricht University,*

Si bien muchos investigadores<sup>3</sup> trabajaron para definir cultura nacional y su influencia en las personas, Hofstede, entre 1967 y 1973 llevó a cabo profundas investigaciones con habitantes/empleados en más de 70 países. Esto lleva a tomar sus trabajos como punto central del presente análisis.

En 1980 Hofstede, en su libro *Culture's Consequences*, combinó sus experiencias personales con dos grandes bases de datos. La primera y más grande base, reunió las respuestas a preguntas relacionadas con temas actitudinales de empleados de 40 nacionalidades. La segunda base, correspondió a las respuestas a las mismas preguntas, pero brindadas por sus estudiantes provenientes de 15 países y de variadas industrias y compañías.

El análisis de estas dos bases de datos arrojó diferencias sistemáticas entre las distintas naciones y en particular acerca de temas relacionados con los valores. En este caso, los valores, están relacionados con una amplia preferencia por un estado de cosas por sobre otras.

Los valores que distinguen a las naciones unas de otras fueron agrupados estadísticamente en cuatro grupos. Estos a su vez, se relacionan con cuatro problemas antropológicos, que diferentes sociedades (naciones) manejan de distinta forma: maneras de hacer frente a la desigualdad, a la incertidumbre, estilo de relacionarse del individuo con su grupo primario, y los estilos de gestión y relacionamiento más propios de cada uno de los géneros (femenino / masculino) sin que esto implique necesariamente la pertenencia a un género u otro.

Estos se convirtieron luego en las dimensiones culturales de Hofstede: Distancia del Poder (Power Distance Index (en adelante PDI)), Individualismo (Individualism) – Colectivismo (Collectivism) (en adelante IDV), Masculinidad vs Femenidad (Masculinity vs femininity (en adelante MAS)), Actitud frente a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance (en adelante UAI)).

Luego, en 1991, investigaciones llevadas adelante por Michael Bond y colegas, entre estudiantes de 23 países lo llevan a incorporar en ese año una quinta dimensión: Orientación al largo o corto plazo (Long Term Orientation). Finalmente, en el mismo año, basada en una

---

<sup>3</sup> Frost (1972), Béjar (1979), Stephen Robbins (1994), Gray (1995)

investigación en 93 países, realizada por Minkov, fue agregada una sexta dimensión: Indulgencia vs Restricción (Indulgence vs Restraint).

El modelo de seis dimensiones creado por Hofstede permite medir diferentes culturas en base a las mismas. Se desarrollarán las características particulares para cada una de ellas.

a) ***Relación respecto al Poder (PDI)***

Expresa el grado en el cual los miembros menos poderosos aceptan que el poder está distribuido en forma desigual. Según el grado de respeto al poder la implicancia en la empresa es diferente, en sociedades con alta distancia al poder (PDI) la forma de *management* es paternalista, con bajo nivel de consulta. Por el contrario, si el nivel de PDI es bajo, se espera un liderazgo democrático, participativo, las inequidades en el poder deben ser justificadas.

El PDI se relaciona con varias características: ubicación geográfica de los países (Norte más bajo PDI), cantidad de población (más población, PDI más alto), y riqueza/desarrollo (países más desarrollados, PDI más bajo). (Paula Molinari, 2010)

En el estudio de Hofstede, combinando las tres características aparecen Austria, Israel y Dinamarca como los países con PDI más Bajo, mientras que en el otro extremo aparecen Phillipinas, Panamá y Malasia.

FIGURA N° 2: Características sociales según nivel de PDI - Comparación

<b>BAJO PDI</b>	<b>ALTO PDI</b>
Las inequidades deben ser minimizadas	Las inequidades son aceptadas y deseadas
Las relaciones sociales son cuidadas	El status se equilibra con moderación
Interdependencia entre personas con distinto poder	Los menos poderosos son dependientes
Los padres tratan a los hijos como pares	Los padres enseñan a los hijos la obediencia
Los chicos tratan a los padres como iguales	El respeto por los padres y los ancianos es un valor
Los hijos no tienen ningún rol en la tercera edad de los padres	Los hijos son un recurso para la seguridad en la tercera edad
La jerarquía en las organizaciones implica roles desiguales, establecidos por conveniencia	La jerarquía refleja la falta de igualdad existencial entre altos y bajos niveles
Descentralización	Centralización
Poca diferencia salarial	Mucha diferencia salarial
Los managers confían en su propia experiencia y en la de los colaboradores	Los managers confían en sus superiores y en las normas
Los subordinados esperan participar	Los subordinados esperan directivas
El jefe ideal es democrático	El jefe ideal es “un buen padre”
Las relaciones entre niveles son pragmáticas	Las relaciones entre jefe-subordinado son emocionales
Pocos símbolos de status	Los privilegios y símbolos de status son normales y populares

Fuente: Materia RRHH, Paula Molinari, EMBA Torcuato Di Tella



***b) Individualismo vs colectivismo***

El índice de “Individualism – Collectivism Index (IDV)” se enfoca en el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. En sociedades colectivistas la gestión gerencial es una gestión de grupos, en las sociedades individualistas la gestión gerencial es por individuos. Hace referencia también a la manera en la que las culturas perciben los lazos entre los individuos y las instituciones.

Los países con IDV más bajo son Guatemala, Ecuador, Panamá y Venezuela, mientras que los que poseen el IDV más alto son Gran Bretaña, Australia y EEUU.

FIGURA N°3: Características sociales según nivel de Colectivismo/Individualismo - Comparación

<b>COLECTIVISMO</b>	<b>INDIVIDUALISMO</b>
La movilidad ocupacional es baja	La movilidad ocupacional es más alta
Los empleados son miembros de grupos que persiguen sus propios objetivos	Los empleados son “hombres económicos” que persiguen los intereses del empleador si coinciden con los propios
Las decisiones de incorporación y promoción se relacionan con el grupo de pertenencia	Las decisiones de incorporación se relacionan con los méritos, habilidades y políticas
Las relaciones entre empleador y empleado son básicamente morales	Son un contrato entre partes
La gestión del desempeño ataca la armonía	La gestión del desempeño sustenta la equidad
Los clientes miembros del grupo tienen mejor tratamiento	Cada cliente es un cliente
Las relaciones prevalecen sobre la tarea	La tarea prevalece sobre las relaciones

Fuente: Materia RRHH, Paula Molinari, EMBA Torcuato Di Tella

*c) Masculinidad vs feminidad*

Las sociedades con niveles de “Masculinity vs femininity (MAS)” hacia la masculinidad muestran una preferencia por los logros, por el éxito, por lo material, en contraposición, en una sociedad orientada hacia la feminidad, busca dar prioridad a las relaciones, a modestia, calidad de vida. Las primeras “viven para trabajar” mientras que las segundas “trabajan para vivir”.

Los países con niveles altos de MAS suelen ser más agresivos, competitivos, se busca la confrontación y los conflictos se resuelven con discusiones. Mientras que cuando el nivel de MAS es menor se evita la confrontación, los conflictos se resuelven mediante la negociación y se evitan las actitudes agresivas.

FIGURA N°4: Características sociales según nivel de Masculinidad/Feminidad -

<b>MASCULINIDAD</b>	<b>FEMINIDAD</b>
Management como conducción: decisivo y agresivo	Management como un equipo: intuición y consenso
Conflictos: confrontación y dureza	Conflictos: solución por compromiso y negociación
Los premios están basados en la contribución	Los premios están basados en la igualdad
Se prefieren las organizaciones grandes	Preferencia por organizaciones chicas
Se valora más el ingreso que el tiempo	Se valora el tiempo personal
Las carreras son esencialmente para los hombres	Las carreras son para hombres y mujeres
Foco en hacer más agradable el trabajo a partir del enriquecimiento del contenido del trabajo	Foco en hacer más agradable el trabajo a partir del clima y la cooperación
Reconocimiento al fuerte	Solidaridad por el débil

Fuente: Materia RRHH, Paula Molinari, EMBA Torcuato Di Tella

*d) Actitud frente a la incertidumbre*

Hace referencia a cómo los miembros de una sociedad se sienten incómodos o no frente a la incertidumbre y la ambigüedad. Las sociedades que poseen un Alto “Uncertainty Avoidance (UAI)” son más rígidas, poco abiertas a ideas poco ortodoxas, el tiempo es lineal e inexorable y la innovación puede ser resistida. Mientras que en sociedades donde tienen un más Bajo UAI, la práctica cuenta más que los principios y los desvíos a la norma son tolerados más fácilmente, el tiempo es un factor orientador y la innovación es un proceso muy bien aceptado y desafiante.

FIGURA N°5: Características sociales según nivel de Incertidumbre

<b>BAJA EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE</b>	<b>ALTA EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE</b>
Mayor frecuencia de cambio en el trabajo	Preferencia por empleo de por vida
No más reglas que las necesarias	Necesidad emocional de reglas, por más que no funcionen
Trabajo duro solo cuando se lo requiere	Necesidad emocional de trabajar duro
El tiempo es un marco de orientación	El tiempo es dinero
Tolerancia a la ambigüedad y el caos	Necesidad de formalización y precisión
Confianza en los generalistas y en el sentido común	Confianza en los técnicos
Top management se ocupa de la estrategia	Top management se ocupa de las operaciones diarias
Foco en el proceso de decisiones	Foco en el contenido
Los entrepreneurs libres de reglas	Entrepreneurs limitados
Mejor en las invenciones, peor en las implementaciones	Peor en las invenciones, mejor en las implementaciones

Fuente: Materia RRHH, Paula Molinari, EMBA Torcuato Di Tella

*e) Orientación a corto y largo plazo*

Las sociedades que tienen una orientación a corto plazo, poseen más respeto por las tradiciones, bajos niveles de ahorro, muestran impaciencia por los resultados rápidos y una preocupación fuerte con encontrar la verdad. Mientas que las sociedades más orientadas al largo plazo, se muestran capaces de adaptar tradiciones a un contexto moderno, ahorran fuertemente, son perseverantes y aceptan que los resultados puedan tardar en llegar.

Ejemplos de países orientados al largo plazo: Singapur, Dinamarca, Suecia, Gran Bretaña, India, Noruega, Australia. Orientados al corto plazo: Uruguay, Perú, Chile, Argentina, España, México, Italia, Brasil. (Paula Molinari, 2010)

FIGURA N°6: Características sociales según orientación al Largo o Corto plazo

<b>LARGO PLAZO</b>	<b>CORTO PLAZO</b>
Adaptación de tradiciones al contexto moderno	Mayor respeto por las tradiciones
Fuertes niveles de ahorro, perseverancia	Bajo nivel de ahorro
Aceptan que los resultados no sean inmediatos	Impaciencia por resultados rápidos

Fuente: elaboración propia con información extraída de:

<http://www.geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures>

*f) Indulgencia frente a restricción*

Cuando hace referencia a una sociedad indulgente, entiende que es una sociedad que permite relativamente libre gratificación de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción significa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales.

FIGURA N°7: Características sociales frente a la indulgencia o restricción

<b>INDULGENCIA</b>	<b>RESTRICCIÓN</b>
Libre gratificación	Gratificación restringida

Diversión	Supresión de la diversión
Disfrute de la vida	Forma de vida fuertemente regulada

Fuente: elaboración propia con información extraída de:

<http://www.geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures>

En la figura N° 8 podemos observar un resumen las características principales para cada dimensión cultural planteada por Hofstede.

FIGURA N° 8: Principales características de las dimensiones culturales de Hofstede

Dimensión	Característica
Relación respecto al poder (PDI)	Expresa el grado en el cual los miembros menos poderosos aceptan que el poder está distribuido de forma desigual.
Individualismo vs Colectivismo (IDV)	Determina el grado de interdependencia que la sociedad mantiene entre sus miembros
Masculinidad vs Femenidad (MAS)	Indica el nivel de orientación de una sociedad hacia un género u otro. Las más masculinas viven para trabajar mientras que las más femeninas trabajan para vivir.
Actitud frente a la incertidumbre (UAI)	Hace referencia a cómo los miembros de una sociedad se sienten incómodos o no frente a la incertidumbre y la ambigüedad
Orientación a corto y largo plazo	Sociedades orientadas al corto plazo son impacientes, buscan resultados rápidos. Las orientadas al largo plazo son más tolerantes, persistentes, y con mayor adaptación a los cambios.
Indulgencia frente a restricción	Se refiere al nivel en que una sociedad se permite la oportunidad de gratificación. Cuando se habla de restricción se hace referencia a la supresión de dicha oportunidad.

Fuente: elaboración propia con información extraída de <http://geert-hofstede.com>

## CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

Hablar de cultura organizacional está cada vez más presente en los debates relacionados con las organizaciones y el mundo de los negocios. El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras, muchos autores han investigado el tema y la línea de investigación es relativamente similar en todos ellos, (Deal y Kennedy, 1982; Siehl y Martin, 1983; Uttal, 1983; Rodriguez, 1993; Edgar Schein 1992; Davis y Newstrom 1999), definen a la misma como un factor potente que determina el comportamiento individual y colectivo.

Cuando una persona nueva llega a una organización, se encuentra con un conjunto de sistemas dinámicos, detrás de los cuales existe una historia, una filosofía, un conjunto de creencias, símbolos y mitos, así como una manera especial de comunicarse y un conjunto de normas y valores con los cuales debe convivir de ahora en adelante. Ese conjunto de intangibles, es la cultura organizacional. Como mencionan Davis y Newstrom: "...no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa" (1999) y es en gran medida lo que hace que cada organización sea única.

Por su lado, Deal y Kennedy (1982) afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar "Héroes modélicos" y "Líderes" a quien los demás intentan imitar. Según Siehl y Martin (1989), la cultura de una organización es el elemento unificador que mantienen amalgamada a una empresa a través de patrones compartidos de significado.

Valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las estructuras organizacionales y los sistemas de control, produciendo normas de comportamiento (la forma en que se hacen las cosas) (Uttal, 1983)

De una forma sencilla, se podría llamar cultura organizacional al consenso que se presenta en las organizaciones en relación con la forma de procesar, evaluar la información y comportarse ante los demás (Rodriguez, 1993).

Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein (1992), por ser éste uno de los autores que mayor difusión ha dado al concepto. Según él, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la organización en sí.

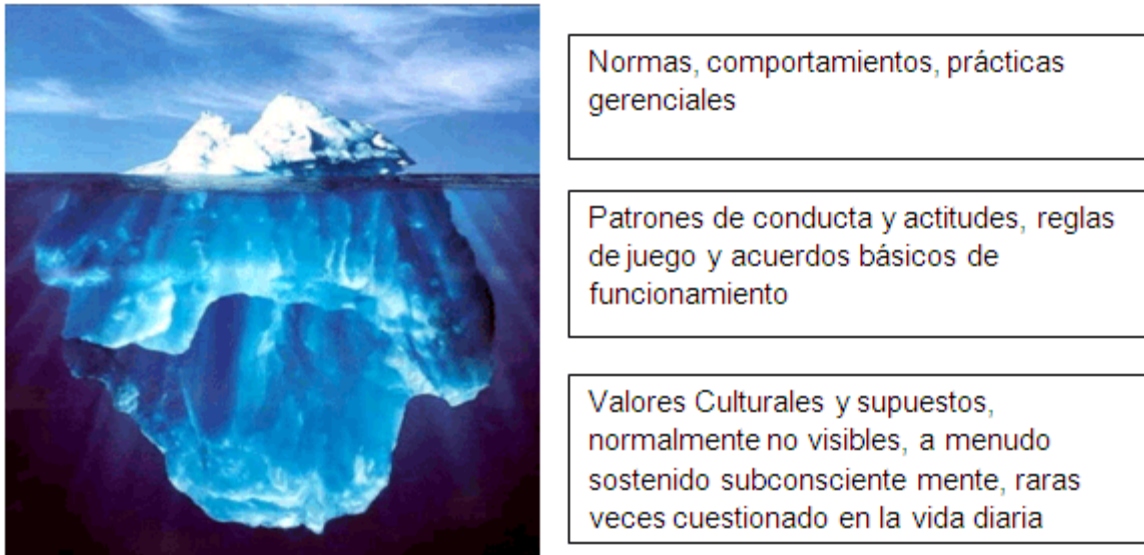
Para Schein (1992, 12) se trata de "...un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". Schein (1988) desarrolló un modelo en el cual distingue tres (3) niveles que se intercalan entre sí, y que permiten entender cómo se desarrolla, fortalece y transmite la cultura dentro de una organización (Figura N° 9). Estos niveles son:

Nivel 1, es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos. Es un nivel que surge con el paso del tiempo, a medida que la cultura se va desarrollando y fortaleciendo. Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera. En este nivel se comparten elementos visibles como ser la estrategia y los objetivos y otros invisibles como ser la filosofía de la organización. Es la forma que encuentran los fundadores y primeros integrantes de la organización de manifestar la forma correcta de hacer, pensar y sentir a la organización.

Y por último, está el Nivel 3, formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. En este nivel están las creencias, las percepciones, los sentimientos y la filosofía de cómo se debe actuar, desarrollar el negocio. Y es lo que los fundadores en primera instancia, y luego los directivos transmiten al resto de la organización como la forma correcta de actuar, pensar y sentir. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo.



FIGURA N°9: Modelo de Iceberg de Schein, cultura organizacional, elementos visibles e invisibles.



Fuente: <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/180-207/Strategic%20Planning.html>

Como todos los elementos culturales, la cultura organizacional se aprende. A partir de la vivencia dentro de la organización, vamos incorporando la cultura en un proceso que los antropólogos denominan asimilación y que en el mundo de los negocios se conoce como socialización.

