

Gestión intercultural en América Latina

*Estrategia y cultura organizacional en las empresas multinacionales danesas; la
relación entre la casa matriz y sus subsidiarias en dos casos argentinos
seleccionados*

Tesista: Rebecca Hoffmann

Matrícula: 152090

Tutor: Alejandro M. Estévez, Ph.D.



Universidad de Belgrano

Facultad de Humanidades

Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional

Buenos Aires, Febrero 2022

Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo la estrategia y la cultura organizacional, de una empresa multinacional, influyen sobre la gestión intercultural de su subsidiaria latinoamericana. Asimismo, indagar de qué manera los distintos contextos socioculturales se reflejan en la subsidiaria. De forma más amplia, el objetivo también es echar luz sobre la brecha en la comprensión académica sobre la gestión intercultural en América Latina, con un enfoque particular en las organizaciones de origen escandinavo. La investigación se organiza en cinco capítulos. Luego de una breve introducción que contextualiza la temática bajo estudio, en el primer capítulo se expone una revisión de la literatura con los principales aportes sobre la gestión intercultural. En el segundo capítulo, se presenta el marco conceptual sobre estrategia, cultura y alineamiento organizacional. En el tercer capítulo, se expone la metodología del análisis empírico y el estudio de caso comparado. El estudio empírico se presenta en el cuarto capítulo, y allí se analizan los dos estudios de caso de empresas multinacionales danesas operando en Argentina. Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y hallazgos principales de la investigación.

Palabras claves: Gestión Intercultural; Empresas Multinacionales; Estrategia Organizacional; Cultura Organizacional; Alineamiento Organizacional.

Abstract

The objective of this investigation is to analyze how the corporate strategy and the organizational culture of a multinational corporation influence the cross-cultural management of their Latin American subsidiary. Also, to investigate in which ways the different sociocultural contexts that surround the subsidiary are reflexed in its internal behavior. In addition, the aim is also to spread light over the gap in the academic comprehension of cross-cultural management in Latin America, with a particular focus on Scandinavian multinational corporations. The study is organized in five chapters: After a brief introduction which contextualize the theme under study, the first chapter expose a literature review with the key contributions within the field of cross-cultural management. The second chapter presents a conceptual framework regarding the key variables: corporate strategy, organizational cultural and organizational alignment. The third chapter presents the methodological considerations for the empirical analysis and the comparative case study. The empirical study is then presented in the fourth chapter, where the two selected cases of Danish multinational corporations operating in Argentina are analyzed. Lastly, in the fifth chapter, the conclusions and the primary findings of this investigation are presented.

Keywords: Cross-cultural Management; Multinational Corporations; Corporate Strategy; Organizational Culture; Organizational Alignment

Prólogo

Agradezco a mi director, Dr. Alejandro M. Estevéz, que desde la primera vez que escuchó mi propuesta de tesis, me ayudó a encaminarla hacia una investigación factible. Con su ayuda, rápidas repuestas y ánimo para seguir adelante, pude superar el desafío de hacer una tesis de esta extensión en otro idioma.

Agradezco profundamente a las dos representantes de las dos compañías de mi caso de estudio por tomarse el tiempo de hablar conmigo y sus aportes valiosos. Espero que mi humilde contribución también les sirvan en su gestión.

Además, estoy agradecida por la oportunidad y apoyo económico que me ha brindado el Ministerio de Educación de Dinamarca para estudiar en el exterior y aprender sobre las organizaciones en el contexto latinoamericano.

Por último, le doy las gracias al Dr. Santiago Juan por tomarse el tiempo de corregir errores y rarezas en mi tercera lengua, el castellano.

Sin olvidar mi completo agradecimiento a mi compañero, en todo, por su constante apoyo y paciencia por las muchas horas que pasé frente a la computadora para finalizar este trabajo.

Índice general

Introducción.....	1
Capítulo 1: Estado del arte.....	7
1.1 Gestión intercultural	7
1.1.1 Estudios clásicos de la gestión intercultural.....	8
1.1.1.1 Hofstede: las cinco dimensiones de la cultura nacional	8
1.1.1.2 Adler: el impacto de cultura en las organizaciones	10
1.1.1.3 El Proyecto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE).....	11
1.2 Críticas de la perspectiva clásica de la gestión intercultural	13
1.3 Gestión Intercultural en América Latina	17
1.3.1 Argentina.....	19
1.3.2 Proyecto GLOBE sobre Argentina.....	21
1.4 Gestión intercultural en Escandinavia	22
1.4.1 Dinamarca	24
1.4.2 El proyecto GLOBE sobre Dinamarca.....	25
1.5 Resumen del estado del arte.....	27
Capítulo 2: Marco Conceptual.....	29
2.1 Estrategia organizacional.....	29
2.1.1 Mintzberg: las cinco definiciones de estrategia organizacional.....	29
2.1.2 Estrategia organizacional en las empresas multinacionales.....	31
2.1.3 Resumen de estrategia organizacional	32
2.2 Cultura organizacional.....	33
2.2.1 Perspectivas funcionalistas sobre la cultura organizacional	33
2.2.1.1 Schein: los tres niveles de cultura organizacional	34

2.2.2	Perspectivas interpretativistas sobre la cultura organizacional.....	35
2.2.2.1	Creación de Sentido (Sensemaking).....	36
2.2.3	Cultura organizacional en las empresas multinacionales.....	37
2.2.4	Resumen de cultura organizacional	38
2.3	Alineamiento organizacional	39
2.3.3	Resumen de alineamiento organizacional.....	40
2.4	Resumen del marco conceptual	41
Capítulo 3: Metodología y herramientas de investigación		42
3.1	Diseño metodológico	43
3.1.1	Estudio de casos comparativos.....	43
3.1.2	Selección de casos.....	44
3.1.3	Selección de informantes claves	46
3.2	Operacionalización de variables claves	47
3.3	Técnicas de recolección y análisis de datos.....	47
3.3.1.	Recolección y análisis de documentos.....	48
3.3.2	Entrevistas semiestructuradas con informantes claves	48
3.4	Limitaciones.....	50
Capítulo 4: Análisis		51
4.1	Caso de estudio: Compañía A.....	51
4.1.1	Descripción del caso: farmacéutica de enfermedades íntimas	51
4.1.2	La estrategia organizacional: introduciendo un cambio estratégico	52
4.1.2.1	La misión, visión y los valores de Compañía A.....	52
4.1.3	La cultura organizacional en la subsidiaria argentina	56
4.1.3.1	Bajo nivel de jerarquía.....	57
4.1.3.2	Atención al paciente	58