Lo interesante es que una cultura puede existir tanto en una empresa como en una división o en un departamento o incluso en un equipo pequeño. La cultura organizacional es eso que “se respira en el aire” cuando uno ingresa a una empresa, es intangible, pero está en todos lados. La cultura organizacional es un concepto de sistemas dinámicos y por consiguiente, en ella influye todo lo que suceda en el núcleo central de las organizaciones.

La forma de relacionarse, de ver y entender la vida, propone formas similares entre la gente con la que se vincula. Esto tiene un alto impacto en la manera de hacer negocios y por ende en la forma de liderar.

En los equipos de trabajo se da la interdependencia entre los integrantes. Para llevar adelante las metas establecidas debe darse la comunicación, debe existir un vínculo entre las partes.

Una realidad ineludible para la interacción en los negocios y en el liderazgo es la existencia de las expectativas mutuas. Resulta interesante comprender que “mis” expectativas acerca del “otro” tienen que ver con preconceptos y no, a veces, con lo que el “otro” realmente es. Esto podría ser un riesgo, llegando a generar malos entendidos y conflictos dentro de los equipos de trabajo, del relacionamiento de las personas con culturas diferentes pero que comparten la organización.

El cómo el otro está íntimamente relacionado (entre otros factores) a su “cultura madre” a lo que ha absorbido desde pequeño en su casa, en su ciudad, en su país, tiene que ver con la cultura nacional.

Es interesante ver en formato de imagen el concepto de cultura organizacional, y a través de la figura de un iceberg poder plasmar cuáles son los elementos tangibles y aquellos intangibles, siendo éstos los de mayor volumen, al igual que la parte sumergida de un iceberg.

### **CAPÍTULO 3: EQUIPOS MULTICULTURALES**

Los equipos prometen ser el eje que sustente la dirección de las empresas en el futuro (Buelenset *al.*, 2002; Klimoski y Mohammed, 1994), ya que las organizaciones del mañana serán más horizontales, estarán basadas en la información, y se organizarán en torno a ellos (Buelenset *al.*, 2002; Mullins, 2002; Hambrick *et al.*, 1998). El actual interés por los equipos multiculturales se basa en la evolución de las corporaciones multinacionales y el gran incremento de los acuerdos y del nivel de integración económica y política tanto en el nivel regional como en el global.

Asimismo, en muchos trabajos de investigación se ha puesto de relevancia el hecho de que las empresas multinacionales han estado constituyendo de forma creciente, durante los últimos años, equipos de carácter multinacional al objeto de fomentar, entre otros aspectos, la generación de sinergias o la integración y coordinación con mayor grado de eficacia de sus múltiples subsidiarias. Ahora bien, la constitución y funcionamiento eficiente de estos equipos no es sencilla y, de hecho, las multinacionales los han implantado "[...] algunas veces con gran éxito y otras con gran frustración" (Hambrick *et al.*, 1998:181). Sin embargo, consideramos que las tendencias indican que el proceso de toma de decisiones dentro de las multinacionales será cada vez más lateral y estará más fundamentado en equipos multiculturales durante la década 2000-2010 (McCalman, 1996), por lo que su utilización será aún más frecuente.

La historia de la evolución de las grandes corporaciones multinacionales lleva aparejado el progreso que ha experimentado la utilización de los equipos en dichas organizaciones. En este sentido, Perlmutter (1969) describe el modelo evolutivo de la empresa multinacional en tres etapas denominadas etnocéntrica<sup>4</sup>, policéntrica<sup>5</sup> y geocéntrica<sup>6</sup>.

En la primera, etnocéntrica, son los directivos los que se desplazan desde el país de la casa matriz para dirigir las subsidiarias internacionales, surgiendo pues la figura del expatriado (Franko, 1976; Rodrigues, 1998). Las empresas cuentan ahora con uno o más expatriados de la matriz en cada subsidiaria, pudiendo conformar en ellas equipos (*e.g.*, British Airways Japan Office en Snow *et al.*, 1996).

En la etapa policéntrica, las subsidiarias de la compañía son más autosuficientes y son los propios locales los que las dirigen, pudiendo contar con el apoyo de la matriz durante algún tiempo. Ahora son los nacionales de las subsidiarias los que se trasladan a la matriz, se

---

<sup>4</sup> Etnocéntrica: directivos de casa matriz se desplazan para dirigir subsidiarias internacionales

<sup>5</sup> Policéntrica: subsidiarias ganan autosuficiencia. Directivos locales son quienes las lideran

<sup>6</sup> Geocéntrica: desarrollo de cuadros directivos regionales. Implantan estrategia global de la compañía en diferentes subsidiarias

integran allí en equipos internacionales y, después de un periodo de seguimiento en la matriz, estos locales de las subsidiarias vuelven a su país de origen para gestionar las operaciones regionales (Canney Davison, 1995).

Y a finales de los noventa, la creciente presión competitiva da paso a la etapa geocéntrica en la que la integración regional o global de la compañía hace que se desarrollen cuadros directivos internacionales que son los responsables de implantar la estrategia global de la empresa en las diferentes subsidiarias. Los equipos se utilizan entonces para desarrollar y explotar las economías de escala en el nivel mundial o regional, estandarizar el diseño y la producción, etc. (Snow *et al.*, 1996).

Bartlett y Ghoshal (1989) proponen una cuarta etapa más evolucionada, la transnacional, donde la organización se desarrolla hasta llegar a ser una red interdependiente de lugares dispersos especializados en competencias centrales, las cuales están todas implicadas en la búsqueda del aprendizaje organizativo. Para ello, se utiliza de nuevo a un conjunto de directivos, esta vez procedentes de muchos países. El resultado es que las personas que trabajan a distancia, o incluso algunas veces compitiendo internamente, ahora son interdependientes.

Es así como la empresa multinacional constituye el marco organizativo en el que desarrollan su trabajo muchos equipos multinacionales, si bien es cierto que existen otros entornos en los que éstos también se utilizan. La multinacional, concretamente, se caracteriza por su dispersión geográfica y por las diferencias culturales que se producen tanto entre sus diferentes subsidiarias y unidades de negocio como entre estas y la sede central, aspectos que justifican la necesidad de implantar de forma creciente la utilización de los equipos multinacionales. Ahora bien, ambas cuestiones, distancia geográfica y diferencias culturales, inciden a su vez en el funcionamiento y resultados de los equipos de trabajo multinacionales (Nebus, 1999), por lo que todo ello hace que estas empresas representen una unidad de estudio interesante.

En cualquier caso, comprender las dinámicas de funcionamiento de los equipos multiculturales que surgen en las empresas multinacionales pasa por conocer, primeramente, la heterogeneidad que caracteriza a sus integrantes y los mecanismos que utilizan las organizaciones para integrar tal diversidad.

Los desafíos que enfrentan los líderes de equipos multiculturales, son cómo acceder y utilizar las fuerzas y capacidades de cada uno de los miembros del equipo, minimizando el impacto proveniente de los errores de comunicación por falta de comprensión en el lenguaje, diferencias de estilo en la forma de trabajo.

Aquellos líderes que poseen equipos multiculturales enfrentan al menos cuatro conflictos básicos, a saber: estilo de comunicación directo vs indirecto, problemas con la fluidez del idioma, diferentes actitudes frente a la autoridad, procesos para la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 4: LIDERAZGO**

Existe un nutrido material escrito acerca del liderazgo. Las distintas formas de ejercerlo, el impacto directo que genera en el clima laboral, el grado en que las personas con diferentes culturas están motivadas y el nivel de cumplimiento de objetivos que se logra están directamente influenciados por el líder y su forma de ejercer la dirección.

Es muy interesante observar la diferencia que puede existir en un mismo grupo de profesionales sobre preguntas que a priori podrían parecer similares, una es “¿qué hace un líder efectivo?” claramente todos podrán responder que marcarán las metas, fijarán un horizonte, definirán la forma en que deberán trabajar, motivarán al equipo, les darán pautas claras de trabajo, desarrollarán las cualidades de cada uno de los miembros del equipo les dará participación en la toma de decisiones, etc. Todas serán acciones que lleven adelante al equipo, que lo acerquen a la obtención de los objetivos, que los haga sentir más satisfechos. Ahora bien, cuando se les pregunta “¿qué debe hacer un líder efectivo?” seguramente todos responderán “obtener resultados”.

Haciendo referencia a lo anterior podríamos asumir que estamos de acuerdo entonces en que el “qué” no es un problema, sino el “cómo”, y es aquí donde reside el mayor desafío del liderazgo. Se podría entender qué cosas deben suceder para llegar a la meta, sin embargo, el mayor desafío es cuándo y cuánto aplicar de cada uno de los estilos de liderazgo.

A continuación haremos referencia a dos autores que hemos encontrado como referentes para el objetivo de la tesis. Ambos desarrollan el concepto de liderazgo. James Mac Gregor Burns, 1978, que introduce el concepto de liderazgo transformador en una investigación descriptiva sobre dirigentes políticos, al establecer dos conceptos, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador.

Posteriormente, ya en 1985, Bernard M. Bass propuso el cambio de liderazgo transformador a transformacional, y basándose en los trabajos de House y Burns, planteó un método con el que medir el grado en que los líderes ejercían el liderazgo transformacional, en base a la influencia que ejercían sobre sus seguidores.

Luego hablaremos de Goleman quien supo desarrollar un modelo con seis *Estilos de Liderazgo*, siendo estos: Coercitivo, Orientativo, Afiliativo, Participativo, Imitador, Capacitador.

#### *Líderes Transaccionales vs Transformacionales, James Mac Gregor Burns, 1978.*

Entonces, las primeras teorías de liderazgo hacían foco principalmente en dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero guía o motiva a sus trabajadores hacia las metas establecidas y otorgan premios en base a la productividad, mientras que los líderes transformacionales, estimula e inspira (transforma) a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

No por esto ambos estilos de liderazgo deben ser vistos como opuestos. El transformacional se desarrolla a partir del transaccional, sin embargo, se observan mejores resultados en equipos que poseen líderes transformacionales.

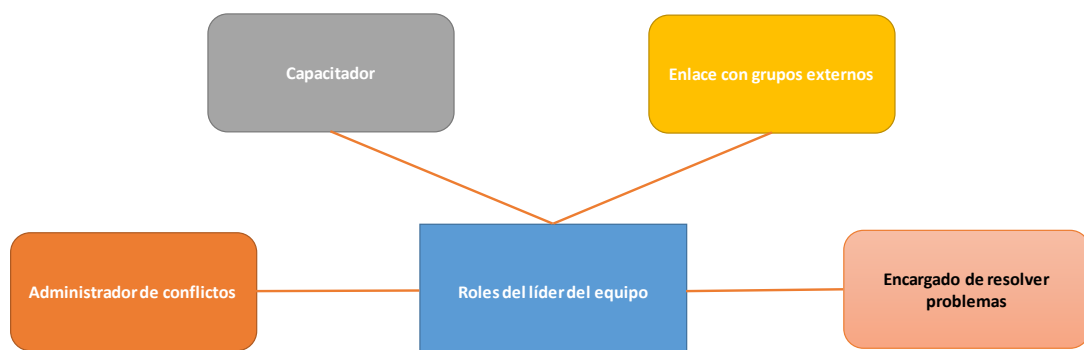
El liderazgo ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Hoy las empresas y organizaciones trabajan más con equipos de trabajo, lo que demanda por parte del líder un rol frente al equipo diferente al del liderazgo tradicional. Los líderes, cada vez más, deben transformarse en “facilitadores”.

Para convertirse en líder de un equipo eficiente, se demandan habilidades que la mayoría de los gerentes deben aprender, como ser: compartir pacientemente la información, ser capaces de confiar en otros y ceder la autoridad, además de tener claro cuándo intervenir. Los líderes eficaces deben poder saber discernir entre involucrarse en situaciones o dejar a su equipo solo para que las resuelva. Los nuevos líderes deberán ceder poder cuando en realidad su mayor deseo sea controlar más la situación, o no orientar situaciones cuando quieran tomar parte de conflictos que puedan suceder en el equipo.

#### *Funciones fundamentales de un líder eficaz*

Veremos a continuación una figura que deja expuesto cuáles son las cuatro funciones fundamentales de un líder y luego se hablará de dos factores fundamentales, como ser la “Construcción de Poder” por parte del líder, y la “Construcción de Confianza” del mismo.

En la figura N°10 se pueden observar las cuatro funciones donde un líder eficaz debe concentrarse.



### *Construcción de poder*

Ante tanta demanda para con los líderes actuales, es importante comprender cómo construyen poder. Es decir, cómo hacen para influir sobre las acciones o decisiones laborales de otras personas. Se han identificado cinco fuentes de poder: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente. Y se los puede definir brevemente de la siguiente forma

Legítimo: se obtiene como resultado de su posición dentro de la organización

Coercitivo: es el poder que un líder tiene para castigar o controlar

De recompensa: capacidad que posee para otorgar recompensas positivas

Experto: está basado en el conocimiento, experiencia y capacidades que posee el líder

Referente: propio de los recursos o características que el líder posee, son rasgos personales deseables.

El líder más eficaz será el que pueda emplear correctamente cada una de las fuentes de poder que posee. Que sepa aplicar precisa y justamente la herramienta más necesaria para cada momento y situación en particular.

### *Construcción de confianza*

Es absolutamente necesario que el líder inspire confianza y credibilidad. Son ambos dos conceptos muy frágiles, donde es complicado generarlos, pero que pueden ser perdidos fácil y rápidamente.

El componente principal de la credibilidad es la honestidad. Encuestas realizadas por investigadores resaltan que la honestidad es el atributo más valorado en los líderes admirados. Los seguidores juzgan la credibilidad de un líder, en términos de honestidad, credibilidad y capacidad para inspirar. El liderazgo efectivo y el gerenciamiento dependen de la habilidad por parte del líder de ganarse la confianza de sus seguidores.

### *Seis Estilos de Liderazgo – Daniel Goleman*

Como mencionáramos al comienzo del capítulo de Liderazgo, seguiremos con el los seis estilos de Liderazgo desarrollados por Goleman.



Según el punto de vista de Goleman (1995), se han definido básicamente seis estilos de liderazgo, siendo estos el Coercitivo, Orientativo, Afiliativo, Participativo, Imitativo y Capacitador. “Los Líderes Coercitivos demandan conformidad inmediata. Los Líderes Orientativos movilizan a su gente hacia su visión. Los Líderes Afiliativos fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente. Los Líderes Participativos crean consenso a través de la participación. Los Líderes Imitativos esperan excelencia y autonomía de su equipo. Y los Líderes Capacitadores desarrollan a su gente para el futuro”

Si se analizan los estilos de liderazgo, ninguno aparecerá como algo raro si uno suele estar en el “mundo del trabajo”. Al leerlos sonará a estilos que se aplican diariamente o se ve en los jefes, pares o subalternos. Sirven como marco teórico para poder comprender qué forma sería la más correcta para cada situación. El desafío estará en tener la “inteligencia emocional”<sup>7</sup> para poder aplicar los lineamientos y estilos de cada una de las formas de liderazgo.

Veremos a continuación los Seis Estilos de Liderazgo desarrollados por Goleman.

#### *El estilo coercitivo*

Es un estilo de liderazgo “muy duro”, donde el líder toma acciones muy drásticas y casi sin dar lugar a opinión del equipo. Se considera que afecta fuertemente el clima organizacional. Es considerado por muchos autores como uno de los estilos menos efectivos.

Al ser poco flexible y que todas las decisiones sean delineadas desde arriba genera que las nuevas ideas no “salgan a la luz”, esto provoca poca o nula creatividad frente a nuevas situaciones o crisis en las empresas.

Aquellas personas que forman parte de un equipo con un líder coercitivo se sienten imposibilitadas de llevar adelante su trabajo, no se sienten motivadas ni comprometidas con la empresa. Entienden que su trabajo no es importante para la compañía, y sus ideas no son tomadas en cuenta.

---

<sup>7</sup>La **inteligencia emocional** agrupa al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento. OK, AHORA PONÉ EL AUTOR DE DONDE LO SACASTE

El liderazgo coercitivo no contribuye al sistema de recompensas dado que en las empresas los ejecutivos de alto rendimiento no solo se ven motivados por la retribución monetaria, sino también por el reconocimiento y el logro personal de los objetivos planteados, sin poder llegar a mejorar tanto a nivel profesional como en estilo de vida.

Goleman (2011) menciona el siguiente ejemplo sobre liderazgo coercitivo.

Goleman cuenta la historia de una empresa de informática que estaba en plena crisis. El directorio contrata a un nuevo presidente que comenzó su accionar de forma muy severa *“...Desde su primer día, el presidente creó un reino del terror, atemorizando y despreciando a sus directivos, bramando cada vez que alguno se equivocaba en lo más mínimo. Los primeros niveles de la empresa se habían reducido al mínimo, no solo por sus despidos erráticos sino también por las fugas...”*(Goleman, 2011)

Terminó sucediendo que nadie quería hablar con el nuevo presidente y esta falta de comunicación y contacto terminó, naturalmente, por empeorar la situación de la compañía. Al cabo de unos meses el flamante presidente fue desvinculado de la empresa dejando peores resultados que los existentes a su llegada.

Este tipo de estilos es demasiado “duro”, provoca caídas considerables en el clima laboral, las compañías se tornan inflexibles y, por consiguiente, ausentes de nuevas ideas. Éstas no salen a la “luz” porque no hay “clima” de comunicación ni creatividad. Ya que todo es decidido por el líder se pierde también el sentido de responsabilidad y pertenencia a la compañía y los equipos terminan no queriendo ayudar al líder que está trabajando en forma desmedidamente severa.

*“...El liderazgo coercitivo también tiene efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño son motivados por algo más a parte del dinero - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles como su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten...”*(Goleman, 2011)

Si bien hay muchas razones que implican la no recomendación del estilo coercitivo, existen situaciones “límite” o donde es necesario contar con un líder que venga a “romper” con dinámicas dañinas para la compañía y es preciso de alguien muy fuerte y dispuesto a tomar compromisos muy arriesgados.

Así todo, el líder que lleve adelante esas tareas debe contar dentro de sus herramientas con otros estilos de liderazgo y poder cambiarlo una vez haya corregido las situaciones que eran necesarias cambiar. De otra forma, en el corto plazo, el líder será considerado como insensible y falto de tacto para llevar adelante la empresa.

#### *El estilo orientativo*

Según la investigación de Daniel Goleman, “...*el orientativo es el más efectivo, mejorando todas las variables de clima. Por ejemplo claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo entienden que su trabajo importa y saben por qué. El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo define los estándares que hacen funcionar en la realidad su visión. Cuando da feedback sobre el desempeño - tanto positivo como negativo - está determinado si el desempeño de la persona está ayudando a conseguir la visión. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, hay que considerar el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo describe su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen para averiguar su propio camino. Los líderes orientativos otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados...*”(Goleman, 2011)

Por lo general, se ve al estilo de liderazgo orientativo como muy potente en casi cualquier situación que la empresa deba afrontar. Es muy efectivo cuando la empresa está falta de rumbo, cuando no se ve claramente el horizonte. Sin embargo, como en todos los estilos, existen determinadas situaciones donde no sería el mejor, por ejemplo, si el líder tiene un equipo donde los miembros son expertos en determinados temas y por consiguiente están

más calificados en determinados aspectos del negocio. El estilo aquí mencionado podría verse hasta débil o con falta de potencia y dirección.

### *El estilo afiliativo*

*“...Si el líder coercitivo obliga a "haz lo que digo", y el orientativo pide "ven conmigo", el líder afiliativo dice "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas - quienes lo emplean, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza para que sus empleados estén felices y la relación entre ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad. El estilo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo aumenta la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación y toma de riesgos se desarrollen. La flexibilidad también aumenta porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las normas de la casa para un niño que se hace adolescente, no impone restricciones no necesarias sobre cómo el empleado ha de hacer su trabajo. El líder da a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que a cada uno le parece más efectiva...” (Goleman, 2011)*

El estilo afiliativo es altamente eficaz en equipos que deben ser “cuidados” ya sea por estar atravesando situaciones de mucha presión o por motivos personales de los integrantes de los equipos. También es muy positivo en equipos que han sido descuidados o poco valorados por líderes anteriores. Este estilo les devuelve la confianza y el compromiso, haciéndolos sentir valiosos y reconocidos.

Como es de esperar, en todos los tipos de liderazgo, hay momentos en los que no es el mejor estilo este tipo, por ejemplo el equipo se puede sentir en algunos momentos sin rumbo claro, dado que el líder da espacio a las personas para que puedan desarrollarse, encontrar sus motivaciones y la mejor forma de hacer las cosas. En momentos de mucha “turbulencia” gran cantidad de equipos prefieren ser liderados claramente, con pautas de trabajo establecidas y conocidas por todos. Buscan tener que “pensar” menos y poder ejecutar más, es una forma de ganar seguridad.

### *El estilo participativo*

*“...Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo, el líder participativo incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en un entorno participativo tienden a ser más realistas acerca de qué pueden y que no...” (Goleman, 2011)*

El estilo participativo puede llevar adelante acciones que no son agradables pero que ciertas veces no hay forma de eludirlas, como ser el cierre de un negocio porque ya no es viable, o existen restricciones financieras, económicas o de mercado que hacen que no exista otra alternativa.

Al hacer partícipe al equipo, éste va tomando conciencia de la situación, reconoce las limitaciones y responsablemente se hace parte del inconveniente, encontrando que la decisión a tomar es la correcta, por más que no sea agradable.

Existen muchos ejemplos de cierres de compañías, o negocios, donde la forma de llegar a la misma acción son diferentes, en la primera se incluye a los participantes en la conclusión y en la segunda el líder toma la acción sin incluir a nadie. El resultado final es exactamente el mismo, el cierre del negocio, pero las consecuencias y los impactos son abismalmente diferentes. En el primer caso el malestar es mínimo, mientras que en el segundo puede llegar a surgir una suerte de “rebelión” y malestar exacerbado, llegando incluso a cargar la culpa del resultado 100% en el líder, cuando muchas veces hay situaciones de mercado imposibles de esquivar.

Una vez más, un inconveniente que puede surgir de este modelo de liderazgo es que el líder se excuse “detrás de un estilo” para no afrontar decisiones difíciles, dándole vueltas innecesarias a un tema, o involucrando a demasiadas personas en reuniones absurdas y

demasiado largas, donde las acciones no llegan nunca a tomarse. Esto da la sensación de falta de liderazgo, de ineficiencia y de malestar general.

Asimismo este estilo de liderazgo demanda por parte del equipo un nivel de formación por encima del promedio, dado que exige conocimiento, capacidad de análisis, manejo de diferentes variables y entendimiento de la realidad compleja.

### *El Estilo Imitativo*

Se caracteriza por tener líderes que fijan un *standard* de calidad muy alto. Quieren hacer siempre todo lo mejor y más rápido posible. Esto a priori podría suponer que lo que hace es mejorar el desempeño del equipo, sin embargo lo que sucede es que al final la gente se siente desmotivada, dado que la presión es muy alta, y si las cosas no son hechas exactamente como el líder espera éste presiona aún más. Los integrantes del equipo que no están a la “altura de las circunstancias” son “corridos” del equipo.

*“...El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren a los empleados...” (Goleman, 2011)*

Así todo, existen circunstancias donde un estilo de liderazgo imitativo es altamente eficiente, sobre todo en equipos altamente calificados, donde el seguimiento diario requiere que sea bajo, y donde lo más importante es marcar un estándar donde posicionarse. En equipos de I+D (investigación y desarrollo) o equipos técnicos altamente capacitados suele funcionar de manera muy buena este tipo de liderazgo.

### *El Estilo Capacitador*

*“...Los líderes capacitadores ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Animam a sus empleados establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos.*

*Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados con respecto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y feedback. Los líderes capacitadores son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, los líderes capacitadores están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero...” (Goleman, 2011)*

Es interesante observar que en algún sentido el estilo capacitador no va del todo “bien” con los resultados inmediatos de las empresas, esta forma de llevar un equipo demanda tiempo, dedicación, conocimiento por parte del líder y por sobre todas las cosas, demanda liderados que reconozcan sus puntos fuertes y débiles, que estén deseosos de crecer y mejorar. Requiere además por parte del líder la capacidad de tolerar la frustración cuando un liderado decide tomar una acción que podría ser vista como una amenaza para el primero. Debe hablar, entender y guiar al liderado hacia una mejora y una comprensión acabada de los estados de situación.

Naturalmente este estilo no funciona cuando las personas no están dispuestas a generar cambios en sus vidas. Cuando no reconocen que tienen cosas por mejorar o cuando encuentran poco valor en lo que su líder pueda llegar a decirle.

Últimamente las empresas han incorporado dentro de las buenas prácticas este estilo y demandan del personal jerárquico el desarrollo de los integrantes del equipo. Es sabido que no impactan inmediatamente sobre los resultados, pero crea clima de desarrollo y es una parte fundamental de los futuros buenos líderes.

El estudio llevado adelante por Daniel Goleman, demuestra que este tipo de liderazgo es el menos utilizado, dado que es difícil para ellos compatibilizar un estilo que demanda mucha dedicación, y tiempo en mercados que son tan dinámicos y exigentes. Sin embargo, aquellos que no lo utilizan se pierden un recurso excelente para generar buen impacto y clima positivo en las organizaciones, sabiendo que no es una condición suficiente para el éxito, pero se acerca, y por mucho, a una necesaria.

### *Más es mejor*

Investigaciones recientes han buscado determinar cuál de los estilos de liderazgo es el más eficiente, y resulta que ninguno de ellos en particular, o más bien, la medida justa en el momento preciso de todos y cada uno de ellos. Daniel Goleman hace una analogía entre los estilos de liderazgo y un juego de palos de golf. A lo largo del juego el golfista va utilizando diferentes palos según la ocasión, incluso un mismo palo es utilizado de diferente manera ante distintas situaciones.

A su vez, haciendo referencia al liderazgo transaccional o el transformacional, al igual que los estilos de liderazgo desarrollados por Goleman, dependiendo de cada situación será mejor uno u otro. En algunos casos habrá que "...guiar o motivar a sus trabajadores hacia las metas establecidas..." y en otros se buscará "...estimular e inspirar (transformar)..." (James Mac Gregor Burns, 1978).

Sabiendo que ya es complicado generar "la receta perfecta", un inconveniente adicional es que cada uno de nosotros, como seres humanos, generalmente no venimos dotados de la posibilidad de manejar todos y cada uno de los estilos de liderazgo en el momento exacto en que lo precisamos. Claramente podemos perfeccionar nuestros estilos, podemos estudiar, practicar y de esta forma ser más asertivos en nuestra forma de liderar, sin embargo, al igual que ser padre, no existe un manual que frente a cada situación de un plan de acción preciso.

Podríamos inferir entonces que los líderes más eficientes son aquellos que pueden aplicar en forma armoniosa múltiples estilos de liderazgo según la situación. El líder eficiente es aquel que domina la mayor cantidad de estilos y los aplica de forma intuitiva, previendo cada uno de los retos a los cuales la compañía se enfrenta.

Entendiendo la dificultad inherente al liderazgo, es esperable que el manejar equipos con culturas diferentes sume un desafío adicional para los líderes.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se utilizó un tipo de investigación explicativa y descriptiva. Explicativa porque se buscó relacionar cómo influyen las variables independientes de cultura nacional y organizacional en el éxito de la conducción de equipos multiculturales, y descriptiva dado que se mostraron características inherentes al estilo de liderazgo que deben desarrollar y ejercerlos líderes para



lograr resultados en personas que trabajan mancomunadamente dentro de una misma organización, pero donde dichas personas tienen culturas nacionales diferentes.

Fue una investigación no experimental, donde se realizaron estudio de casos, en subsidiarias latinoamericanas de empresas multinacionales.

Para dicho análisis las herramientas utilizadas fueron:

1. Principalmente diversas investigaciones realizadas por Hofstede dado que es el autor con mayor nivel de profundización, amplitud de muestra, además del desarrollo de un modelo específico para poder dimensionar aspectos de la cultura nacional. Se utilizó también material desarrollado por autores como Deal y Kennedy y Edgar Shein que hablan de Cultura Organizacional, además de Goleman que hacen referencia a Estilos de Liderazgo
2. Entrevistas en profundidad. El total de entrevistas realizadas fueron diez (10) a profesionales de rangos jerárquicos medio/alto, integrantes de empresas multinacionales, que tiene o han tenido a su cargo equipos multiculturales: 3 de Argentina, tres de Chile y cuatro de Perú (Ver figura N° 11). A su vez, estos líderes son o han sido liderados por personas con culturas de origen diferente a la propia.

A cada uno de los líderes consultados se les pidió que expresaran su experiencia y opinión acerca de los temas investigados: cultura nacional, de organización y liderazgo.

FIGURA N°11: ENTREVISTADOS<sup>8</sup>

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>País de Origen</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Celina Durrieu	Argentina	Intel	ESF Manager
Hernán Bagliero	Argentina	Bayer	Director Conosur
Gonzalo Elorriaga	Argentina	Marco Consultora	CFO Latam
Ronny Ibarra	Chile	Toshiba	Product Mktng Latam Sur
Guillermo Salazar	Chile	Tiixa	Country Manager South Cone
Luis Alberto Orlandi	Chile	Coca Cola	Mngr Comercial, Aguas, Jugos, Isotónicas
Alessandra Araneta	Perú	Mc Donalds	Gte Mktng
Erika Ferreyros	Perú	Motorola	Gte Mktng Nextel
Elizabeth Barthelmess	Perú	OLO	Directora de Ventas
Héctor Leon	Perú	Motorola	KAM

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/180-207/Strategic%20Planning.html>

3. Observación Participante. Actualmente lidera tres de equipos para diversos países como ser: Argentina, Chile y Perú, en los cuales focalizó su observación. Cuenta con seis (6) años de experiencia en el cargo.

De las seis dimensiones del modelo de Hofstede se usaron sólo 4 para ver los niveles que poseen Argentina, Chile y Perú. Los mismos fueron “Relación respecto al poder” (PDI), al “Individualismo vs Colectivismo” (IDV), a la “Masculinidad vs Femenidad” (MAS), e “Indulgencia vs Restricción” y se buscó correlaciones y diferencias entre los resultados obtenidos en el estudio de Hofstede y las entrevistas realizadas en profundidad en cada uno de los países tanto a líderes como liderados como con la observación participante del Gerente General. De esta manera se buscó sumar ejemplos que refuercen la profundidad del estudio realizado por Hofstede y sus colaboradores

Si bien metodológicamente sería acertado incluir las seis dimensiones, no fue posible incluir “La Orientación de Largo o Corto Plazo” dado que aún, hoy en día, existe escasa información en estos tres países acerca de dicha dimensión.

---

<sup>8</sup>Nota: Todos los entrevistados han brindado su acuerdo en consignar sus nombres y datos para ser citados en dicho documento.

A su vez el motivo por el cual no se usó la dimensión “actitud frente a la incertidumbre” (UAI), es que en los tres países de estudio tiene un valor similar, 86 puntos para Argentina y Chile y 87 para Perú. Se asumió que analizar esta dimensión no aportaría información para realizar una comparación entre los países.

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE HOFSTEDE EN LOS PAÍSES BAJO ESTUDIO**

Tanto para Argentina, como para Chile y Perú, dados los puntajes obtenidos, resulta muy importante poder tener un sistema de reglas claras que le permita estructurar sus vidas. Sin embargo el deseo a obedecer las reglas por parte de los individuos puede ser escasa. Es así como abunda la corrupción y los mercados paralelos. Incluso en palabras de Mario Vargas Llosa (28 de Marzo de 1936, Perú), reciente premio nobel de literatura 2010, “...una consecuencia lógica de tanta abundancia es que cada disposición legal posee otra que la corrige, niega o mitiga. Esto significa, en otras palabras, que aquellos que están inmersos en aquel mar de contradicciones judiciales viven transgrediendo las leyes, o que (quizás hasta más desmoralizador) dentro de esa estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un hueco legal que lo libre de culpa o lo justifique...”

### **1) Análisis de dimensiones de Hofstede en Argentina**

Si exploramos la cultura de Argentina a través del modelo de 6 dimensiones de Hofstede, podremos encontrar una buena visión acerca de los *drivers* más importantes de la cultura Argentina en relación a las culturas de otros países del mundo.

#### **a) Relación respecto al Poder**

Con un puntaje de 49 Argentina se posiciona en la mitad del ranking de PDI (Power Distance), dando así como resultado valores mucho más altos que los que caracterizan al

resto de los países de Latinoamérica (dejando de lado a Costa Rica). El origen de este puntaje alto se da en las olas inmigratorias que llegaron al Río de la Plata a fines del 1800. A comienzos del 1900, cerca de 6.5 millones de europeos llegaron a Argentina. Por aquella época, al rededor del 30% de la población había nacido fuera del país. En ese tipo de sociedad el “status” era algo muy importante y para ser remarcado. Elementos como la ropa de alta costura, relojes caros, hoteles lujosos, permiten inferir que eran signos de poder que facilitaban la entrada y el asentamiento en el nuevo país.

#### ***b) Individualismo vs colectivismo***

Con un puntaje de 46, también en esta dimensión Argentina se posiciona en la mitad del ranking. Como consecuencia de las anteriormente mencionadas olas inmigratorias y la temprana necesidad de la gran cantidad de población de clase media, Argentina es por lejos, el país más “individualista” de todos los países Latinoamericanos. Sin embargo varios aspectos colectivistas prevalecieron, como ser la opinión y la obligación con la familia extendida o los grupos de pertenencia aún persisten.

Sin embargo, este trato más individualista puede ser encontrado fácilmente en los conglomerados urbanos más grandes. Podemos inferir que allí, la relación empleado-empresador, es más bien “calculadora” y existe una perfecta división entre la vida privada y la laboral.

#### ***c) Masculinidad vs Femenidad***

Argentina posee un puntaje de 56 en esta dimensión, reflejando una pequeña valuación mayor de la masculinidad que la feminidad. Estando entre los primeros puestos, por poseer mayor índice de masculinidad, se nota claramente la fuerte orientación al logro de objetivos y a la asertividad, el comportamiento masculino de las mujeres manager o políticas y una marcada necesidad por fortalecer el ego.

#### *d) Indulgencia vs Restricción*

Con un puntaje de 62, significa que Argentina se coloca dentro de los países denominados como indulgentes. Las personas que están dentro de las sociedades evaluadas de esta forma, exhiben una alta determinación a realizar sus impulsos y deseos en pro de disfrutar de la vida y divertirse. Poseen actitud positiva y muestran tendencia hacia el optimismo. Adicionalmente muestran un alto grado de importancia al tiempo de ocio.

## **2) Análisis de dimensiones de Hofstede en Chile**

Al igual que con el análisis realizado sobre Argentina, si observamos a través del modelo de 5 dimensiones, podremos obtener una buena visión acerca de las principales características de la cultura Chilena en relación al resto del mundo.