4.1.3.3 Cercanía.....	61
4.1.3.4 Empatía y amabilidad	62
4.1.3.5 Escucha activa	64
4.1.4 Alineamiento organizacional	66
4.1.5 La gestión intercultural en la subsidiaria argentina.....	68
4.1.5.1 Orientación al desempeño	69
4.1.5.2 Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre	70
4.1.5.3 Contexto y colectivismo institucional	72
4.1.5.4 Igualdad de género	74
4.1.5.5 Orientación humana y colectivismo intragrupal.....	75
4.1.5.6 Distancia de poder	76
4.1.6 Resumen del estudio de caso de la Compañía A.....	77
4.2 Caso de estudio: Compañía B.....	79
4.2.1 Descripción del caso: una farmacéutica de diabetes	79
4.2.2 La Estrategia de Compañía B: una estrategia organizacional estable.....	80
4.2.2.1 “El Camino”: un conjunto de principios rectores.....	81
4.2.3 La cultura organizacional en la subsidiaria argentina	85
4.2.3.1 Respeto y cuidado por las personas.....	85
4.2.3.2 Orden y metodología	87
4.2.3.3 Sobriedad y seriedad.....	89
4.2.3.4 Rigidez organizacional	91
4.2.4 Alineamiento organizacional	94
4.2.5 La gestión intercultural en la subsidiaria argentina.....	97
4.2.5.1 Orientación al desempeño	98
4.2.5.2 Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre	98
4.2.5.3 Colectivismo institucional y contexto institucional	100
4.2.5.4 Igualdad de género	102

4.2.5.5 Orientación humana y colectivismo intragrupal.....	103
4.2.5.6 Distancia de poder	103
4.2.6 Resumen del estudio de caso de la Compañía B.....	105
4.3 Resumen del análisis.....	106
Capítulo 5: Conclusión.....	109
5.1 Alineamiento organizacional	110
5.2 Gestión intercultural	113
Referencias	118
Apéndices	

Índice de tablas

Tabla 3.1 Operacionalización de variables	47
Tabla 4.1 Estrategia Organizacional de Compañía A.....	55
Tabla 4.2 Cultura organizacional de Compañía A y las prácticas organizacionales	66
Tabla 4.3 Alineamiento organizacional de la Compañía A	67
Tabla 4.4 Gestión intercultural en Compañía A	77
Tabla 4.5 Estrategia organizacional de Compañía B.....	83
Tabla 4.6 Cultura organizacional de Compañía B y las prácticas organizacionales	94
Tabla 4.7 Alineamiento organizacional de la Compañía B	96
Tabla 4.8 Gestión intercultural en Compañía B	105
Tabla 5.1 Comparación entre la gestión intercultural en la Compañía A y Compañía B	116

Introducción¹

En América Latina, los flujos de inversiones extranjeras directas (IEDs) y la actividad de las empresas multinacionales aumentaron considerablemente durante los años 1990. La agenda del consenso de Washington, en esos años, empujó a los gobiernos de la región a implementar reformas de liberalización, aperturas económicas, y controles presupuestarios, las cuales tenían como objetivo generar condiciones más favorables para las IEDs (Birch y Halton, 2001; Gerchunoff y Torre, 1996; Post, 2014). Así, la región pasó de estar conformada principalmente por economías semicerradas, durante la época del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), a abrirse a la economía globalizada y aceptar operaciones de empresas multinacionales en los mercados locales (Bizberg, 2019; Caballero, 2012). A pesar de una actitud política cambiante y altos niveles de volatilidad de las economías latinoamericanas, recientes estudios académicos resaltan que una particularidad de las economías de la región es justamente la fuerte presencia de las empresas multinacionales extranjeras (Bizberg, 2019; Ferraz et al., 2011; Schneider, 2013). Desde la perspectiva empresarial, la participación en economías emergentes como las latinoamericanas tiende a estar conectada a posibilidades de crecimiento, potenciales aperturas de mercados, el acceso a nuevos recursos naturales y capital humano, y/o las ventajas de ser el primero en entrar en un mercado (Arslan y Larimo, 2011; Chudnovsky, 2000).

El aumento en la cantidad de empresas multinacionales en América Latina, también significa un aumento en la interacción de personas con diferentes antecedentes culturales dentro de las compañías. La lógica, los valores, el comportamiento y la manera de trabajar de los empleados latinoamericanos tienden a ser distintos a los de la cultura del país de origen. Esto pueda generar fricciones o malentendidos entre los integrantes locales y los de la casa matriz (Schneider, 1988). La gestión intercultural (en inglés: *cross-cultural management*) trata de moderar el impacto de diferencias culturales en la gestión de tareas en las organizaciones multinacionales; y mejorar la interacción entre los integrantes con diferentes antecedentes culturales (Adler, 2008; Söderberg y Holden, 2002). Las investigaciones que existen sobre gestión intercultural en América Latina tratan principalmente sobre empresas multinacionales españolas y norteamericanas,

¹ En el presente trabajo se utiliza las normas APA de séptima edición.

debido a su posición como principales inversores en América Latina (Elahee y Vaidya, 2001; Sonneland, 2018). No obstante, desde el principio de los 2000 y hasta 2018, América Latina experimentó un nuevo aumento en flujos de las IEDs proveniente de la Unión Europea (UE). Estas inversiones estaban radicadas principalmente en las industrias de energía renovables (65% del total de IEDs en energía renovables provienen de UE), telecomunicaciones (43% del total de las IEDs en telecomunicaciones) y el sector automóvil (35% del total de las IEDs en este sector) (Sonneland, 2018). Especialmente, el sector de energía renovables es considerado una fortaleza exportadora de los países escandinavos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia), lo cual podría indicar la posibilidad de mejores niveles de inversiones provenientes de esta región. A pesar de su relativamente pequeño tamaño geográfico, los países escandinavos varias veces han sido nombrados entre las economías nacionales que mejor aprovechan los negocios internacionales (Østergård, 2012). Sin embargo, los países latinoamericanos tradicionalmente han sido de poco interés para las empresas multinacionales escandinavas, lo cual también se refleja en la poca investigación académica que existe sobre las multinacionales escandinava en América Latina (Ramírez y Söderberg, 2019). Esta investigación se inserta en el vacío académico sobre el estudio de la gestión intercultural en América Latina, y particularmente, en la gestión intercultural de empresas multinacionales escandinavas dentro de dicha región.