#### *a) Relación respecto al Poder*

Si bien Chile posee un puntaje en PDI menor a la mayoría de los otros países de Latino América, con 63 puntos ocupa de todas formas una posición de media/ alta en esta dimensión. Los rezagos de un pasado de gobierno de corte militar siguen estando presentes en diferentes campos de la cultura nacional. Los símbolos de status siguen siendo utilizados para marcar diferencias de poder. Una estructura social jerárquica y clases sociales rígidas siguen estando presentes.

Así todo, por otro lado se observa también en los últimos años cambios significativos en aquel país. Da prueba de esto un segundo mandato de la presidente Michelle Bachelet, vigente desde el 11 de marzo de este 2014. Su primer mandato fue del 2006 al 2010 y posteriormente fue la primera presidenta pro tempore de UNASUR, y la primera encargada de ONU Mujeres, agencia de las Naciones Unidas para la igualdad de género.

Quizá estemos frente a hitos sociales que lleven a Chile hacia un cambio lento pero sostenido acerca de la sociedad y su relación con el poder. De ser esto cierto, seguramente los cambios se vean reflejados recién en varios años.

**b) Individualismo vs colectivismo**

Con un puntaje de 23, Chile se posiciona en esta dimensión en niveles bajos como lo hace la mayoría del resto de los países de Latino América. Sin embargo, en base a recientes artículos publicados acerca del tema, según Hofstede, es posible inferir que un gran porcentaje de los trabajadores han cambiado sus percepciones. Los trabajadores buscan cada vez más independencia y autonomía, así como ser más asertivos y no dudarían en cambiar de empleo para lograrlo. Estos cambios pueden esperarse debido al remarcado incremento del PBI per cápita y a que el desarrollo económico suele fomentar el individualismo. Sin embargo, ciertas prácticas paternalistas siguen estando muy presentes, sobre todo, fuera de Santiago.

**c) Masculinidad vs Femenidad**

Si bien es difícil de detectar, las evidencias indican que la sociedad Chilena está más bien orientada a la feminidad, con un MAS de 23. Lejos de ser arrogantes, tal como señala Hofstede, tanto los hombres como las mujeres chilenas muestran una forma modesta de comportarse. La gente necesita el sentimiento de “pertenencia” a un grupo social; dan mucho valor a las relaciones interpersonales cálidas y buscan tácitamente la aprobación de su grupo de pertenencia. Consecuentemente, buscan ser miembros que den soporte al equipo.

**d) Indulgencia vs Restricción**

Con un puntaje de 68, significa que Chile se coloca dentro de los países denominados como indulgentes. Las personas que están dentro de las sociedades evaluadas de esta forma, exhiben una alta determinación a realizar sus impulsos y deseos en pro de disfrutar de la vida y divertirse. Poseen actitud positiva y muestran tendencia hacia el optimismo. Adicionalmente muestran un alto grado de importancia al tiempo de ocio. Es interesante ver este resultado y compararlo con los comentarios realizados por los entrevistados. Más adelante podremos ver que estos últimos tienen una visión un tanto diferente acerca del disfrute del tiempo libre por parte de los chilenos. Quizá se deban los comentarios a que la muestra es muy pequeña y está dirigida a un sector económico social alto. Podrá ser motivo de otra investigación el validar este supuesto.

### 3) Análisis de Dimensiones de Hofstede en Perú

Si exploramos la cultura del Perú bajo el “prisma” de las 5 dimensiones de Hofstede, podremos, al igual que lo *hiciéramos* con Argentina y Chile, obtener un buen entendimiento acerca de los motivadores y creencias de la cultura peruana en relación con las del resto del mundo.

#### *a) Relación respecto al Poder*

Existe mucha evidencia para el resultado intermedio/alto de PDI, un puntaje de 64. Como indica Hofstede, es fácil encontrar en Perú arreglos estructurales centralizados y a muy alto nivel jerárquico. Por el mismo motivo existen altos niveles de supervisión y grandes diferencias salariales entre las “puntas” del personal de una organización.

Algunos observadores incluso buscan las causas de niveles altos de PDI mismo en el muy estructurado y centralizado imperio Inca; otros sostienen que ha sido fomentado por el colonialismo, los gobiernos militares así como también por la Iglesia. Los subordinados siguen percibiendo a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. Mientras que los superiores consideran a los subordinados como pertenecientes a un diferente “tipo” y reclaman por parte de ellos respeto, más aún si estos últimos son de los pueblos originarios o de raza de color.

#### *b) Individualismo vs colectivismo*

Con un puntaje de 16 Perú muestra una cultura muy colectivista, en forma parecida a la mayoría del resto de los países de Latinoamérica. Entre otras consecuencias, es interesante resaltar que en general las personas encuentran a las grandes compañías como muy interesantes y que, principalmente entre los trabajadores de fábrica, el involucramiento con la compañía es moral y no calculador.

Los líderes imprimen puntos de vista más bien tradicionales, y de manera lenta van incorporando los puntos de vista y las iniciativas de los grupos de empleados. Por lo general aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad a tener autonomía en sus posiciones.

### c) *Masculinidad vs Femenidad*

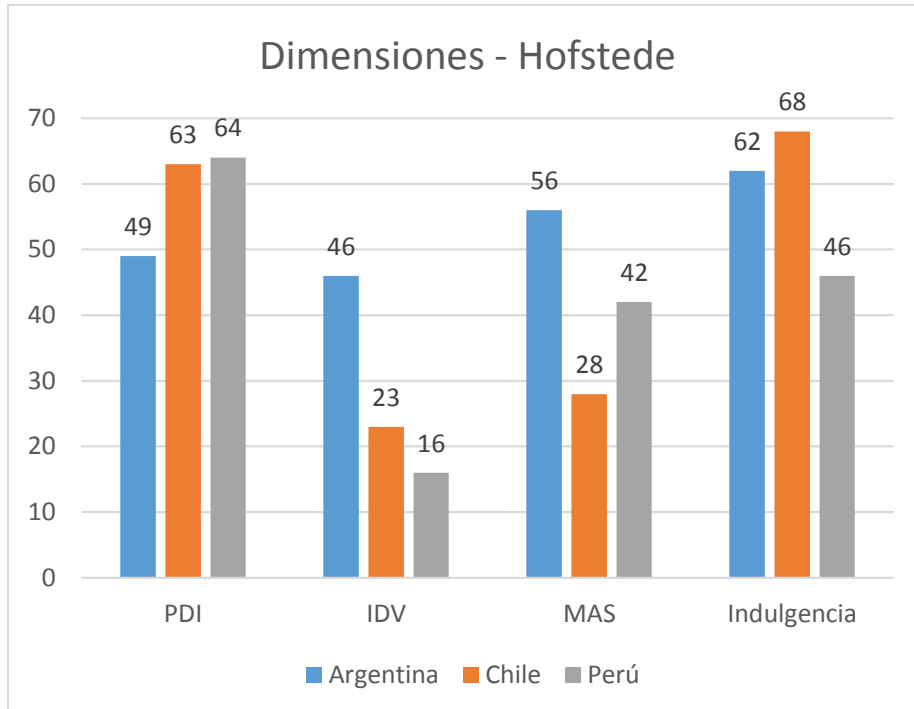
Con 42 puntos, Perú es más bien una sociedad volcada a la feminidad. Esta característica ha sido la fuente de muchos choques culturales y malentendidos. Para los expatriados, los locales quedaban al margen o francamente eran vistos como perezosos. Sin embargo, los motivos reales, son la baja motivación que posee para los locales los logros personales, por sobre la motivación que posee el contacto personal y familiar por sobre el reconocimiento o la riqueza y el rol marginal otorgado al trabajo por gran grandes sectores de la población.

### d) *Indulgencia vs Restricción*

Con un puntaje de 46, significa que Perú se coloca con un puntaje intermedio de los países denominados como indulgentes.

La figura N° 11 muestra la relación de las cuatro dimensiones estudiadas para los tres países. No están reflejadas las dimensiones actitud frente a la incertidumbre y orientación al corto y largo plazo.

Figura N° 11: comparación de resultados entre Argentina, Chile y Perú según Hofstede



Consolidando los análisis realizados por Hofstede para los tres países bajo estudio, en la figura N° 11 se observa que tanto en PDI como en IDV, existe una brecha entre los resultados



obtenidos por Argentina versus los de Chile y Perú, donde estos últimos parecieran comportarse de forma similar. Podríamos inferir que en Argentina se tolera en menor medida la distancia con el poder, mientras que en Chile como en Perú es más tolerada, dando por resultado, que estos últimos sean países más jerárquicos en relación a la Argentina. A su vez, existe un comportamiento similar para Chile y Perú en relación al índice IDV, parecieran ser países más comunitarios, menos orientados al éxito individual en relación al puntaje obtenido por Argentina.

Respecto de la masculinidad, podríamos inferir que Argentina es el país donde se encuentren perfiles quizá más agresivos, siendo Perú un intermedio entre los tres países observados.

En relación a la indulgencia, los tres países se comportan de manera similar. Si bien Perú posee un nivel menor que los otros dos, se acerca mucho a la mitad de tabla, reflejando una clara cercanía con los otros dos países.

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS - Argentina, Chile y Perú**

### **El impacto de las diferencias culturales en el liderazgo**

A continuación procederemos a vincular comentarios realizados por los entrevistados y el material teórico expuesto en capítulos anteriores.

Las aseveraciones realizadas vienen de profesionales idóneos, instruidos, con rango jerárquico alto y con experiencia profesional comprobada.

Dividimos el capítulo en tres partes, siendo estas, Cultura Nacional, Cultura Organizacional y Liderazgo.

A cada bloque de análisis se le adjuntó un cuadro de resumen que permite en forma concreta ver los comentarios de los entrevistados en relación con la teoría utilizada en la tesis.

## Análisis de Resultados sobre la Cultura Nacional

*Un pez reconoce la necesidad del agua cuando no está más en ella.  
Nuestra propia cultura es a nosotros lo que el agua al pez. Nos sostiene.  
Vivimos y respiramos a través de ella. Lo que es vital para una cultura, por  
ejemplo relacionado a lo material, puede no serlo para otra.  
(Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in  
Business, Fons Trompenaars and Charles HampdenTurner, EBSCO  
Publishing, 2013)*

Los líderes entrevistados, al momento de hablar de la cultura nacional, expresaron ideas similares e hicieron referencia a este fenómeno inconsciente, pero muy marcado, que se da entre las personas de sus respectivos equipos.

Las opiniones acerca de cultura nacional, y el rol que cumple en el desempeño, desarrollo y actitud del personal, resultó ser muy parecidas, independientemente del país al que pertenecen.

Si bien las características particulares de cada nacionalidad difieren, el rol que cumple la cultura local en el ambiente y la dinámica de los equipos de trabajo es determinante en todos los países.

Cuando se les preguntó acerca de lo que entendían por cultura nacional, todos expresaron los mismos significados básicos: *valores, creencias, costumbres, hábitos, forma de actuar y pensar, lo que se lleva adentro, el colegio, cómo se entiende el mundo, es el ADN.*

Asimismo comentaron que las diferencias entre Argentina, Chile y Perú son pocas *pero importantes*. Sustentan esta idea principalmente en la forma de “ver” la vida o los conflictos. Esto hace que las personas se desenvuelvan de manera diferente frente a situaciones similares.

En los siguientes párrafos se buscó reflejar cómo los entrevistados ven a los argentinos, chilenos y peruanos en materia de cultura nacional, relación con el poder, estructuras jerárquicas, perfil de trabajador y formas de liderazgo.

El argentino es visto como una persona capaz, dueña de una equilibrada combinación de herramientas que lo hacen efectivo a la hora de ocupar puestos de liderazgo. Si bien es tomado como un perfil pretencioso, creído de sí mismo y hasta arrogante, es reconocido también como un personaje que, dadas sus capacidades, suele ocupar posiciones de alto nivel jerárquico en empresas multinacionales, incluso fuera del país de origen.

Al argentino se lo ubica entre aquellos que se adueñan de la posición que tienen, sin importar cuál sea, desde el menor al mayor escalafón de una compañía.

Al chileno se lo ve como un individuo que se ha orientado fuertemente al éxito profesional, se ha enfocado, en las últimas décadas en lograr crecimiento económico. El valor “aspiracional” es un motivador muy fuerte de las personas de este país.

Los entrevistados de Chile reconocen que existe una brecha muy grande entre las clases altas y bajas, todos quieren “estar” en el quintil más rico, imaginan una retribución más que proporcional al esfuerzo realizado.

El peruano se ve como una persona muy creativa, orientada a buscar soluciones y resolver el conflicto. Al mismo tiempo se lo toma como una persona que es mayormente “desordenada” y, en rangos jerárquicos medio/bajos precisan mucho seguimiento para lograr los objetivos.

Si bien encuentran que el peruano ha cambiado mucho en los últimos años, por lo general están muy orientados a la familia y al desarrollo de los vínculos familiares.

Entienden que el peruano es más bien sumiso frente a la autoridad, dan por sentado que existen relaciones jerárquicas que deben ser respetadas. Atribuyen esta característica a la historia del pueblo peruano, reconocen haber sido muy “golpeados” por sus colonizadores, determinando esta forma de actuar.

Encuentran que las nuevas generaciones han podido estudiar, desarrollarse profesionalmente y esto ha dado una nueva forma de relacionarse con sus líderes y equipos de trabajo.

Remarcan también que el acceso a las comunicaciones que se está dando en la actualidad, da lugar a una mayor apertura a otras culturas y a la globalización.

En la figura 12 se resumen las entrevistas en relación a las dimensiones de Hofstede estudiadas de acuerdo al modelo del mismo, y volcadas en el apartado anterior. Tener presente que hay dos dimensiones que no han sido estudiadas: actitud frente a la incertidumbre y orientación al corto y largo plazo.

Figura N° 12: Dimensiones de Hofstede en citas de los entrevistados

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Distancia con el poder (PDI)</i>	<i>Individualismo (IDV)</i>	<i>Masculinidad (MAS)</i>	<i>Indulgencia</i>
<b>Celina Durrieu</b>	Argentina	<i>creo que el peruano y el chileno lo que tienen, que está en su ADN, en su cultura, ambos están muy acostumbrados a ser más sumisos que lo que es el argentino</i>	<i>Veo al argentino como un intermedio, se ven situaciones donde la gente se preocupa mucho por su entorno, donde se ve solidario con su prójimo</i>	<i>el chileno y el peruano están como más estables en cuanto a perseguir o no el éxito, venís de cierta medida de ficha donde no sé si te dicen – anda y comete el mundo- para mí no está eso en esas culturas. En la cultura argentina sí, es – anda y rómpete, comete el mundo, vos puedes contra todo</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Hernán Bagliero</b>	Argentina	<i>En Chile era jerárquico, digo era porque salí hace 5 años de Chile yo, no sé si habrá cambiado, en la época que estuve ahí era jerárquico.</i>	<i>Los argentinos estamos muy volcados hacia nosotros mismos, creo que en relación a Chile y a Perú somos más individualistas</i>	<i>en países como puede pasar en Chile, el rol te come, y vos decís – yo soy. El problema pasa cuando dejás de ser, cuando la compañía te desvincula, cuando te jubilas, tenemos casos en la compañía, que quedas mudo... En Brasil el trabajo para ellos no es prioridad, pero no es prioridad porque para ellos está Dios, el sexo, fútbol, hay otras cosas que les interesan mucho más. En Argentina el trabajo es una prioridad, lo vivís con algo más de sentimiento, allá no</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Gonzalo Elorriaga</b>	Argentina	<i>chile, donde las jerarquías están marcadas, donde los jefes son jefes, son jefes con experiencia, malos, tipos duros. rasgos que se comparten en Perú y en Chile son países con una diferencia social muy grande te das cuenta en los modismos, porque eso lleva a decir, “sí, mande; sí, gracias; sí, por favor; disculpe” es todo muy solemne, y el Argentino es más llano, más de igual a igual, más tráeme esto</i>	<i>Veo que en Perú como en Chile están muy volcados a la comunidad, mientras que en argentina siento que están más enfocados en el yo, no tanto en la comunidad</i>	<i>los argentinos estamos muy enfocados en el éxito profesional, somos vistos como muy agresivos</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Ronny Ibarra</b>	Chile	<i>somos un país muy jerárquico, se acepta la diferencia de poder entre los líderes y los liderados, ahora bien, en los últimos años esta brecha se fue achicando</i>	<i>el chileno en general ha dejado un poco de lado los afectos familiares por eso. ¿Qué ha pasado? Básicamente tu puedes ver una alta tasa de divorcio</i>	<i>en el caso chileno yo creo que el desarrollo de éxito, el hambre de éxito que tiene el chileno es bastante grande, sobre todo en los segmentos medio altos de la población, se da mucho el hambre por crecer, por tener más, por tener más influencia, por tener más cosas,</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Guillermo Salazar</b>	Chile	<i>Encuentro que tanto en Chile como en Perú sigue existiendo hasta la necesidad de brecha de poder, mientras que en Argentina el poder hay que ganarlo, se cuestiona, debe ser validado</i>	<i>veo interesante el perfil del argentino, donde siempre tiene tiempo para estar con sus amigos, o familia</i>	<i>En Chile a la gente se la mide por lo que tiene y no por lo que es</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Distancia con el poder (PDI)</i>	<i>Individualismo (IDV)</i>	<i>Masculinidad (MAS)</i>	<i>Indulgencia</i>
<b>Luis Alberto Orlandi</b>	Chile	<i>Siento que ha cambiado mucho, supimos ser un país donde era perfectamente aceptada la brecha de poder. Creo que se ha ido achicando, hoy existe pero es menos marcado</i>	<i>me parece que las organizaciones Argentinas son un poquitito más individualistas que el Chileno, que hablan mucho del yo hice y no del nosotros hicimos.</i>	<i>Podes tener una linda familia, una casa muy bien, pero si no estás cumpliendo tus metas o expectativas económicas no tienes el auto último modelo, significa que no te está saliendo bien y que no eres exitoso;</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Alessandra Araneta</b>	Perú	<i>Es peruano es muy oprimido, por ejemplo vinieron los españoles y el peruano oprimido, el mismo Himno lo dice</i>	<i>Definitivamente de las raíces, de cómo sucedía antes. Por qué?, porque antes se movían así, digamos hablemos desde los Incas, desde los Incas, que se movían en grupos y tomaban decisiones en grupos, y había un jefe Inca que trataba con el otro de la tribu, pero entre jefes, el subordinado digamos no, no intervenía, había un respeto, había una forma, había un valor, había una creencia, quizás iba por el lado de la religión, quizás no. Entonces yo creo que va por ese lado.</i>	<i>Hoy veo que los jóvenes no están valorando todo el crecimiento profesional que pueden tener, no le están dando ese peso de importancia al éxito, ellos ven el éxito como algo más fácil, quizás de la generación de los 30 para adelante, los 30, 40, 50, valoramos el éxito personal, estamos en búsqueda del éxito de la familia</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Erika Ferreyros</b>	Perú	<i>Yo creo que acá es totalmente sumisa, como cultura peruana, es totalmente el jefe, y el jefe le tiene que decir qué hacer y hasta dónde ir,</i>	<i>tenemos orígenes de tribu, se sigue notando en ciertas zonas del país. Seguimos siendo un país muy comunitario, se le da mucha importancia a la familia</i>	<i>el peruano es creativo, busca las soluciones, pero no se si esté orientado a trabajar para vivir, creo que le gusta pasarla bien</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Elizabeth Barthelmess</b>	Perú	<i>en el caso de los jefes peruanos que yo he tenido, hacían mayor seguimiento, mayor cantidad de reportes, mayor cantidad de presentación, o detalle de lo que voy haciendo. Se da en Perú aun una brecha significativa entre el jefe y el empleado. Si bien considero que las nuevas generaciones son mas relajadas existe aun mucha diferencia entre los de arriba y los de abajo</i>	<i>para el peruano la familia es muy importante, como también los amigos y entorno social, entonces es una combinación, le va a dar mucha fuerza al estudio, a la capacitación y perfeccionamiento profesional, pero tiene este otro componente familiar y social que es muy fuerte</i>	<i>Es muy fuerte el cambio que se viene dando en el Perú en materia económica. Está llevando a la gente a concentrarse cada vez más en el trabajo</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>
<b>Héctor Leon</b>	Perú	<i>Con la cultura peruana yo creo que tienes que estar ahí 100% atrás de las personas, creo yo</i>	<i>O sea, todos velan mucho por su logro individual, pero también les gusta..., hay mucha cultura familiar, de estar compartiendo entre las familias las cosas que puedes ir logrando</i>	<i>en los últimos años se ha dado un cambio muy importante, los peruanos están yendo detrás del éxito económico y pienso que eso hace que estén cada vez más orientados hacia el éxito profesional</i>	<i>Dado que la dimensión de indulgencia es relativamente nueva en el modelo, no se ha profundizado en las entrevistas con dicha visión del comportamiento de cada sociedad.</i>