Desde los años 1980, el estudio de la gestión intercultural ha ganado mayor importancia dentro del ámbito académico. Especialmente, empujado por la investigación de Gert Hofstede (1980; 1994) que creó el modelo de las cinco dimensiones para analizar la influencia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. No obstante, Hofstede y autores en su línea de investigación frecuentemente han sido criticados por tener una mirada demasiado estática para analizar las dinámicas del mundo globalizado que vivimos hoy en día (Adler y Aycan, 2018; Söderberg, 2015). A su vez, estudios como los de Söderberg y Holden (2002) han objetado que los desarrollos más clásicos tienden a enfocarse en cómo evitar conflictos basados en diferencias culturales dentro de las organizaciones, en vez de mirar las diferencias culturales como una ventaja competitiva para las empresas modernas. Estos autores proponen cambiar la percepción de *Gestión Intercultural* a un enfoque donde las empresas multinacionales tendrían que aprender a manejar los flujos de información de muchas culturas distintas que se interconectan de maneras complejas dentro de las organizaciones, y dirigirlos hacia puntos de intercambio comunes (Söderberg y Holden, 2002). En línea con lo anterior, un estudio de Söderberg

(2015) demuestra que una nueva estrategia de cambio cultural puede ser exitosa a lo largo de una organización multinacional si la empresa logra que los nuevos valores “vivan” internamente. Es decir, que en cada contexto nacional existe un espacio para que las personas adopten la cultura a su entorno particular (Søderberg, 2015).

La presente investigación se inserta en este debate académico sobre la gestión intercultural como una herramienta estratégica para las empresas multinacional. En línea con Søderberg (2015), se buscar analizar la influencia que tiene el alineamiento organizacional entre estrategia y cultura organizacional sobre la gestión intercultural.

Pregunta de investigación

¿Cómo influyen la estrategia y la cultura organizacional de una empresa multinacional sobre la gestión intercultural de su subsidiaria en América Latina?

Preguntas de investigación subsidiarias

- (1) ¿Cómo se establece y se promueve la estrategia organizacional en una empresa multinacional?
- (2) ¿Qué características se pueden observar de la cultura organizacional en la subsidiaria latinoamericana?
- (3) ¿Hasta qué punto existe un alineamiento entre lo establecido en la estrategia y lo observado en la cultura organizacional en la subsidiaria?
- (4) ¿De qué manera se reflejan los distintos contextos socioculturales en la subsidiaria latinoamericana? ¿Cómo se trata gestionar estas influencias en las empresas?

La estrategia organizacional se entiende como un plan de acción desarrollado por la gerencia o la casa matriz de una empresa multinacional para afectar el comportamiento de sus subsidiarias en otros países, especialmente a través de la visión, misión y metas oficiales de la organización (Mintzberg, 1987). Por su parte, la cultura organizacional remite a los valores, creencias y supuestos básicos presente en la empresa (Schein, 2004; Schneider et al., 2013; Schultz, 1994). En otras palabras, en esta investigación se entiende la estrategia organizacional como lo que la casa matriz espera que suceda en las subsidiarias y la cultura organizacional como aquello que efectivamente está pasando. El hecho de tratarse de una empresa multinacional lleva la tarea de alineamiento a otro nivel de complejidad, ya que la transferencia de la visión y misión formulada en la estrategia tiene que cruzar fronteras. La empresa tiene que lograr que se

implementen en sus subsidiarias ubicadas en contextos socioculturales distintos. Por lo tanto, utilizando las dimensiones desarrolladas por el proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), se buscar analizar la manera en que los contextos socioculturales de la casa matriz y la subsidiaria influyen al comportamiento interno.

Para testear la pregunta de investigación, se realiza un estudio de caso comparado de dos empresas multinacionales del sector farmacéutico de origen danés operando en Argentina. Tanto Argentina como Dinamarca poseen características particulares en relación con otros países de su región. Sin embargo, ambos también representan similitudes a través de lazos históricos, culturales y de desarrollo económico de su región (Altschul et al., 2007). Con estas similitudes, se espera poder generar ciertas generalizaciones sobre la gestión intercultural entre las dos regiones, donde, como mencionamos anteriormente, existe poco conocimiento.

Como ejemplo de un país anfitrión latinoamericano, Argentina es un caso interesante que, al mismo tiempo, se diferencia y asemeja al resto de la región. Argentina es un país estratégico y geográficamente importante en América Latina, con un gran mercado interno y con acceso a muchos recursos naturales (Chudnovsky, 2000; Ramírez, 2019). Por un lado, se diferencia de los demás países latinoamericanos por tener sindicatos y una sociedad civil más fuerte y activa, un nivel educativo que es considerado unos de los más altos en la región, y una población con fuerte lazos culturales con el continente europeo (Nielsen y Mariotto, 2005; Salto, 2015; Torre, 2004). Por el otro lado, Argentina también comparte características con el resto de América Latina. Primero, por la inestabilidad y volatilidad que sufre la economía argentina, lo cual es bastante representativo de la mayoría los países de la región (Albrieu y Fanelli, 2008; Bernat, 2011; Schneider y Soskice, 2009). Segundo, la trayectoria económica política contemporánea de Argentina se refleja en muchos otros países de la región. Argentina fue uno de los primeros países en implementar reformas neoliberales bajo la presidencia de Carlos Menem (1989-1999), y las reformas fueron una de las más profundas de la región. Sin embargo, el colapso del tipo de cambio fijo implementado por el régimen de convertibilidad, terminó de nuevo en una crisis económica (Caballero, 2012; Gerchunoff y Torre, 1996; Post, 2014). La crisis de 2001-02 empujó un cambio radical en la economía política aplicada. La era de los Kirchners con las administraciones de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015) se caracterizaron por una creciente intervención estatal en el mercado (Kulfas, 2016). Ambas épocas argentinas son

representativas tanto del neoliberalismo como del “giro a la izquierda” que experimentaron la mayoría de los países latinoamericanos (Bizberg y Thérét, 2015; Levitsky y Roberts, 2011). Tercero, autores como Altschul et. al (2007) argumentan que las subsecuentes crisis económicas y políticas en Argentina, como en muchos otros países en la región, han llevado a las personas a ser cortoplacistas en sus comportamientos tanto individuales como profesionales, y a tener tendencias de fuerte aceptación a la incertidumbre en sus vidas. Además, las sociedades latinoamericanas se caracterizan por altos niveles de distancias al poder, lo cual lleva a una tendencia de liderazgos jerárquicos en las empresas (Altschul et al., 2007).