Para la dimensión Distancia del poder (PDI), se puede observar que la mayoría dijo que tanto los chilenos como los peruanos, aceptan la distancia del poder, aceptan la jerarquía, incluso alguno afirmó que es “necesaria la brecha de poder” en el caso particular de Chile. Sin embargo, los entrevistados chilenos, en su mayoría coincidieron que esta brecha se está achicando, es decir, que cada vez dejan de ser tan sumisos.

En relación a la Dimensión Individualismo (IDV), argentinos coinciden en su mayoría ser más individualistas que los chilenos y los peruanos. Entienden que estos últimos están más volcados a la comunidad.

Los chilenos reconocen que en el último tiempo han dejado un poco de lado los lazos familiares, algo que antes ellos reconocían como un punto muy importante de su sociedad. A su vez, a diferencia de lo que los argentinos piensa, los chilenos los reconocen siempre dispuestos a encontrar momentos para compartir con la familia y amigos.

Los peruanos se ven como colectivistas, todos hacen referencia a su historia, relacionada con las tribus por ejemplo. Así todo, encuentran que ha ido cambiando en los últimos años, pero se mantiene una esencia comunitaria.

Respecto de la Dimensión de Masculinidad (MAS), tanto argentinos, como chilenos y peruanos, se ven muy orientados hacia el éxito. Quizá pueda observarse una diferencia en las formas. Los argentinos se reconocen como golpeados por la realidad, donde el éxito se consigue a base de esfuerzo y lucha. Los chilenos se encuentran casi sesgados al triunfo económico. El éxito se mide por lo material. Mientras que los peruanos ven un cambio en los últimos años, siguen sosteniendo que a ellos les gusta disfrutar de la vida y que encuentran muchos valores más importantes que el económico.

En relación a la dimensión de Indulgencia no contamos con material que haya sido expresado por los entrevistados y que pueda ser aportado para el presente trabajo.

A continuación, adjuntamos un cuadro de resumen con los principales comentarios de los entrevistados en relación al concepto de Cultura Nacional

FIGURA N°13: Resumen de comentarios de los entrevistados - Cultura Nacional

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Comentario</b>
<b>Durrieu</b>	Argentina	<i>“...Para mí la cultura del país es lo que uno lleva adentro, que uno mamó y creció con eso, y es lo que te hace a vos como persona...”</i>
<b>Elorriaga</b>	Argentina	<i>“...porque gente que comparte la misma realidad política-social y que condiciona el comportamiento y las respuestas de la gente a un nivel donde es comprendido por otros...”</i>
<b>Ibarra</b>	Chile	<i>“...cómo entienden el mundo, cómo operan socialmente, cómo operan en sus núcleos familiares, a eso yo apunto con cultura nacional...”</i>
<b>Orlandi</b>	Chile	<i>“No es algo estático, sino que es algo dinámico que va nutriendo en el fondo de cómo va evolucionando la sociedad...”</i>
<b>Salazar</b>	Chile	<i>“...tiene que ver cómo la gente se relaciona, como son los objetivos, cómo define los objetivos, el grado de perseverancia, de constancia.”</i>
<b>Araneta</b>	Perú	<i>“...por cultura nacional entiendo por todo aquello que rodea a una persona en un territorio.”</i>
<b>Barthelmess</b>	Perú	<i>“...es todo aquello que forma parte de la manera de pensar y actuar de las personas que habitan un país.”</i>
<b>Ferreyros</b>	Perú	<i>“...Conjuntos de valores, creencias y costumbres que tiene un pueblo, un país...”</i>
<b>León</b>	Perú	<i>“...básicamente las costumbres de las personas en distintos países, hábitos, ya sean laborales, sociales, distintas creencias que tiene cada persona en distintos países..”</i>

### **Análisis de Resultados sobre la Cultura Organizacional**

Es interesante conocer la visión que los entrevistados tienen acerca de la cultura organizacional ya que coinciden nuevamente en definiciones similares, independientemente de su nacionalidad

Al momento de hablar de cultura organizacional resultó muy marcado el fuerte encuentro existente con la cultura nacional.

La mayor parte de los entrevistados trabajan en sus países en compañías internacionales, principalmente norteamericanas y coreanas. Atribuyen a la organización un estilo de trabajo, ciertos códigos de conducta, la forma de hacer negocios, de comunicarse, de dirigirse a sus superiores, pares y subalternos. Así como remarcan estas características propias de cada compañía, remarcan la enorme tropicalización<sup>9</sup> a las que las compañías se ven enfrentadas.

Se le atribuye mucho peso al estilo de líder que esté al frente de la compañía. Podríamos inferir que algunos determinan la cultura organizacional mientras que otros muestran la cultura que la organización quiere transmitir.

Los entrevistados hacen, en reiteradas ocasiones, referencia a la cultura de origen de las empresas en las que trabajan. Marcan constantemente la diferencia entre las organizaciones orientales y las norteamericanas, las diferentes formas de trabajar, de liderar al personal.

Podríamos llegar a asumir que los entrevistados reconocen más peso de la bandera del país de origen de la compañía que de la cultura local. Independientemente del país de estudio podemos ver que la cultura organizacional está fuertemente influenciada por la cultura del país de origen de la empresa. De ahí que resulta crucial el entendimiento de las culturas nacionales para desenvolverse adecuadamente.

Podemos observar que la cultura nacional es un factor determinante para la cultura organizacional. Es muy interesante entender cómo va “nacionalizándose” la cultura original de una empresa según la localización geográfica de cada filial. Resulta inevitable que la

---

<sup>9</sup>La **Tropicalización**, es la adaptación de los diferentes productos y servicios que ofrece una empresa para que sean aceptados por diferentes comunidades



cultura organizacional se mezcle, con el paso del tiempo, con la cultura nacional de cada país donde opera.

Podríamos en una futura investigación, llegar a analizar si cambian o no la misión, visión y valores de las empresas según el país donde operen. Es decir, ¿cuánto de la cultura japonesa de Toshiba queda en la subsidiaria de Toshiba Chile?

La figura N° 14 resume las entrevistas en función al modelo de Schein, buscando mostrar los puntos comunes y divergentes entre ellos.

FIGURA N° 14: Cultura Organizacional de acuerdo al modelo de Schein según los entrevistados

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Medios Visibles</i>	<i>Valores</i>	<i>Supuestos básicos</i>
<i>Celina Durrieu</i>	Argentina	<i>claramente la infraestructura que posee la compañía permite entender por ejemplo que pertenece a la industria de la tecnología, que es potente, que es innovadora</i>	<i>bueno esto es lo que es esta empresa, esta empresa no tira papelitos en la calle, esta empresa dice va siempre con la verdad, esta empresa no paga coimas</i>	<i>La forma de trabajo dentro de la honestidad, o de trabajo donde se valoran las cosas personales, lo que uno puede aportar, donde qué sé yo, hay mucho balance entre el trabajo y la vida personal</i>
<i>Hernán Bagliero</i>	Argentina	<i>Bayer es una empresa de 150 años, y va cambiando. Te diría que yo llevo 16 años en la compañía, en los últimos 5/6 años, la compañía cambió muchísimo, más que nunca. Bayer como compañía alemana, decide cambiar su CEO mundial. Qué esperar vos, un tipo Bayer, de carrera, alemán, 55 años, canoso, anteojos, 1,95. Y Bayer contrata una persona de afuera, que vivía en EEUU, que era Holandés, es como que si acá Arcor contratar a un brasilero, hay rivalidad. Entre Holanda y Alemania hay mucha rivalidad. Y fue un shock, cómo contratamos a un holandés? Y yo digo – por qué no?. Eso fue un cambio muy grande</i>	<i>El segundo cambio que le dio un marco a la compañía, que la puso similar en todos los países, con sus matices pero similar, fue el tema de los valores, tenían 18 valores, un listado interminable, y nadie sabía. Hoy se llama LIFE, son 4 valores, Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia</i>	<i>te dio un marco de una cancha, te dice adentro de este campo, si en Colombia tenes que estar acá arriba, obviamente el liderazgo, qué liderazgo? Una persona con pasión por las personas y tarará, obviamente, pasión por las personas en Colombia significa diferente que en Tailandia, pero el concepto es el mismo.</i>
<i>Ronny Ibarra</i>	Chile	<i>El cómo vender, ahí es donde nosotros tenemos que innovar, tenemos que buscar la forma. Esa es la cultura de nuestra empresa japonesa. Distinto es cuánto vendemos, dónde vendemos, eso ya son metas que van cambiando de acuerdo a la situación digamos, pero la cultura es el cómo.</i>	<i>El objetivo va ir cambiando, pero la cultura de la empresa me dice – nosotros queremos ser innovadores, por ejemplo, queremos dar soluciones a las personas, y esas soluciones se llevan a través de productos.</i>	
<i>Guillermo Salazar</i>	Chile	<i>Entonces la cultura finalmente creo que la marca por un lado el origen de la empresa, qué hace la empresa, obviamente una cultura de tecnología, una empresa muy distinta a la cultura de consumo masivo, por ejemplo que la (¿), y la cruza transversalmente creo, la cultura nacional, absolutamente</i>	<i>la cultura de Microsoft tiene que ver con la innovación, o sea con ir para adelante, máximo potencial de la gente</i>	

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Medios Visibles</i>	<i>Valores</i>	<i>Supuestos básicos</i>
<i>uis Alberto Orlando</i>	Chile			<i>Las empresas tienen una forma de hacer las cosas que está de acuerdo a la cultura que se ha ido creando en el tiempo que parte desde que se inicia la empresa con sus dueños hasta cómo se va transmitiendo de generación en generación y va mutando cuando ingresan tecnologías, formas de comunicarse distintas</i>
<i>Messandra Araneta</i>	Perú	<i>Son todas las herramientas que crean el clima organizacional. Es decir todo aquello que involucra a las personas a sentirse parte de una organización, ya sean actividades relacionadas a RRHH, ya sean políticas de la empresa, ya sean políticas de trabajo, ya sea estilos de líderes, ya sean reglas, formas, lenguajes, todo lo que rodea a una persona dentro de su trabajo.</i>		
<i>Erika Ferreyros</i>	Perú		<i>conjunto de valores, lineamientos, de comportamientos que hay dentro de una empresa. Que deberían ser los mismos en todos los miembros de la organización</i>	
<i>Elizabeth Barthelme</i>	Perú		<i>Disney, por ejemplo, es una empresa de entretenimiento, y es el Mundo Mágico de Disney, o sea es toda la cultura organizacional gira en torno a eso. Y todos los empleados de la empresa tienen que reflejar felicidad, sonrisa, ayuda a los demás, a ser que los demás sientan momentos felices, lo que no necesariamente va a pasar en todas las empresa americanas, porque eso es parte de la cultura organizacional.</i>	<i>bueno cada empresa, en un mismo país inclusive, tiene una cultura organizacional diferente, porque es la manera como cada líder, o equipos de líderes, que desde las empresas establecen que se debe..., bueno y a veces no solamente la parte formal, sino también a veces la cultura organizacional tiene que ver con la manera que informalmente se va formando, no?. Pero normalmente los líderes son los que determinan más o menos cuál es la cultura organizacional de cada una de las empresas.</i>
<i>Héctor Leon</i>	Perú	<i>Cómo tratar al distinto personal que tienen, que..., no sé si beneficios, pero qué distintas oportunidades pueden dar a su distinto personal. Y también mucho va con el tema de las facilidades para el trabajo, o sea que puedas trabajar a veces en tu casa, remoto, distintas oportunidades, o que no te estén también..., tener la libertad de trabajar desde donde tú puedas mientras que cumplas los objetivos que te plasma cada empresa.</i>	<i>La visión que tiene cada empresa desde la parte de clima laboral, la parte también global, estrategias globales que tiene cada distinta compañía, pero muy enfocada en la parte humana creo yo</i>	

A modo de resumen se pueden observar que los entrevistados de una u otra forma coinciden con la modelización de Schein, donde encuentran que los Medios Visibles son aquellas señales que permiten ver fácilmente cuáles son las normas de acción. Como ser la “infraestructura” de una compañía que permite determinar claramente “que están dentro de la industria de la tecnología”. O en el caso de una empresa como Bayer, muy tradicional, el perfil fisionómico del CEO hasta podría ser tomado como un medio visible. Si se pregunta a un empleado en Bayer cuál es el aspecto físico del CEO todos podrían coincidir en uno similar.

En el caso de Valores, al ser preguntados por los mismos para sus respectivas compañías, coinciden en que los éstos representan lo que es la empresa, donde dicen que los mismos tienen que ser entendidos, por ejemplo, una compañía llegó a tener 18 y actualmente tienen 4, de esta manera sintetizaron lo que son como compañía y les permite liderar mejor. Han puesto de manifiesto dentro de los valores a la visión, donde establecen el rol que se debe

ejercer sobre los recursos humano. En otras empresas como Intel, los valores son la ética en los negocios, no pagar coimas, decir siempre la verdad. Son éstos parámetros de acción que son reconocidos como necesarios y válidos para poder pertenecer a la compañía.

A su vez, Bayer ha desarrollado un concepto llamado LIFE, que hace referencia a Liderazgo, Integridad, Flexibilidad, Eficiencia. Este ejemplo está íntimamente relacionado con los Supuesto Básicos. No importa el país donde un líder tenga que ejercer, los supuestos básicos serán los mismos, aplicará mayor o menor intensidad, según sea la característica de cada país, pero quedará claro que debe gestionar con estas cuatro directrices.

A continuación adjuntamos un cuadro que resume los principales comentarios de los entrevistados acerca de la cultura organizacional.