Dinamarca representa un caso bastante representativo de su región en varios aspectos. Durante el siglo XIV todos los países escandinavos estuvieron bajo el Reino de Dinamarca con sede en Copenhague (capital de Dinamarca), lo cual en gran medida explica por qué los países de la región comparten lazos históricos y culturales, y por qué hoy en día se hablan idiomas relativamente similares. Desde temprano, la pequeña nación danesa logró aprovecharse su posición como un poder político chico y poco poderoso para expandirse comercialmente y generar una economía abierta y globalizada. La liberalización de la economía danesa inició en 1857 donde se empezó a combinar dos diferentes sistemas financieros: por un lado, un mercado liberalizado con empresas y bancos privados enfocados en la rentabilidad y su expansión internacional. Por el otro, un mercado cooperativo, especialmente en la producción lechera y de carne, que producía tanto para el mercado interno como internacional. Hasta hoy en día muchas empresas multinacionales reconocidos como *Danish Crown* (productora de carne) y *Arla* (productora lechera) tienen sus raíces en el sistema cooperativo (Østergård, 2012). En la actualidad queda poco del sistema cooperativo, pero la mentalidad cooperativa ha sido de gran importancia para la cultura organizacional que existe hoy en día en muchas compañías danesas (Mordhorst, 2014). Además, todos los países escandinavos pueden ser caracterizados por bajos niveles de jerarquía en sus organizaciones y un liderazgo participativo y consensual (GLOBE, 2020b; Warner-Søderholm, 2012). Como Dinamarca, la mayoría de los países escandinavos lograron utilizar el comercio internacional como un motor de crecimiento sus economías nacionales, lo cual explica su alto nivel de ingreso per cápita (Lindell y Arvonen, 1996).

Como los países latinoamericanos, los escandinavos también comparten lazos culturales más contemporáneos. En los años posguerra, todos los países escandinavos implementaron políticas sociales parecidas, las cuales fueron la base del desarrollo de los

estados de bienestar universalistas financiados con un alto nivel de impuestos (Warner-Søderholm, 2012). Los años 1950 y 1960 son vistos como los años gloriosos del estado de bienestar danés, donde aumentaba la cantidad de personas que tenía contacto con las instituciones estatales como trabajadores o clientes de sus servicios (Campbell et al., 2006; Østergård, 2012). En Escandinava, el estado de bienestar ha resultado en países con altos niveles de confianza tanto en sus instituciones estatales como interpersonal entre los ciudadanos. No obstante, autores como Østergård (2012) también resaltan que el desarrollo del estado de bienestar ha creado sociedades altamente individualistas, donde las instituciones sociales resuelven los problemas que anteriormente resolvía la familia o los vecinos más cercanos (Østergård, 2012). La planificación estatal del desarrollo de las instituciones sociales también ha impulsado una tendencia en las sociedades escandinavas de preferir la planificación a largo plazo y de tener niveles bajos de aceptación de la incertidumbre (GLOBE, 2020b; Warner-Søderholm, 2013).

Por lo tanto, la Argentina como país anfitrión y Dinamarca como país de origen representan las tendencias generales de sus respectivas regiones, lo cual aumenta la posibilidad de generalizar sobre el comportamiento más grande de empresas multinacionales escandinavas en América Latina. Al mismo tiempo, se observan claras diferencias entre el comportamiento esperado en las dos regiones que permite un interesante análisis sobre la gestión intercultural en los dos casos de estudio.

Capítulo 1: Estado del arte

El presente estado de arte revisa la literatura académica sobre la gestión intercultural en las organizaciones internacionales. Se presenta tanto aportes clásicos de Hofstede (1980), Adler (2008) y el proyecto GLOBE (2006) como críticas de ellos y estudios recientes de relevancia para el desarrollo de esta investigación. Finalmente, se presentan relevantes aportes sobre el estudio de la gestión intercultural en los contextos de América Latina y Escandinavia, centro de interés para esta investigación.

1.1 Gestión intercultural

En una economía cada vez más globalizada, la cantidad de compañías que entran en mercados lejanos de sus países de origen aumentan. A medida que las compañías expanden sus actividades económicas a nivel global, también aumentan dentro de las organizaciones la cantidad de personas que provienen de diferentes contextos culturales. Cómo entender, gestionar y liderar este conjunto de personas de distintos contextos, dentro del marco de la misma organización, ha sido el interés de los estudios interculturales (Aycan, 2000).

Según Adler (2008) la gestión intercultural explica el comportamiento organizacional de los integrantes que se ubica o proviene de diferentes partes del mundo y trata de mostrar las diferencias entre cómo se trabaja en organizaciones que se ubica en distintas culturas. Adler (2008) en su libro *International Dimensions of Organizational Behavior* estudia el impacto que tiene la cultura sobre diferentes funciones organizacionales, y define la gestión intercultural en la siguiente manera: La gestión intercultural describe el comportamiento organizacional entre países y culturas; compara el comportamiento organizacional a través países y cultural; y más importante, busca comprender y mejorar la interacción de compañeros de trabajo, gerentes, ejecutivos, clientes, proveedores y socios de países y culturas de todo el mundo. La gestión intercultural amplía así el alcance de la gestión nacional para abarcar dinámicas internacionales y multiculturales (Adler, 2008, p. 13).

El punto clave de la definición de Adler (2008) es el hecho de que las diferencias entre el comportamiento de personas de diferentes culturas afectan también a las interacciones en las organizaciones. Asimismo, Hofstede (1994) menciona el hecho de que la gestión de corporaciones internacionales en un mundo internacionalizado trata,

justamente, de poder manejar las diferencias culturales nacionales y organizacionales al mismo tiempo. Además, el autor resalta que las culturas organizacionales son manejables, mientras que las culturas nacionales son hechos dados para la gerencia. Es decir que las culturas nacionales son hechos sobre los cuales la gerencia de una organización no tiene poder, y, por lo tanto, necesitan encontrar una manera de trabajar alrededor de ellas (Hofstede, 1994).

1.1.1 Estudios clásicos de la gestión intercultural

Según Søderberg y Holden (2002) existen pocos textos en la literatura académica sobre gestión intercultural que se podrían nombrar clásicos. Entre los más relevantes, se pueden incluir los trabajos de Alder (1991; 2008) y Hofstede (1980; 1994). Además, vale destacar al proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que es uno de los esfuerzos empíricos más grandes sobre el impacto de diferencias culturales en el comportamiento organizacional (House et al., 2001; Javidan et al., 2006).

1.1.1.1 Hofstede: las cinco dimensiones de la cultura nacional

El autor más conocido y discutido en la literatura académica sobre gestión intercultural es sin dudas Hofstede quien en su libro *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (1980) y el subsecuente artículo *The Business of International Business Is Culture* (1994) desarrolló un modelo de cinco dimensiones para entender cómo la cultura nacional influye en el comportamiento de los integrantes en organizaciones en diferentes partes del mundo. En una investigación empírica de unidades de negocios en más de 60 países, Hofstede (1994) analizó valores laborales y nacionales. En base a la investigación desarrolló su modelo de los cinco dimensiones de cultura nacional. Hofstede (1994) resalta que uno debe tomar las dimensiones como continuos y no como valores dicótomos. Es decir, que la mayoría de los países se encuentran algún lado entre los dos extremos de los cinco dimensiones. La escala y el modelo desarrollado son herramientas que el autor hasta el día de hoy utiliza en sus análisis de culturas nacionales (Hofstede, 2020). Las cinco dimensiones del modelo son: (1) distancia de poder, (2) individualismo versus colectivismo, (3) masculinidad versus feminidad, (4) evitación de la incertidumbre, y (5) orientación de corto o largo plazo.

Distancia de poder. Se refiere a hasta qué punto los integrantes en organizaciones, y en la sociedad en general, aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual. En sociedades con poca distancia de poder, los integrantes de las organizaciones ven la jerarquía organizacional como una conveniencia organizacional. Esperan ser consultados frente a decisiones de la organización y el jefe ideal es visto como un demócrata que incluye a sus subordinados. Por otro lado, en sociedades con alta distancia de poder, la jerarquía organizacional es visto como una desigualdad existencial. Los integrantes esperan que el jefe, les indique qué hacer, mientras que el jefe ideal refleja un ideal del “buen padre” o un amigable autócrata (Hofstede, 1994).

Individualismo versus colectivismo. Son dos polos de un continuo y representan hasta qué punto los individuos se integran en grupos o prefieren la individualidad. En sociedades individualistas, las relaciones entre individuos son débiles y se espera que cada uno se cuide solo o a su familia más próxima. En las organizaciones en sociedades individualistas gobiernan las ideas de universalismo, donde las mismas normas aplican a todos los integrantes y existe un enfoque en la tarea. En cambio, en sociedades colectivistas el individuo toma parte en grupos con un fuerte sentido de cohesión. En las organizaciones de dichas sociedades, las normas tienden a favorecer particularismo o la creación de fuerte diferencias jerárquicas. Esto tienden generar comportamientos que prevalecer a las relaciones personales sobre la tarea (Hofstede, 1994).

Masculinidad versus feminidad. Hace referencia a la distribución de roles entre los géneros. Los valores que prevalecen en sociedades masculinas son la competencia, el enfoque en logros y la resolución de conflicto a través de peleas. Mientras que, en las sociedades con valores feministas, el enfoque está en cultivar relaciones, en solidaridad y en resolución de conflicto a través de negociación (Hofstede, 1994).

Evitación de la incertidumbre. Refiere al nivel de tolerancia que existe hacia incertidumbre y ambigüedad. Es decir, hasta qué nivel situaciones desconocidas o fuera de lo normal hacen que los integrantes se sienten incómodas o cómodas. Las sociedades con altos niveles de evitación de la incertidumbre tratan de minimizar la posibilidad de situaciones desconocidas para no incomodar a sus integrantes. La minimización de la incertidumbre se logra a través de regulaciones estrictas y medidas de seguridad, y en las organizaciones los integrantes tienden a favorecer la existencia de regla y procesos de formalización y estandarización. Al contrario, en sociedades con bajo niveles de evitación de la incertidumbre (o aceptación de la incertidumbre) tienden a tener más tolerancia

hacia situaciones desconocidas y menos regulaciones. Los integrantes organizacionales tienden a disgustar todo tipo de reglas y estandarización (Hofstede, 1994).

Orientación de corto o largo plazo. Hace referencia a la actitud de la sociedad hacia el concepto de tiempo. La orientación a largo plazo implica ahorro y perseverancia como valores; mientras que la orientación a corto plazo implica respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales. Es decir, el enfoque está en los valores relacionados con un presente cercano (respetar la tradición, normas y obligaciones sociales) o con un futuro lejano (ahorrar para un futuro) (Hofstede, 1994).

1.1.1.2 Adler: el impacto de cultura en las organizaciones

El libro de Adler (1991; 2008) *International Dimensions of Organizational Behavior* presenta una perspectiva más estratégica sobre la gestión intercultural que enfrentan las empresas multinacionales. Estudia el impacto de la cultura sobre diferentes funciones en las empresas modernas. Según la autora, las empresas deben desarrollar estrategias globales para poder sobrevivir la competencia global. No es suficiente pensar que podemos manejar las organizaciones en la misma manera que antes, cuando la competencia existía dentro del mercado nacional y los integrantes organizacionales correspondían al mismo esquema cultural. Tanto los desafíos económicos y tecnológicos como las estructuras internas han cambiado, y esto obliga a las compañías a pensar en las estrategias con una mirada global (Adler, 2008).

Adler (2008) argumenta que las compañías pasan por diferentes etapas de internacionalización. A niveles más altos de internacionalización, las diferencias culturales tienen mayor importancia e influencia sobre la organización. En las compañías en la última etapa de internacionalización, *las corporaciones globales*, como Adler (2008) las nombra, la cultura es importante tanto en el manejo de los consumidores como en el manejo de los integrantes organizacionales. En primer lugar, porque la compañía tiene actividades en diversos mercados que representan diversas culturas nacionales con consumidores con diferentes necesidades. Para lograr el éxito a nivel global, la organización debe entender las necesidades de sus consumidores en cada mercado, poder responder rápidamente a sus demandas y alinear sus mensajes publicitarios a mensajes entendibles para los consumidores dentro de su esquema cultural. En segundo lugar, la habilidad de gestionar empleados culturalmente diversos es clave para el éxito y la supervivencia de las empresas multinacionales, porque por su naturaleza global poseen operaciones en diversos mercados y integran personas de distintas culturas (Adler, 2008).

Adler (2008) se enfoca en *cuándo* y *cómo* las empresas multinacionales deben ser sensibles a la cultura – y no si los procesos organizacionales son universal o culturalmente específicos, lo cual es el enfoque de otros autores (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990). Para esta tarea es esencial que las compañías obtengan gerentes con una mentalidad global, que tiene habilidades interpersonales para trabajar con individuos de diferentes contextos culturales (Adler, 2008). El enfoque de Adler (2008) está más en los procesos externos de las compañías que en los procesos internos entre los empleados de las subsidiarias y la casa matriz, lo cual es el enfoque de esta investigación.

1.1.1.3 El Proyecto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)

El proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) es uno de los estudios empíricamente más extendidos en el área de gestión intercultural. El objetivo del proyecto GLOBE es estudiar el impacto que diferencias en las culturas nacionales tienen sobre el estilo de liderazgo y prácticas organizacionales en diferentes contextos. El proyecto empezó en principio de los años 1990, e incluía una red de investigadores de 61 países representando todas las regiones del mundo (House et al., 2001). Hasta hoy, el proyecto ha resultado en varios libros y artículos académicos sobre diferentes aspectos de las prácticas organizacionales y liderazgo en todo el mundo.