FIGURA N°15: Resumen de comentarios de los entrevistados – Cultura Organizacional

<b><i>Nombre</i></b>	<b><i>País</i></b>	<b><i>Comentario</i></b>
<b><i>Durrieu</i></b>	Argentina	<i>“... Cultura de empresa para mí es lo que de alguna manera se trata de armar para que todos vayamos hacia un mismo lugar.”</i>
<b><i>Elorriaga</i></b>	Argentina	<i>“...Creo que la cultura organizacional de alguna manera está enmarcada en la cultura nacional. Tiene que ver seguramente con la cultura de la nacionalidad de la compañía...”</i>
<b><i>Ibarra</i></b>	Chile	<i>“...es lo que la compañía espera que tu logres y de qué forma. El objetivo va ir cambiando, pero la cultura de la empresa me dice...”</i>
<b><i>Orlandi</i></b>	Chile	<i>“...creo que las culturas organizacionales hoy en día, tienen que ver mucho también con los líderes..”</i>
<b><i>Salazar</i></b>	<b><i>Chile</i></b>	<i>“...creo que cultura de empresa está muy marcada por la cultura nacional.”</i>
<b><i>Araneta</i></b>	Perú	<i>“... Son todas las herramientas que crean el clima organizacional. Es decir todo aquello que involucra a las personas a sentirse parte de una organización...”</i>
<b><i>Barthelmess</i></b>	Perú	<i>“... normalmente los líderes son los que determinan más o menos cuál es la cultura organizacional de cada una de las empresas...”</i>
<b><i>Ferreiros</i></b>	Perú	<i>“... El conjunto de valores, lineamientos, de comportamientos que hay dentro de una empresa.”</i>

### **Análisis de Resultados sobre el Liderazgo**

En relación al liderazgo, buscaremos encontrar relaciones entre el material desarrollado y lo dicho por los propios entrevistados.

El liderazgo del argentino suele ser visto como duro para países como Chile o Perú. Incluso la semántica utilizada al momento de hablar puede ser percibida como agresiva.

Al manager chileno se lo ve como muy analítico, determinado y claro en sus objetivos. Suele ser observado como muy orientado a los números, antes que al discurso.

En sus formas se lo ve como un punto intermedio entre el argentino y el peruano

Se reconoce en el peruano a un tipo de líder que marca mucho el paso, da directrices de lo que se debe realizar en cada momento y exactamente cómo se tienen que hacer las cosas.

A su vez, resulta interesante ver que si bien los colaboradores reconocen este estilo de alto seguimiento y lo ven a veces extremista, hacen notar que también demandan mucha atención por parte del jefe. Podría llegar a observarse una relación ambigua, donde, dan muchas directrices la banda de acción es limitada, pero por el otro lado los jefes suelen ser criticados por tener una escasa comunicación o no dar feedback a los empleados.

Realizando una breve interpretación acerca del estilo de liderazgo de los managers de cada uno de los países llegamos un punto similar a lo que sucede con la cultura de las organizaciones. El estilo de liderazgo, también está fuertemente influenciado por la cultura nacional del líder. Metafóricamente, si imaginásemos a la cultura nacional como una luz de color, todo lo que sea iluminado por ella tomará un tono similar.

Si hiciéramos referencia a los estilos de liderazgo transaccionales vs los transformacionales, podríamos inferir, dado que los países bajo estudio se han desarrollado considerablemente en el último tiempo, que el estilo predominante es el transformacional. Podríamos identificarlo bajo conceptos mencionados como “líderes participativos” o que algunos líderes son vistos como más “amistosos”, pudiendo interpretar esto como líderes que invitan a ser seguidos. A su vez, algunos entrevistados comentan que en sociedades más jerárquicas, como la chilena, o peruana, encuentran más “jefaturas” que liderazgos, dando a entender que siguen siendo observados algunos líderes transaccionales.

FIGURA N° 16: Liderazgo según citas de entrevistados

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Forma de liderazgo observada</i>
<i>Celina Durrieu</i>	Argentina	<i>el argentino claramente es el que se las cree todas, se las sabe, el que no te va a escuchar, ese es el líder argentino</i>
<i>Hernán Bagliero</i>	Argentina	<i>cuando yo voy a Chile o me dirijo a Chile, trato de no dar ordenes, pero sí direccionar en el estilo que a ellos les gusta, porque sino no quieren, o sea la frase, me la dijo una vez una persona, - no es que no sé pensar, es más fácil no pensar, porque no me comprometo, si sale mal te echo la culpa, gano lo mismo, para qué voy a participar. En Argentina, qué queremos?, el ego, porque nuestro ego es fundamental, querés ser vos el papá de la criatura y lucirte, y que te feliciten en público, para ellos es comodidad</i>
<i>Gonzalo Elorriaga</i>	Argentina	<i>los modelos más jerárquicos, son menos participativos, Chile, Perú. Argentina quisiera creer que tenemos un liderazgo más participativo</i>
<i>Ronny Ibarra</i>	Chile	<i>el caso del chileno y el argentino, son bastante similares, o sea en general los líderes tratan de ser más inclusivos, y de hecho en jefatura, en vez de tratar de ser jefes, tratan de ser líderes. El peruano, de momento estoy viendo, lo que conozco del mercado, es que es más jefatura que liderazgo</i>
<i>Guillermo Salazar</i>	Chile	<i>Respecto del liderazgo, creo que es muy inclusivo, en todos los países, ha cambiado mucho en los últimos años. El patrón de fundo en empresas multi no corre más</i>
<i>Luis Alberto Orlandi</i>	Chile	<i>El líder en Chile estuvo muy orientado a superar la pobreza. Me parece que los líderes en las empresas Argentinas, no difieren mucho de los líderes en las empresas chilenas, por lo que yo he conversado con ellos, por lo que me ha tocado a mí relacionarme, son todos tipos que están orientados al resultado</i>
<i>Alessandra Araneta</i>	Perú	<i>Es más participativo, hoy en día lo veo más participativo, de repente antes fue más autoritario, pero es un liderazgo un poco más participativo, lo que te decía, todos opinan, todos comentan, todos son parte de, y por ejemplo hay formas y cuando es un buen líder aprende a comunicarse rompiendo cualquier barrera que pueda existir</i>
<i>Erika Ferreyros</i>	Perú	<i>el jefe le tiene que decir qué hacer y hasta dónde ir, y normalmente no se va</i>
<i>Elizabeth Barthelmess</i>	Perú	<i>de los jefes peruanos que he tenido, he recibido, he tenido bastante más exigentes acá en Perú, que lo que he tenido en Chile. O sea sería el caso, ese jefe particular que yo tuve, que era extremadamente exigente, que tampoco es el común acá en Perú</i>
<i>Héctor Leon</i>	Perú	<i>Si lo ves como un Perú total, yo creo que sí hay que estar mucho detrás de las personas.</i>

### **Relación entre las dimensiones de Hofstede y los resultados de las entrevistas**

Habiendo desarrollado las dimensiones analizadas por Hofstede y sus colaboradores, y luego volcado algunos de los comentarios que consideramos significativos por parte de los entrevistados de los diferentes países, intentaremos vincular los resultados de aquellas profundas investigaciones con estos últimos, buscando de esta forma sumar conocimiento.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada por Hofstede son los siguientes

	PDI	IDV	MAS	Indulgencia
Argentina	49	46	56	62
Chile	63	23	28	68
Perú	64	16	42	46

Recordemos que en el caso de PDI, a mayor valor, mayor es la tolerancia a la inequidad respecto del poder, y más importancia se le da a la obediencia, el no cuestionamiento y la gran falta de equidad respecto de las posiciones jerárquicas.

A mayores valores de IDV, se espera una sociedad más individualista, con alta movilidad en el empleo, las tareas prevalecen sobre las relaciones y los empleados buscan los intereses de los empleadores.

Con valores altos de MAS, se encuentra una sociedad orientada a los logros, al éxito profesional, a trabajar para vivir, y suelen ser sociedades más agresivas y competitivas.

Aquellos países que muestran altos puntajes en la dimensión de Indulgencia significan que están más dispuestos a satisfacer sus necesidades y deseos inmediatos en pro de disfrutar de la vida.

Comparando el cuadro de resultados obtenido de las investigaciones de Hofstede con la información obtenida en las entrevistas puede reforzarse el resultado de Argentina, que posee el menor valor en PDI. A su vez los entrevistados remarcan que tanto Chile como Perú son sociedades más verticalistas, que tienen una cuota de sumisión mayor a la argentina. Ellos interpretan que puede deberse a la historia, desde los pueblos originarios, hasta cómo ha sido el proceso de colonización del país.

En relación a los valores de IDV y de MAS, si bien claramente no son lo mismo y no se busca bajo ningún punto de vista englobarlos en una única dimensión, podríamos arriesgarnos a inferir alguna relación entre una sociedad con un nivel de IDV mayor y un MAS también alto.

Asumiendo de alguna manera esta relación entre uno y otro, resultan consistentes algunos de los comentarios hechos por los entrevistados. Si bien el nivel de IDV en Argentina está algunos puntos por debajo de la mitad de tabla, es el que más alto puntaje posee de los tres países analizados. Entonces, si bien se lo observa como más individualista que a los otros dos países, pueden ser observables rasgos colectivistas. Según algunos comentarios por parte de los entrevistados el argentino tiene espacio para su vida privada, no se enfoca únicamente en su trabajo “...yo creo que esta condición que el argentino tiene que hacerse un espacio adicional para hacer algo distinto, no sé si está en todos los países...” (Salazar, 2014). Por su parte, según los comentarios de los entrevistados, se reafirman los niveles altos de MAS, ya que el argentino es visto como más rudo, arrogante y engreído. Si bien son adjetivos calificativos con connotación negativa denotan a su vez una cierta agresividad y orientación al logro de los objetivos muy marcada.

Podríamos llegar a asumir también que niveles relativamente altos de indulgencia estén relacionados con el mismo comentario citado en el párrafo anterior, donde si interpretamos las frases podríamos decir que el argentino se hace el espacio para disfrutar de situaciones diferentes a las del mundo laboral exclusivamente.

A su vez en relación al puntaje obtenido tanto por Chile como por Perú en IDV y MAS, nos arriesgaríamos a suponer que existe un cambio generacional desde el momento en que Hofstede realiza su investigación y la visión que hoy tienen los entrevistados. Si bien tanto en Chile como en Perú el puntaje de IDV es más bajo, se observa, según algunos comentarios de los entrevistados, que hoy en día los empleados han comenzado a entender el mercado laboral con mayor dinamismo, donde las relaciones con su jefe pasan a ser de fraternas a ser meramente contractuales. No queremos decir con esto que haya cambiado drásticamente, sino que consideramos que la tendencia avanza hacia niveles de IDV mayores.

En relación con los niveles de MAS obtenidos en estos dos países podríamos inferir también que los niveles son un poco más bajos de lo que se percibe por parte de los entrevistados. Esta diferencia entre los puntajes de la sociedad como un todo en contraposición con la mirada de los entrevistados podría deberse a la posición socio económico de estos últimos. Claramente hacen referencia a sociedades que siguen teniendo a las relaciones, la familia y los vínculos humanos en un lugar predominante, sin embargo los entrevistados remarcan fuertemente el deseo de crecer profesionalmente, de dedicar un porcentaje muy alto del día al trabajo. Quizás este choque entre los valores de la investigación y los comentarios de los entrevistados sea más marcado en Chile que en Perú.

En relación a los niveles obtenidos en la dimensión de Indulgencia nos resulta notorio el puntaje obtenido en la investigación de Hofstede por parte de Chile. Encontramos que un nivel tan alto nos haría suponer una sociedad que permite relativamente libre gratificación de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción significa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales. Según los comentarios realizados por los entrevistados, donde ven a Chile como Perú países más verticalistas, regidos por estrictas normas sociales, hubiésemos esperado encontrar resultados similares en ambos países, y sin embargo Chile posee el puntaje más alto de los 3 países, siendo este de 68.

Una vez más remarcamos que no es intención de este trabajo aseverar o refutar las hipótesis de los trabajos planteados por Hofstede, sino más bien, poder sumar conocimiento, variables de análisis, e incluso abrir posibles investigaciones futuras, por ejemplo, contrastar con tamaños muestrales acordes a un trabajo científico, las diferencias en el puntaje de alguna dimensión versus los comentarios de los entrevistados.

### **Recomendaciones de los entrevistados al momento de liderar equipos con diferentes culturas nacionales**

Si bien no es posible extrapolar los comentarios realizados por los entrevistados y hacer de ellos una teoría, sí encontramos que resultarán muy útiles para aquellos líderes que deban llevar adelante equipos con una cultura nacional diferente.



Todos, a través de sus aciertos y errores han aprendido, y como personas apasionadas que son, han intentado llevar el conocimiento del campo tácito al explícito a través de sus recomendaciones.

Adjuntamos un cuadro con aquellas recomendaciones que consideramos serán de gran aporte para todos los líderes que deban enfrentar el desafío de liderar equipos multiculturales.

FIGURA N°17: Recomendaciones de los entrevistados al momento de LIDERAR

<i>Entrevistados</i>	<i>País</i>	<i>Que hacer</i>	<i>Que NO hacer</i>
<i>Elorriaga</i>	<i>Argentina</i>	<i>“...hay que hacer un trabajo serio de entender al otro y es lo más difícil...”</i>	<i>“...no hay prejuizar sin conocer y que esto limite las relaciones.”</i>
<i>Bagliero</i>	<i>Argentina</i>	<i>“...la flexibilidad viene de la humildad, nosotros los argentinos necesitamos esa humildad...”</i>	<i>“...tenemos que intentar no hablar de mas, no creer siempre que las ideas propias son las únicas válidas...”</i>
<i>Durrieu</i>	<i>Argentina</i>	<i>“... escuchar para poder entender de dónde viene el equipo que vas a estar liderando.” “...escucha y comunica, son dos de las cosas...”</i>	<i>“No llegar y hacer, no establecer procesos, metodologías, objetivos sin antes conocer la cultura para adaptarlo...”</i>
<i>Orlandi</i>	<i>Chile</i>	<i>“...que le dedique mucho tiempo a entender la cultura de la empresa y la cultura del país. Que le dedique mucho tiempo también a entender la forma de relacionarse con las personas..” “...ver un poquito más a las personas para poder armar equipo...”</i>	<i>“...no formarse malas impresiones...”</i>
<i>Salazar</i>	<i>Chile</i>	<i>“... te tienes que sacar tu cultura nacional absolutamente. Si vas a liderar equipos en Latam, tienes que ser un tipo de Latam...”</i>	<i>“..no podes ver el resto con el prisma de un chileno, con el prisma de un argentino, con el prisma de un peruano...”</i>
<i>Ibarra</i>	<i>Chile</i>	<i>“Antes de intentar hacer cualquier cambio, implementar cualquier cosa, que aprenda las costumbres del otro...”</i>	<i>“... nunca hay que llegar plateando las soluciones sin antes haber escuchado cuáles son las propuestas que ellos tienen...”</i>
<i>Araneta</i>	<i>Perú</i>	<i>“...Tiene que tener inteligencia emocional, ser sensitivo, digamos escuchar, ser humilde.”</i>	<i>“No entrar con autoridad, no entrar dictador...”</i>
<i>Barthelmess</i>	<i>Perú</i>	<i>“Que haya una buena comunicación, y que se establezca desde el principio qué es lo que se espera de cada uno de los miembros y estos miembros tengan claro los objetivos...”</i>	<i>“No tenemos que dejar lugar a las dudas en la comunicación, no esperar que el otro interprete por si mismo...”</i>

### **Observador participante**

Experiencia propia en manejo de equipos multiculturales – Argentina, Chile, Perú.

Luego de liderar equipos simultáneamente en los tres países de estudio, con grupos multiculturales compartidos entre las tres sedes, desde el año 2006 a la fecha, mis observaciones respecto al manejo de equipos con estas características se exponen a continuación.

Generalmente poseen alta resistencia a aceptar las diferentes culturas: resulta muy difícil adaptarse a la realidad cultural de un líder de otra nacionalidad, así como lograr armonía en el trabajo conjunto con equipos de otras subsidiarias.

Los equipos hablan sistemáticamente de las diferencias: resulta ser el primer marco de referencia para explicar desempeños particulares, grupales y organizacionales. Esto marca una distancia manifestada desde el inicio de la relación laboral.

Poseen dificultad para comprender que en las diferentes culturas tienen distinta forma de afrontar las relaciones, la comunicación, el entendimiento del concepto de liderazgo.

Sucede que la existencia de aparentes similitudes dadas por la cercanía geográfica, el idioma y las características más sobresalientes de los pueblos latinoamericanos conducen a encubrir diferencias esenciales a tener en cuenta.

Si bien se da un proceso lento de adaptación, una vez logrado, se obtienen resultados potenciados gracias a la diversidad y el sumar diferentes ópticas para una misma situación. Si el equipo está conformado por personas más flexibles y adaptables a los cambios, buscarán conocer al otro, comprender su cultura, sus formas y pensamientos. El saber aprovechar estas diferencias y nutrirse de ellas resulta ser una gran oportunidad para lograr mejores resultados, propuestas más ricas y soluciones más creativas.

Es importante, como líder, ser paciente, ya que es un proceso largo, que demanda tiempo y energía pero sus frutos son altamente satisfactorios.

A continuación se adjunta un cuadro donde se busca dar ejemplos que refuercen los puntajes obtenidos para cada país en las tres principales dimensiones de Hofstede. Son comentarios del observador participante. Están íntimamente relacionados con sus vivencias.