El proyecto GLOBE está basado en el marco teórico de autores como Hofstede (1994), y desarrolla dimensiones temáticas para poder analizar y comparar diferencias culturales entre los países. No obstante, según los autores principales del proyecto (Javidan et al., 2006), las nueve dimensiones que desarrollan son mejor fundadas que las dimensiones de Hofstede (1994). Las dimensiones culturales del proyecto GLOBE son: (1) orientación al desempeño, (2) asertividad, (3) orientación hacia el futuro, (4) orientación humana, (5) colectivismo institucional, (6) colectivismo intragrupal, (7) igualdad de género, (8) distancia de poder, y (9) evitación de la incertidumbre.

Orientación al desempeño. Refiere a hasta qué punto las organizaciones alientan y recompensan un mejor desempeño de sus integrantes. En países con altos niveles de orientación al desempeño, las organizaciones ponen un enfoque en desarrollo personal y capacitaciones. Mientras que, en países con bajos niveles de orientación al desempeño, las relaciones personales y los antecedentes familiares predominan (Javidan et al., 2006).

Asertividad. Alude el grado en qué los individuos son confrontativos o agresivos en sus relaciones interpersonales. En las organizaciones, no obstante, se refiere a la

diferencia entre si los integrantes disfrutaban un ambiente competitivo (alto nivel de asertividad) o prefieren un ambiente organizacional de armonía, lealtad y solidaridad (bajo nivel de asertividad) (Javidan et al., 2006).

Orientación hacia el futuro. Hace referencia a cómo los individuos en la sociedad tienen un comportamiento orientado hacia el futuro a través de planificación e inversiones en el futuro. Organizaciones en países con altos niveles de orientación hacia el futuro tienden a desarrollar procesos de planificación sistemática. Mientras que, en países con bajos niveles en esta dimensión, las organizaciones tienden a ser menos sistemáticas y más oportunistas en sus acciones (Javidan et al., 2006).

Orientación humana. Es el grado que la sociedad alienta individuos para que sean justos, generosos y amables con los demás. En países con altos niveles de orientación humana los integrantes tienden a ser más generosos y amables que en los países con niveles bajos (Javidan et al., 2006).

Colectivismo institucional. Define el grado en que las prácticas organizacionales alientan la distribución colectiva de recursos y acción colectiva. En países con altos niveles de colectivismo institucional, las organizaciones tienden a alentar y recompensar el desempeño del grupo. Mientras que, en países con bajos niveles, esta dimensión tiende a enfatizar logros individuales (Javidan et al., 2006).

Colectivismo intragrupal. Es el grado que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión hacia sus organizaciones y su familia (Javidan et al., 2006).

Igualdad de género. Implica cómo una sociedad trata de minimizar la desigualdad de género. Las organizaciones que operan en sociedades con altos niveles de igualdad de género tienden a desarrollar tolerancia hacia diversidad en ideas y entre individuos. Los países nórdicos tienden a tener los niveles más altos de toda la muestra del proyecto GLOBE en esta dimensión (Javidan et al., 2006).

Distancia de poder. Refiere a qué punto los integrantes de la sociedad esperan que el poder está distribuido igualmente entre todos los integrantes. Es conceptualmente parecido a la misma dimensión en el modelo de Hofstede (1994). En países con altos niveles, el poder tiende a ser distribuido de manera desigual, y personas en posiciones de poder esperan obediencia. En las organizaciones, esto se refleja en la jerarquía de las tomas de decisiones y comunicación de la gerencia hacia abajo con poca participación de los integrantes (Javidan et al., 2006).

Evitación de la incertidumbre. Se entiende cómo hasta qué punto la sociedad y las organizaciones depende de normas sociales, reglas y procesos para aliviar la

imprevisibilidad de eventos futuros. Esta dimensión también es conceptualmente similar a la de Hofstede (1994). A niveles altos de evitación de la incertidumbre, los integrantes tienden a buscar orden, planificación, estructura, procesos formales y leyes para gobernar su vida cotidiana. Las organizaciones tienden a establecer procesos formales y desarrollar estrategias de largo plazo. En cambio, en países con bajos niveles de evitación de la incertidumbre las organizaciones tienden a favorecer procesos y estrategias simples, y en general, se disfruta tomar riesgos (Javidan et al., 2006).

Basado en estas dimensiones, los autores del proyecto GLOBE argumentan que se puede agrupar el mundo en diez grupos culturales: América Latina, Anglo, Europa Latina, Europa Nórdica, Europa Germánica, Asia Confuciana, África Sub-sahariana, Medio Oriente, Asia del Sur y Europa del Este (Javidan et al., 2006). En las secciones sobre América Latina y Escandinavia, se desarrolla en más detalles los hallazgos del proyecto GLOBE sobre estos dos grupos culturales (ver más adelante).

1.2 Críticas de la perspectiva clásica de la gestión intercultural

Hofstede (1994) ha sido clave para muchos autores en el desarrollo de estudios sobre gestión intercultural, pero también ha sido criticado (Långstedt, 2018; Söderberg y Holden, 2002). Adler y Aycan (2018), por ejemplo, resaltan que pocas de las conceptualizaciones de Hofstede (1994) sobre la gestión intercultural corresponden a las dinámicas del mundo globalizado actual. En esta sección del estado de arte, se explora algunas críticas sobre los clásicos en la literatura académica sobre gestión intercultural.

La primera crítica que se puede identificar en la literatura académica hacia Hofstede (1994) y otros radica en su supuesto de cultura como concepto limitado a un nivel nacional. Su supuesto es que la cultura es una entidad estable que se reproduce y se transmite de una generación a la otra a través de la socialización, dentro los límites de los estados nacionales (Adler y Aycan, 2018; Söderberg y Holden, 2002). No obstante, es discutible si se puede hablar de una cultura particular a nivel nacional, y si dicha cultura influye por igual al comportamiento de todas las organizaciones y todas las personas dentro del mismo territorio nacional. En primer lugar, las personas en un territorio pueden identificarse con varios tipos de culturas – no solamente la cultura nacional – como, por ejemplo, cultura étnica, organizacional, profesional, o de género, entre otras. Estas subculturas y las organizaciones que las cultivan también pueden ser fuentes de socialización, y no únicamente el límite del territorio nacional (Söderberg y Holden, 2002). Además, el supuesto de que un análisis a nivel nacional puede predecir el

comportamiento a nivel individual invita al uso de estereotipos culturales y sesgos contraproducentes entre los integrantes de las organizaciones internacionales (Långstedt, 2018).

En segundo lugar, el supuesto de que la cultura es una entidad estable asume homogeneidad en las sociedades modernas, e ignora por completo que el mundo es global y que vivimos con un multiculturalismo. Asimismo, no se considera la posibilidad de cambios radicales en las sociedades, empujados por cambios tecnológicos, sociales o ambientales (Långstedt, 2018; Søderberg y Holden, 2002).

Adicionalmente, Søderberg y Holden (2002) resaltan que la perspectiva tradicional de la cultura como relacionada únicamente con un territorio nacional ha sido abandonada por la antropología hace tiempo. En la antropología, en cambio, se utiliza la conceptualización de que la cultura implica patrones de sentidos e interpretaciones compartidas o parcialmente compartidas. Dichos patrones están producidos, reproducidos y continuamente transformados por individuos que se identifican con ellos, y se negocian a lo largo de la interacción social (Søderberg y Holden, 2002, p. 112). Es decir, que dentro de los límites de los estados nacionales pueden existir varios tipos de culturas que atraviesan tanto las organizaciones como sus integrantes. Vale subrayar que Hofstede (1994) en su conceptualización de cultura no excluye el hecho de que la cultura puede funcionar a más niveles que solamente el nivel nacional (Hofstede, 1994). No obstante, debido al hecho de que toda su investigación y modelo toman como punto de partida la cultura nacional, se entiende y debemos tomar en cuenta los aportes de la crítica.

Otra crítica frecuente de los trabajos clásicos sobre gestión intercultural alude a la dinámica del concepto de cultura. Varios autores resaltan que la perspectiva de Hofstede (1994) refleja una mirada estática del concepto de cultura. Como fue mencionado anteriormente, la mirada de Hofstede (1994) plantea que las culturas nacionales son hechos difíciles (o hasta imposibles) de cambiar para la gerencia de una organización. Desde esta perspectiva, la cultura es una colectiva programación de la mente. En otras palabras, la cultura controla el comportamiento de los integrantes, y éstos no tienen poder de decisión o influencia individual sobre sus acciones. Esto conlleva la idea de que los integrantes de una misma cultura deben actuar en maneras similares frente a diferentes situaciones; con lo que los estereotipos culturales son una forma válida de categorizar a las personas; tanto en las organizaciones como fuera de ellas (Långstedt, 2018).

La literatura reciente evidencia una conceptualización más dinámica del concepto de cultura. Por ejemplo, Adler y Aycan (2018) entienden la cultura como una red flexible de múltiples (y a veces conflictivas) estructuras de conocimiento y valores, que pueden activarse (o suspenderse) dependiendo de las demandas de la situación (Adler y Aycan, 2018, p. 311). Esta conceptualización resalta dos importantes aspectos de la nueva mirada al concepto cultura. Por un lado, una persona que es culturalmente inteligente es capaz de activar o suspender su estructura o marco cultural según la situación en que se encuentra. Por lo tanto, en diferentes marcos culturales una persona no es siempre “la misma”. Por otro lado, la cultura es flexible y cambiante (Adler y Aycan, 2018; Långstedt, 2018; Söderberg y Holden, 2002). Mientras que Hofstede (1994) asocia la cultura con una inflexibilidad, las nuevas conceptualizaciones indican que la cultura de un territorio o una organización puede cambiarse según la gente que la reproduce. En definitiva, la diferencia fundamental entre la perspectiva tradicional (también llamada “esencialista”) y la perspectiva moderna (también llamada “no-esencialista”) es la diferencia entre si se mira la cultura como algo que “tenemos”, es decir, algo programado de la mente, o como un proceso o una acción del individuo; es decir, algo que “hacemos” (Långstedt, 2018).

Por último, una tercera crítica presentada por la literatura reciente radica en que los estudios clásicos tienden a un enfoque negativo de las diferencias culturales. Las diferencias están vistas como una fuente de conflicto o una barrera a la interacción. Se utiliza la referencia de los *choques culturales* en las organizaciones, y los estudios sobre la gestión intercultural se han enfocado en cómo prevenir o evitar dichos choques (Långstedt, 2018; Söderberg y Holden, 2002). Sin embargo, Söderberg y Holden (2002) subrayan que se puede ver la cultura y la gestión intercultural como una ventaja competitiva para las empresas. Desde este punto de vista, las empresas deben promover una sinergia cultural donde se transfieran conocimientos, valores y experiencias a lo largo de la organización. Es decir, si la organización logra manejar la diversidad cultural de forma adecuada, se vuelve una ventaja competitiva en vez de un obstáculo (Söderberg y Holden, 2002).

En relación con lo anterior, Långstedt (2018) encuentra en su investigación que tanto los integrantes como los gerentes utilizan la cultura como una excusa de comportamientos diferenciados en determinados integrantes. De esta manera, la cultura de una persona reduce la responsabilidad de un actor. El autor resalta que esto se relaciona con la mirada conflictiva o negativa que parte de la literatura académica tiende a presentar

sobre la presencia de varias culturas en una organización. Långsted (2018) recomienda que tanto investigadores académicos como gerentes empresariales traten de optar por una explicación más profunda que la diferencia cultural para explicar el comportamiento diferenciado de los integrantes (Långstedt, 2018).

Asimismo, Adler y Aycan (2018) resaltan que la investigación académica ha estado enfocada en los problemas que causan las diferencias culturales en vez de enfocarse en cómo la diversidad cultural lleva a ventajas organizacionales. Las autoras reconocen que, por ejemplo, el trabajo en equipos multiculturales puede tener tanto ventajas como obstáculos. Por un lado, los miembros de equipos multiculturales, debido a sus múltiples perspectivas, pueden tener mejores niveles de eficacia y creatividad para resolver tareas. Pero, al mismo tiempo, la diversidad cultural también puede disminuir la coherencia del equipo, llevando a falta de confianza, mala comunicación y estrés.