FIGURA N° 18: Apreciaciones del Observador Participante. Dimensiones de Hofstede aplicadas a los países de estudio

*Resultados de Investigación de Hofstede para los países bajo análisis*

	ARG	CHILE	PERÚ
<b>PDI</b>	49	63	64
<b>IDV</b>	46	23	16
<b>MAS</b>	56	28	42

*Comentarios del Observador Participante en relación a los países y las dimensiones analizadas por Hofstede*

	ARG	CHILE	PERÚ
<b>PDI</b>	<p>Concuerdo con los resultados arrojados en las investigaciones de Hofstede. En mi oficina de BsAs encuentro que desde la persona con menor posición jerárquica puede hacerme comentarios al igual que la que mayor posición posee</p>	<p>Poseo una anécdota que puede reflejar la distancia con el poder. Recién al año de trabajar hombro a hombro con mi gerente financiero de la subsidiaria de Chile dejó de llamarme por DON Ramiro.</p>	<p>En la fiesta de fin de año de la compañía dí unas palabras de análisis del año y agradecimiento por el compromiso entregado por parte del equipo. La forma en que me comuniqué intentó ser cordial, con poca distancia, como suelo hacerlo en Argentina. Luego de una hora se acercó un colaborador de rango medio y expresó su gran sorpresa por cómo me había expresado, que lo encontraba muy amable, que hasta "casi que sentía que no era el jefe!!!"</p>
<b>IDV</b>	<p>Se siente en los equipos formados por argentinos esta atracción por querer hacer las cosas solos. Ver más al individuo que al grupo. Es usual que me soliciten reuniones para quejarse o marcar errores de los demás antes que los suyos</p>	<p>En cualquiera de las tres oficinas existen problemas personales. La diferencia con Chile frente a Argentina, por ejemplo, es que sin alguien atraviesa un problema económico puntual, o de salud, inmediatamente se organizan de forma espontánea colectas, o se organizan para acercar una ayuda en grupo</p>	<p>En la compañía se festejan los cumpleaños de los colaboradores. El primero que me tocó compartir en la oficina de Perú fue para mí de gran asombro. Luego de cantar el feliz cumpleaños una persona de la oficina dio unas palabras de afecto, de fraternidad, de segunda familia y de felicidad por tener al homenajeado en la oficina. Fue un acto genuino y espontáneo que siempre voy a recordar</p>
<b>MAS</b>	<p>Según mi experiencia es muy similar en los tres países. No estoy autorizado para dar un puntaje, sin embargo considero que es alto en los tres países. Sea esto quizá fruto del avance económico de la región en los últimos años, no lo puedo aseverar. Sí que en los tres países encuentro muchos jóvenes con ganas de prosperar tanto económico como profesionalmente. Podría decir entonces, que concuerdo con los puntajes obtenidos en las investigaciones llevadas adelante por Hofstede salvo en el caso de Chile, que figura con un valor muy bajo, cuando considero que es muy alto, incluso quizá el mayor de los tres</p>		

## CONCLUSIONES

Hemos buscado recorrer las teorías más representativas relacionadas con la cultura nacional, la de organización y el liderazgo. Nos sustentamos en grandes investigadores como ser (Hofstede, 2011), (HampdenTurner, 1997), (Goleman, El Liderazgo da Resultados, 1995), (Derek R. Avery, 2004), (Jeanne Brett, 2006), (Erickson, 2007), quisimos entender la relevancia de cada uno de los aspectos investigados y luego realizamos entrevistas a referentes en la materia.

Consideramos que obtuvimos una visión que sustenta las investigaciones en algunos casos, y por otro lado, se abrieron una serie de interrogantes que permitirían, a un lector ávido de conocimiento, poder profundizar la investigación.

Solo en dimensiones como MAS, observamos algunas variaciones de la visión que poseen los entrevistados respecto a las investigaciones de Hofstede. Esto puede deberse a determinada clase social y puesto jerárquico de dichas personas.

Podemos observar que a pesar de ser de diferentes nacionalidades, todos expresan ideas muy profundas y referentes a los orígenes de la persona.

¿De qué manera deben los líderes actuales interpretar la realidad de cada país? ¿Existen formas ideales de actuar frente a los diferentes actores económicos?

En base a los autores citados en el presente trabajo, que han investigado acerca de la cultura nacional, de organización y liderazgo, conjuntamente con las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en cada uno de los países, resulta evidente la gran importancia que posee la cultura nacional al momento de entender una organización y cómo liderar a la gente que la compone.

Hemos visto que las organizaciones poseen, de por sí, una cultura, que busca ser similar, independientemente del país donde esté operando comercialmente. Lo hemos podido leer de los investigadores y lo hemos escuchado en las entrevistas. Así todo, queda a la luz de los hechos que la cultura nacional donde opere la empresa, será quien finalmente determine los cambios que sufrirá una compañía para funcionaren un país que no es el de origen.

Varios de los entrevistados comentaron que la organización tiene una cultura, un código de ética para los negocios, una visión, una forma de trabajar y de pensar, pero que la mayoría de las veces, la impronta local termina poniendo el sello de calidad en la forma de hacer las cosas.

En relación al liderazgo, ninguno de los entrevistados hizo referencia a los estilos de liderazgo que son reconocidos desde la teoría. Sencillamente porque los líderes no lo hacen siguiendo teorías sino que las teorías siguen a los líderes. Más bien todos vincularon fuertemente la cultura nacional, el origen del líder, con la forma en que lleva adelante a sus equipos. Desde el lado de los liderados se puede observar en las entrevistas que la forma en que los grupos deben ser llevados adelante, está determinado nuevamente, por la cultura nacional de cada uno de ellos.

Podríamos concluir que liderar equipos es un gran desafío en sí mismo, existen varios individuos, todos con objetivos particulares, donde hay competencia, egos y ganas de ser reconocido. Entendemos que lo que resulta fácil de leer y entender en el papel no es el mayor desafío. El “¿cómo llevarlo adelante?” es el verdadero reto de todo líder.

En las recomendaciones que dieron los entrevistados han hecho mucho hincapié en saber escuchar, en poder comunicar claramente, lograr que los equipos propongan las soluciones, y derribar los preconceptos culturales que todos poseemos, aquellos valores inconscientes que hemos absorbido desde que nacimos.

Se considera haber obtenido información que sustenta a las investigaciones, al mismo tiempo, que se abrió una serie de interrogantes que permitirían, a un lector ávido de conocimiento, poder profundizar dicha investigación.

Creemos que para aprender hay que hacer. Sin embargo, al escuchar, leer e intentar comprender experiencias pasadas, se aumentarán las posibilidades de éxito de todo líder.

El análisis de las entrevistas muestra que todos los entrevistados coinciden en la existencia de diferencias sutiles entre los países, como ser las formas de hablar, de entender las

jerarquías, de abordar el trabajo, el éxito laboral y la vida en sí misma, pero de enorme importancia. Hay que tenerlas en cuenta y respetarlas a la hora de liderar.

La cultura organizacional está presente en las empresas pero, al final del día, se ve que está altamente influenciada por los valores culturales del país donde se desempeña y termina adaptándose a cada realidad. Se crea un nuevo contexto de cultura organizacional.

A pesar de todas estas consideraciones el análisis nos muestra que el estilo de liderazgo siempre está fuertemente marcado por la cultura nacional de origen del líder. Por más adaptable y flexible que este sea. Quizás aquí es donde se plantea el mayor desafío a sortear, el poder transformarse en un verdadero líder multicultural y neutro.

Hemos buscado con este trabajo, relacionar las investigaciones de idóneos autores, con entrevistas a ejecutivos que viven el liderazgo multinacional día a día, y de esta forma, haber obtenido valiosas recomendaciones para los futuros líderes.

A modo de reflexión final, consideramos que, aquellos líderes que asuman que será sencillo llevar adelante grupos de trabajo regionales dada la cercanía geográfica, el idioma, y las formas de actuar similares, estarán infiriendo que las diferencias culturales puedan ser pequeñas. El considerar que las diferencias culturales puedan ser poco significativas podría inducir a restar importancia al impacto de la cultura nacional al momento de liderar equipos multiculturales. Éste podría ser el máximo error que un líder pueda cometer en su desempeño.

## Bibliografía

- Anna Davies, D. F. (2011). *Future Work Skills 2020*. Palo Alto, CA: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
- Araneta, A. (Marzo de 2014). Marketing Manager, Mc Donald's, Perú. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Bagliero, H. (Mayo de 2014). Director Cono Sur. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Barthelme, E. (Marzo de 2014). Marketing Director, Samsung, Perú. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Béjar. (1979). *Cultura Nacional y Cultura Popular*.
- Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. McGraw Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Collins.
- Canney Davison, S. (1995). *Intercultural Process in Multinational Teams*.
- Conejo, C. (s.f.). Managers Must Become Multicultural. *Nonprofit World*.
- Derek R. Avery, K. M. (2004). Blending Content and Contact, The Roles of Diversity, Diversity Management. Academy of Management Learning & Education.
- Durrieu, C. (Abril de 2014). Extended Sales Force South Cone, Intel. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Elorriaga, G. (Mayo de 2014). CFO Latam, Marco Consultora. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Erickson, L. G. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*.
- Ferreiros, E. (Marzo de 2014). Gerente de Marketing para Nextel, Motorola, Perú. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Frost, E. (1972). *Las Categorías de la Cultura Mexicana*. UNAM, México.
- Goleman, D. (1995). *El Liderazgo da Resultados*.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound; 1ST edition.

- Gray, S. (1995). Cultural Perspectives on the Measurement of Corporate Success. *European Management Journal*, Vol 13. Nro 3, Pag 269-275.
- Hall, E. T. (1990). *Understanding cultural differences*.
- HampdenTurner, F. T. (1997). *Riding the Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*. EBSCO Publishing.
- Hofstede, G. (2011). *Culturas Nacionales, Culturas Organizacionales y el Papel de la Gestión Empresarial*. The Hofstede Center. Obtenido de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- Ibarra, R. (Abril de 2014). Product Marketing Latino América SUR, Toshiba. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Jeanne Brett, K. B. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*.
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede - Culturally questionable?* University of Wollongong.
- Keith Davis, J. W. (s.f.). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>
- Klimonsky, R. M. (1994). Team mental model: construct o metaphor? *Journal of Manajement*, 403-437.
- Leon, H. (Marzo de 2014). KAM, Motorola, Perú. (R. Izurieta, Entrevistador)
- Manpower. (2003). *El Futuro del Trabajo en América Latina*. Buenos Aires: Manpower.
- Marion Keil, B. A. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*. International Society for Diversity Management.
- McCalman, J. (1996). *European Management Journal. Lateral Hierarchy: the case of cross-cultural management teams*, Vol. 14, N° 5: 509-517.
- Mundial, B. (10 de Enero de 2014). [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Obtenido de [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org):  
<http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Orlandi, L. A. (Mayo de 2014). Coca Cola, Mngr Comercial, Aguas, Jugos, Isotónicas. (R. Izurieta, Entrevistador)



Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, N° 1: 9-18.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Salazar, G. (Abril de 2014). Director LATAM, Tiaxa. (R. Izurieta, Entrevistador)

## **Anexos**

### **Perfil de los entrevistados**

1. Nombre y Apellido: Celina Durrieu

País de origen: Argentina

Empresa: Intel

Cargo Actual: Extended Sales Force Manager

Estudios Universitarios:

- UCA, Universidad Católica Argentina, Posgrado en Negociación, 1998
- UCA, Universidad Católica Argentina, Licenciatura en Administración de Empresas, 1986-1991

2. Nombre y Apellido: Hernán Bagliero

País de origen: Argentina

Empresa: Bayer

Cargo Actual: Director ConosurCropscience

Estudios Universitarios:

- UBA, Universidad de Buenos Aires

3. Nombre y Apellido: Gonzalo Elorriaga

País de origen: Argentina

Empresa: Marco Marketing Consultants

Cargo Actual: CFO, Latam

Estudios Universitarios:

- UP, Universidad de Palermo, Licenciado en Comercialización, 1998-2001
- Universidad Austral, MBA, 2008-2009

4. Nombre y Apellido: Ronny Ibarra

País de origen: Chile

Empresa: Toshiba

Cargo Actual: ProductMktng Manager, Latam Sur

Estudios Universitarios:

- Universidad Mayor, Ingeniería Informática

5. Nombre y Apellido: Guillermo Salazar

País de origen: Chile

Empresa: Tiaxa

Cargo Actual: Country Manager South Cone

Estudios Universitarios:

- Universidad Gabriela Mistral, Ingeniero Comercial, Mktng, 1994-1999

6. Nombre y Apellido: Luis Alberto Orlandi

País de origen: Chile

Empresa: Coca Cola

Cargo Actual: Manager Comercial, Aguas, Jugos e Isotónicas

Estudios Universitarios:

- Pontificia Universidad Católica de Chile, MBA, 2004-2006
- Pontificia Universidad Católica de Chile, Ingeniero Comercial, 1991-1996

7. Nombre y Apellido: Alessandra Araneta

País de origen: Perú

Empresa: Mc Donalds

Cargo Actual: Gerente de Mktng

Estudios Universitarios:

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Licenciada en Administración, Mktng, 2002-2008

8. Nombre y Apellido: Erika Ferreyros

País de origen: Perú

Empresa: Motorola

Cargo Actual: Gerente Mktng Nextel

Estudios Universitarios:

- EADA – Escuela de Alta Dirección y Administración, Master Mktng, 2010-2011
- Universidad San Ignacio de Loyola, Administración de Empresas, 1997-2001

9. Nombre y Apellido: Héctor León

País de origen: Perú

Empresa: Motorola

Cargo Actual: KAM – Key Account Manager

Estudios Universitarios:

10. Nombre y Apellido: Elizabeth Bathelmess

País de origen: Perú

Empresa: OLO el Perú

Cargo Actual: Directora de Ventas

Estudios Universitarios:

- Universidad ESAN, Mktng
- Universidad de Lima, Negocios

**Resumen de los comentarios más relevantes realizados por los entrevistados.**

### **Cultura Nacional**

*“...por cultura nacional entiendo por todo aquello que rodea a una persona en un territorio. Es decir la familia, el lugar donde vive, por dónde se mueve, qué educación llevo, todo, todo lo que rodea a la persona crea la cultura de la persona, y si es en su territorio es nacional...”(Araneta, 2014)*

*“...Conjuntos de valores, creencias y costumbres que tiene un pueblo, un país...”(Ferreyros, 2014)*

*“...básicamente las costumbres de las personas en distintos países, hábitos, ya sean laborales, sociales, distintas creencias que tiene cada persona en distintos países, en base a lo que han aprendido desde que nacieron, o los valores que han podido percibir desde su casa, colegio, ya sea en cada distinto país...”(Leon, 2014)*

*“...es todo aquello que forma parte de la manera de pensar y actuar de las personas que habitan un país. En una forma genérica, no se puede decir que todos van a actuar o pensar de una misma manera, pero sí hay rasgos que son comunes...” (Barthelmess, 2014)*

*“...Para mí la cultura del país es lo que uno lleva adentro, que uno mamo y creció con eso, y es lo que te hace a vos como persona, independientemente si estas en el ámbito laboral, o en el ámbito personal, eso es tu ADN, lo que traes...”(Durrieu, 2014)*

*“...La verdad es básicamente mis compatriotas o eventualmente otros países ven el mundo,*

*cómo entienden el mundo, cómo operan socialmente, cómo operan en sus núcleos familiares, a eso yo apunto con cultura nacional...”(Ibarra, 2014)*

*“...es una serie de rasgos, nacional, compartidos, porque gente que comparte la misma realidad política-social y que condiciona el comportamiento y las respuestas de la gente a un nivel donde es comprendido por otros...” (Elorriaga, 2014)*

*“...te da como el ADN de la nación, y cómo que te dirige o te orienta todas tus acciones en base a ese ADN que viene; y se construye en el tiempo también. No es algo estático, sino que es algo dinámico que va nutriendo en el fondo de cómo va evolucionando la sociedad...” (Orlandi, 2014)*

*“...Es que yo creo que el peruano y el chileno lo que tienen, que está en su ADN, en su cultura, ambos están muy acostumbrados a ser más sumisos que lo que es el argentino. Para mí es la diferencia número uno, el argentino..., la parte mala es – yo me creo que sé todas, y no te voy a escuchar. La parte buena es que en cuanto a creatividad, somos mucho..., tenemos la creatividad mucho más desarrollada porque estamos acostumbrados a que nos golpeen, pero el avasallar, el decir – yo la tengo clara – no permite que nosotros nos subyuguemos o estemos con la cabeza gacha. Siempre vamos a sacar la cabecita primero y vamos a venir con nuevas ideas. En la cultura chilena o la peruana, yo no vi eso, yo vi que – te golpeo y te quedas abajo – y sí, señor me quedo abajo – Entonces es muy difícil encontrar en el liderazgo chileno y peruano, gente que realmente salga y diga – no, pero pará, yo la sé, esta respuesta la tengo...”(Durrieu, 2014)*

*“...En general considero que nosotros somos más participativos y más caóticos; no veo el caos como algo negativo pero son escenarios de liderazgo bastante complejo y creo que cada vez más va a requerir de mayores habilidades de liderazgo para el futuro en todos los países de Latinoamérica...” (Elorriaga, 2014)*

*“...Por ejemplo un objetivo de montar una empresa desde cero en un país, en Chile vs., Argentina, los equipos, la gente que tu contratas en Chile por ahí es mucho más miedosa, por decirlo de alguna manera, mucho más aprensiva, vs., que es, se rifa lo que sea digamos. Y eso tiene que ver con su cultura, cómo fueron criados desde chiquitos para enfrentar ciertas adversidades, frente a lo que puede ser un chileno que es mucho más estructurado,*

*es mucho más..., si es que (no se entiende) dice paren, para. Y el argentino no, el argentino por ahí busca más la forma de lograr el objetivo, no importa si el camino que eligió en el momento uno era o no era. Entonces al final, como te decía, tiene que ver cómo la gente se relaciona, como son los objetivos, cómo define los objetivos, el grado de perseverancia, de constancia. Son cosas que para mí significa una cultura nacional...”(Salazar, 2014)*

*“...Particularmente en el caso chileno yo creo que el desarrollo de éxito, el hambre de éxito que tiene el chileno es bastante grande, sobre todo en los segmentos medio altos de la población, se da mucho el hambre por crecer, por tener más, por tener más influencia, por tener más cosas, y el chileno en general ha dejado un poco de lado los afectos familiares por eso. ¿Qué ha pasado? Básicamente tu puedes ver una alta tasa de divorcio...”(Ibarra, 2014)*

*“...Mira, la del chileno, yo te diría que es una cultura un poco trabajólica, va cambiando, yo creo que hemos mejorado en ese sentido, pero yo creo que es una cultura muy orientada al trabajo, a veces, a la gente la veo un poquito gris, en el sentido de como muy orientada al trabajo, que trabajan hasta altas horas de la noche, el éxito económico es en el fondo como un símbolo de que “estoy bien”, y eso hace que de repente el éxito en otras cosas, en otros ámbitos que son igual o más relevantes no se consideren parte del éxito. Podes tener una linda familia, una casa muy bien, pero si no estás cumpliendo tus metas o expectativas económicas no tienes el auto último modelo, significa que no te está saliendo bien y que no eres exitoso...” (Orlandi, 2014)*

*“...Sí, básicamente en Chile se da un segmentación socioeconómica brutal, o sea esa es la realidad, la diferencia entre el que tiene poco, el que algo tiene, y el que tiene mucho, son gigantes. Y la cultura es aspiracional, muy aspiracional, tienen sectores acomodados, y que todos quieren estar ahí, porque se vive mejor, porque hay más parque, porque tienen mejores carros, porque todo eso es mejores (propuestos) de familia, en términos generales, obviamente desde afuera...”(Ibarra, 2014)*

*“...Con la cultura peruana yo creo que tienes que estar ahí 100% atrás de las personas, creo yo. Así lo es, por el tamaño de la población, los niveles socioeconómicos que hay en Perú, si tú te quieres enfocar en el segmento solo A, sí podría ser funcionar un tema mucho*

*más liberal, es más objetivos y te controlan mucho menos. Te miden por los objetivos básicamente. Si tu llegas y trabajas Lunes, Miércoles y Viernes desde tu casa, o trabajas..., no sé en un Starbucks a la mañana, y estas en el cliente toda la tarde, pero estas conectado, contestas tus correos, llevas tus objetivos, todo bien, pero digamos que eso va con un nivel socioeconómico medio alto, mayor nivel educacional y de compromiso. Si lo ves como un Perú total, yo creo que sí hay que estar mucho detrás de las personas...”(Leon, 2014)*

*“...para el peruano la familia es muy importante, como también los amigos y entorno social, entonces es una combinación, le va a dar mucha fuerza al estudio, a la capacitación y perfeccionamiento profesional, pero tiene este otro componente familiar y social que es muy fuerte...” (Barthelmess, 2014)*

*“...Yo creo que acá es totalmente sumisa, como cultura peruana, es totalmente el jefe, y el jefe le tiene que decir qué hacer y hasta dónde ir, y normalmente no se va..., el común denominador para mí, no va a hacer nada más allá de lo que le indican. Es muy poco los casos de pro actividad, o que busquen de cómo seguir...”(Ferreyros, 2014)*

*“...Definitivamente de las raíces, de cómo sucedía antes. ¿Por qué? Porque antes se movían así, digamos hablemos desde los Incas, desde los Incas, que se movían en grupos y tomaban decisiones en grupos, y había un jefe Inca que trataba con el otro de la tribu, pero entre jefes, el subordinado digamos no, no intervenía, había un respeto, había una forma, había un valor, había una creencia, quizás iba por el lado de la religión...”(Araneta, 2014)*

*“...Sigue de todas maneras. Y también la opresión, por ejemplo vinieron los españoles y el peruano oprimido, el mismo Himno lo dice. Eso es netamente cultural...”(Araneta, 2014)*

### **Resumen de los comentarios más relevantes realizados por los entrevistados.**

#### **Cultura Organizacional**

*“... El conjunto de valores, lineamientos, de comportamientos que hay dentro de una empresa. Que deberían ser los mismos en todos los miembros de la organización...”(Ferreyros, 2014)*



*“... Son todas las herramientas que crean el clima organizacional. Es decir todo aquello que involucra a las personas a sentirse parte de una organización, ya sean actividades relacionadas a RRHH, ya sean políticas de la empresa, ya sean políticas de trabajo, ya sea estilos de líderes, ya sean reglas, formas, lenguajes, todo lo que rodea a una persona dentro de su trabajo...”(Araneta, 2014)*

*“...creo que las culturas organizacionales hoy en día, tienen que ver mucho también con los líderes, al menos acá en Chile un líder afecta mucho la cultura independiente de que hay un componente histórico...” (Orlandi, 2014)*

*“...A ver, básicamente lo que yo entiendo por cultura de empresa, es lo que la compañía espera que tu logres y de qué forma. El objetivo va ir cambiando, pero la cultura de la empresa me dice – nosotros queremos ser innovadores, por ejemplo, queremos dar soluciones a las personas, y esas soluciones se llevan a través de productos. El cómo vender, ahí es donde nosotros tenemos que innovar, tenemos que buscar la forma. Esa es la cultura de nuestra empresa japonesa. Distinto es cuánto vendemos, dónde vendemos, eso ya son metas que van cambiando de acuerdo a la situación digamos, pero la cultura es el cómo...”(Ibarra, 2014)*

*“...Creo que la cultura organizacional de alguna manera está enmarcada en la cultura nacional. Tiene que ver seguramente con la cultura de la nacionalidad de la compañía, eso efectivamente creo que sucede. De hecho nosotros en la empresa, que es una empresa Nacional de Argentinos, pasa un poco de eso no? Digamos, la cultura Argentina de alguna manera penetra dentro de la compañía y se amalgama con la cultura nacional, creo que tiene una impronta muy grande, porque de alguna manera estas influyendo en el día a día de la gente y con un paradigma distinto, por supuesto...” (Elorriaga, 2014)*

*“...Cultura de empresa para mí es lo que de alguna manera se trata de armar para que todos vayamos hacia un mismo lugar. O sea cada uno trae su propio ADN, y después tenes*

*lo que la empresa quiere hacer como entidad. Entonces se baja esa cultura y se dice – bueno este el ADN de la empresa en la que vas a estar, de esta manera deberías comportarte. Para eso surgen los códigos de conducta, para esos surgen las normas que hay que seguir, para eso surgen un montón de definiciones que te marcan el parámetro de..., bueno esto es lo que es esta empresa, esta empresa no tira papelitos en la calle, esta empresa dice va siempre con la verdad, esta empresa no paga coimas. Entonces todas esas definiciones hacen la cultura de la empresa...”(Durrieu, 2014)*

*“...bueno cada empresa, en un mismo país inclusive, tiene una cultura organizacional diferente, normalmente los líderes son los que determinan más o menos cuál es la cultura organizacional de cada una de las empresas...” (Barthelmess, 2014)*

*“...creo que cultura de empresa está muy marcada por la cultura nacional. Por ejemplo yo te diría..., y esto está bueno, por ejemplo Microsoft, que claramente es una cultura gringa, si bien un Microsoft Chile, es muy distinto a un Microsoft de EEUU, de vuelta lo mismo, dentro de la cultura de la empresa vos decís - la cultura de Microsoft tiene que ver con la innovación, o sea con ir para adelante, máximo potencial de la gente. Ahora eso implementado en Microsoft Chile, es muy distinto, porque no tiene el mismo hacedero, no tiene la misma caja de resonancia dentro de Microsoft Chile con chilenos, vs., un Microsoft EEUU...”(Salazar, 2014)*

*“...bueno trabajé primero en Motorola, de ahí estuve en Samsung, que es una compañía coreana, y de ahí regresé a Motorola, y las diferencias son bien grandes básicamente...  
...Motorola es una compañía americana muy enfocada en conseguir los objetivos, y te dan la libertad de trabajar, o sea hay que trabajar muy fuerte, pero en los momentos que tienes que salir o puedes trabajar remoto, si cumples los objetivos no hay problemas. Y Samsung una cultura un poco más asiática, es completamente lo opuesto, o sea ellos son 100% fieles a que estés todo el día trabajando en la oficina, cero remoto, control 100% de tu horario, a veces por ejemplo yo tenía reuniones en telefónica a las 9 y media y yo me iba directamente a Telefónica a esa hora, entonces no veía que estaba a las 9 de la mañana y llamaban – ¿xxxx dónde estás?, - estoy yendo a Telefónica, tengo reunión en Telefónica. – ah! ya, ok.*

*Pero no pueden perder el control sobre ti, ellos cuando sienten que están perdiendo el control sobre ti, comienzan a enloquecer un poco...”(Leon, 2014)*

*“...he trabajado con gente de EEUU, de Chile, de Argentina, de Rusia y de Corea, y también con europeos, he trabajado con suizos. Sí hay diferencias, hay diferencias por el componente nacional y hay diferencias también por los componentes propios de cada empresa y de cada persona. Lo que he notado en líneas generales en los extranjeros con los que he trabajado, en el caso de norteamericanos, es que dejan que uno trabaje sin tanta supervisión, siempre y cuando se cumpla con los objetivos. Uno tiene que responder por objetivos. En el caso de liderazgo de coreanos, están un poco más encima de uno, micro management, hay un poco más de detalle en lo que es el seguimiento al empleado. En el caso de los rusos, he notado bastante consideración con los empleados y bastante seguimiento también. Influye el componente nacional, o la cultura nacional, más la cultura organizacional, porque en cada país hay muchas empresas que tienen culturas organizacionales diferentes. Hay algunas que son más preocupadas por los recursos humanos, están considerando que el recurso humano es el activo más importante y hasta compiten por ser la mejor empresa para trabajar con evaluaciones que hacen los propios empleados anualmente. Mientras que en otras empresas existen otras prioridades...” (Barthelmess, 2014)*

*“...Sí, básicamente. Japón da una misión – señores vamos hacia allá, quiero que vayamos de esta forma. EEUU aplica de acuerdo a su realidad, y nos dice – señores esto es lo que tienen que hacer. El equipo regional de xxxx para América Latina, - estos están locos, esto de estar planificando, en América latina es impensado, por temas de cultura, de cómo operamos, de cómo funcionan el negocio. Y ahí cambia todo lo que venía y se adapta a cómo creen que podemos hacer. Que cuando llega al país estos tipos están locos, esto no se puede hacer de esa forma. Y de hecho muchas veces el requerimiento del país es hacerlo como lo pide EEUU, y no como lo piden los latinos...”(Ibarra, 2014)*

## Resumen de los comentarios más relevantes realizados por los entrevistados.

### Liderazgo

*“...Creo que en el caso con los argentinos, por lo que he percibido, creo que lo que tienen de directos también los confunden como si fuesen despostas. De repente es un poco de agresividad. O sea yo me acuerdo cuando Uds., empezaron a ver el tema de la (promotoría), en algún momento alguien me dijo que los chicos estaban asustados por cómo les habían hablado...”(Ferreyros, 2014)*

*“...no, el argentino claramente es el que se las cree todas, se las sabe, el que no te va a escuchar, ese es el líder argentino...”(Durrieu, 2014)*

*“...En general considero que nosotros somos más participativos y más caóticos; no veo el caos como algo negativo pero son escenarios de liderazgo bastante complejo y creo que cada vez más va a requerir de mayores habilidades de liderazgo para el futuro en todos los países de Latinoamérica...” (Elorriaga, 2014)*

*“...Creo que lo ven más (friendly) que al argentino... Sí. Yo creo que sí. Estoy pensando un poco lo que me dicen mis amigos, que todos son buena onda. Y como que en este caso puntual, como que la claridad con la que se comunican, les da seguridad a ellos, como que la tienen clara. Eso es lo que me dicen de los chilenos, que la tienen clarísima, te dicen esto porque quieren esto, y porque esto...”(Ibarra, 2014)*

*“...el líder chileno va a ser mucho más componedor, mucho más consultivo, mucho más trata de entender cuál es el problema, y no que me importa un bledo...”(Durrieu, 2014)*

*“...No es directa. Yo creo que es eso lo que falta, que no es directa. Es muy político, es por la misma sociedad, por cómo es acá la gente...”(Ferreyros, 2014)*

*“...Sí. Como yo te digo, vengo de Nextel, que es un poco..., es atípico, entonces yo trabajaba con unos gerentes de ventas que le sacaban la mierda a su gente. Entonces no me asustaba, me parecía bien, bastante directo. Ojo! a mí normalmente me dicen que yo contrato..., soy un poco dura, porque también soy media directa. Por eso te digo, no soy el común*

*denominador del peruano. O sea también porque tuve influencia fuera de Nextel, porque fui a un colegio alemán, no sé...”(Ferreyros, 2014)*

*“...El liderazgo sí se da, pero se da menos, se da más jefatura, - yo te digo que hagas esto, y tienes que hacerlo porque yo te lo digo. No es porque estas convencido del proyecto que yo estoy planteando. Es cambiar el entusiasmo, las ganas y el empuje, que le ponen las personas, para llevar a cabo una misión. Y eso cambia radicalmente...”(Ibarra, 2014)*

### **Recomendaciones al momento de liderar equipos multiculturales – Visión de los entrevistados**

*“...Tiene que tener inteligencia emocional, ser sensitivo, digamos escuchar, ser humilde. Todo lo que decía, la humildad sobre todo, básicamente la humildad, porque entrando bajo es que se logra aprender el resto también, si entras hacia lo alto nadie te va a compartir su experiencia, nadie te va a compartir su forma de pensar. No entrar con autoridad, no entrar dictador...”(Araneta, 2014)*

*“...uno termina creyendo, como cuando uno piensa que comparte el idioma, y uno se da a entender a pesar que trabajas en la misma compañía y te das a entender, son factores que acercan pero creo que no son suficientes, es decir, hay que hacer un trabajo serio de entender al otro y es lo más difícil que hay porque uno generalmente no tiene esa disposición para tratar de entender al otro uno quiere que sea como quiere que sea eso básicamente es la cuestión...” (Elorriaga, 2014)*

*“...que le dedique mucho tiempo a entender la cultura de la empresa y la cultura del país. Que le dedique mucho tiempo también a entender la forma de relacionarse con las personas. Por ejemplo, si yo voy a Argentina, tal vez, el lenguaje es más directo, entonces tengo que entender que si me están diciendo las cosas directamente, no es que me estén agrediendo, sino que es la forma de comunicarse. Creo que también es súper importante no formarse malas impresiones. Y por otro lado también, entender un poco la organización en sí. Cuán importante es para las personas el tiempo libre, cuán importante es el trabajo, ver un*

*poquito más a las personas para poder armar equipo...” (Orlandi, 2014)*

*“...Que haya una buena comunicación, y que se establezca desde el principio qué es lo que se espera de cada uno de los miembros y estos miembros tengan claro los objetivos, de lo contrario se va a crear confusión, malos entendidos, mal ambiente, y falta de compromiso” (Barthelmess, 2014)*

*“...Lo primero que aprenda de las costumbres del otro. Antes de intentar hacer cualquier cambio, implementar cualquier cosa, que aprenda las costumbres del otro...”(Ibarra, 2014)*

*“...Yo creo que nunca hay que llegar plateando las soluciones sin antes haber escuchado cuáles son las propuestas que ellos tienen...”(Ibarra, 2014)*

*“...Yo creo que el primer tips, que de hecho lo hice de mi lado, es que te tienes que sacar tu cultura nacional absolutamente. Si vas a liderar equipos en Latam, tienes que ser un tipo de Latam, no puedes ver el resto con el prisma de un chileno, con el prisma de un argentino, con el prisma de un peruano, tienes que buscar la cultura Latam, que seguramente la hay. ...” (Salazar, 2014)*

*“...En el fondo ese trabajo con ese tipo en especial, ha sido arduo de entender, cuál es todo lo que lo mueve. Si tuviésemos a la persona, al mexicano, que el mexicano trabajando en (¿), o el argentino trabajando en (¿), o el peruano trabajando en (¿), tu gestión va a ser mucho más fácil. Y tiene que ver con todo lo que me preguntaste antes. O sea cuáles son tus motivaciones del poder, cuáles son tus motivaciones familiares. Sobre todo a distancia, a distancia es un quilombo...”(Salazar, 2014)*

*“...A ver, de lo que te dije hace un momento, nosotros que estamos metidos en este tema de manejar gente o países que son distintos de donde nosotros nos criamos, nacimos, tuvimos una cultura nacional y no sé qué, yo creo que es un desafío, justamente sacarse todas esas*

*ataduras, y pensar más como un Latinoamericano. Yo creo que eso es complicado. Porque eso envuelve muchas cosas...”(Salazar, 2014)*

*“...la flexibilidad viene de la humildad, nosotros los argentinos necesitamos esa humildad, pero no digo humildad de la palabra simple, sino la humildad profesional, de decir – puta, puede aportarme cosas que yo no tengo ni idea, entonces si yo no le doy el espacio, y no se lo damos, porque nosotros hablamos mucho, nunca lo voy a escuchar, y el tipo nunca va a levantar la mano para hablar porque no se quiere exponer, la paso bien y listo...” (Bagliero, 2014)*

*“...Número uno: poder escuchar, el arte de escuchar en serio, y no escuchar – sí, vení y contame. Sino escuchar para poder entender de dónde viene el equipo que vas a estar liderando. Antes de poner un proceso, o antes de poner una forma de trabajar, trataría de..., sería escucha, y una vez que escuches comunica, y comunica no desde la prepotencia, sino desde construir para avanzar en lo que sea que tengas que liderar. Para mí son como..., escucha y comunica, son dos de las cosas que diría...”(Durrieu, 2014)*