Adler y Adler (2018) recomiendan que los que trabajen en ambientes multiculturales, evalúen qué estrategia de interacción intercultural es más adecuada para cada situación. Anteriormente, la literatura únicamente se enfocó en dos estrategias de interacción: imponer tu propia cultura a los demás o ajustar tu propio comportamiento a la cultura de los demás. Pero Adler y Aycan (2018) resaltan que las interacciones interculturales no son un tema tan sencillo como una decisión dicotómica entre imponer o ajustarse. En cambio, subrayan que pueden haber más estrategias alternativas que disminuyan los choques culturales en las organizaciones interculturales (Adler y Aycan, 2018)

En la misma línea, Söderberg (2015) demuestra la necesidad de que una nueva estrategia cultural y sus correspondientes valores “vivan” dentro de la organización. Es decir, que en cada contexto nacional existe un espacio para que los integrantes puedan adoptar la cultura organizacional a su entorno sociocultural. La autora muestra, a través de un estudio empírico en una empresa multinacional danesa, cómo se logró implementar una nueva estrategia. El foco de dicha estrategia estuvo en buscar la ventaja competitiva en el equilibrio adecuado entre trabajar juntos globalmente como organización y permitir que florezcan iniciativas y marcas locales. A lo largo de la organización, se desarrollaron gráficos, logotipos, y un sitio web interno para compartir historias de cómo utilizar la nueva visión en el trabajo cotidiano. En otras palabras, se desarrolló una nueva identidad visual que representaba el cambio deseado. Al mismo tiempo, se realizaron workshops y seminarios para todos los integrantes de las diferentes subsidiarias, donde embajadores

difundieron el concepto de la nueva estrategia y ayudaron a los integrantes a entender cómo implementarlo en su trabajo cotidiano, según su contexto local (Søderberg, 2015).

A pesar del debate sobre si la cultura es una barrera o una ventaja en las organizaciones, existe bastante acuerdo en la literatura sobre que los contextos externos afectan la cultura y el comportamiento organizacional (Adler y Aycan, 2018; Långstedt, 2018; Søderberg y Holden, 2002). No obstante, como subraya Aycan (2000), el ambiente externo de las organizaciones incluye muchos más factores que solamente lo cultural, como el ambiente político, legal, educativo, institucional y económico donde las compañías operan. A su vez, es muy difícil distinguir cómo influye cada uno de estos factores en las organizaciones (Aycan, 2000).

El estudio de la gestión intercultural se ha desarrollado durante los últimos 30 años, y existen varios estudios y *papers* académicos sobre diferentes temas la gestión intercultural. No obstante, existen pocos estudios sobre el contexto latinoamericano y el escandinavo. A continuación, se explora el contexto cultural de ambas regiones como base para el análisis empírico (capítulo 4).

1.3 Gestión Intercultural en América Latina

América Latina es la región ubicada en el hemisferio occidental, consistente de 33 países y cerca de 627 millones de habitantes, desde México en el norte hasta Chile y Argentina en el sur. La región es considerada como una de las más desiguales en el mundo, con grandes diferencias entre los sectores económicos más y menos afortunados (Blofield, 2011; Schneider y Soskice, 2009). Su nombre proviene del legado colonial europeo que resultó en que los países de la región hablasen idiomas romanos como castellano, francés y portugués. Desde la colonización europea, los países han compartido rasgos culturales como el extenso uso de la lengua castellana, la fe católica, y las guerras de independencia (Bushnell, 2021; Sokoloff y Engerman, 2000). Culturalmente, los países latinoamericanos se diferencian por la composición de su población, especialmente con relación a: sus pueblos indígenas, el desarrollo del sistema político y el alcance de las instituciones estatales, el tipo de régimen productivo que, y la manera que se integró la clase obrera en el sistema político, entre muchas otras circunstancias (Collier y Collier, 1991; Sokoloff y Engerman, 2000).

Sin embargo, varios de los países latinoamericanos también comparten lazos históricos más contemporáneos. En los años 1980 la gran mayoría de ellos tomaron parte en la tercera ola de democratización a través de haber compartido décadas de regímenes

militares. Al mismo tiempo, para la mayoría de los países latinoamericanos los años 1980 representan “la década perdida” por la crisis de la deuda que terminó en neoliberalismo y el consenso de Washington (Bizberg y Thérét, 2015). La doctrina neoliberal de los 1990 se vio remplazada por el llamado “giro a la izquierda” durante los 2000s, donde gobiernos de izquierda ganaron el poder en la región (Huber y Stephens, 2014; Levitsky y Roberts, 2011). Aunque no pueda generalizarse, una característica que representa a la mayoría de los países de la región es un alto nivel de volatilidad económico-política (Arechavala-Vargas y Donado, 2016; Ramírez y Söderberg, 2019; Schneider, 2013).

Los hallazgos de proyecto GLOBE (sección 1.1.3) sobre América Latina indican que tienden a ser sociedades con bajos niveles en orientación hacia el futuro, orientación al desempeño y evitación de la incertidumbre (GLOBE, 2020a). Esto implica que los latinoamericanos, en general, no planifican a largo plazo, y tienden a favorecer relaciones personales y familiares sobre el desempeño individual. Además, son sociedades con niveles medianos en las dimensiones de asertividad, igualdad de género, orientación humana, y distancia de poder, indicando una aceptación general de autoridad y la existencia de desigualdades sociales; tanto en temas de género como de poder. La observación más llamativa del proyecto GLOBE sobre América Latina es la existencia de una paradoja social. Por un lado, los países tienen niveles particularmente altos en la dimensión de colectivismo intragrupal, lo cual indica que los integrantes de estas sociedades mantienen estrechos lazos familiares y sienten orgullo y lealtad hacia su familia y las organizaciones a las cuales pertenecen. Por otro lado, tienden a tener bajos niveles de colectivismo institucional, lo cual se refleja en bajos niveles de confianza hacia las instituciones sociales que distribuyen los recursos colectivos de la sociedad (Altschul et al., 2007; Javidan et al., 2006).

Las empresas latinoamericanas tienden a funcionar con altos niveles de jerarquía, y un enfoque personalista en relaciones entre superiores y subordinados (Davila y Elvira, 2012; Schneider, 2013). Los hallazgos del proyecto GLOBE coinciden con esta perspectiva, y remarcan que un buen líder en los países latinoamericanos es considerado una persona carismática, visionaria, orientada hacia su equipo, pero moderadamente participativa (GLOBE, 2020a). Para capturar el liderazgo ideal en el contexto latinoamericano, Dávila y Elvira (2012) desarrollaron el concepto de *liderazgo humanístico*, el cual combina un concepto de liderazgo paternalista tradicional de la región con nuevas ideas sobre liderazgo humanístico y socialmente responsable (Davila y Elvira, 2012).

El liderazgo paternalista hace referencia a las tendencias de cultivar relaciones de dependencia y lealtad mutua entre la autoridad superior como un gerente o un jefe y los subordinados. Históricamente, se remonta a las relaciones entre el *caudillo* o el *patrón* y sus clientes/subordinados, que predominaba en las sociedades latinoamericanas en la época después las revoluciones de independencia. Hoy en día, esta relación entre empresa y empleado funciona como una forma de protección social, y genera una gestión centrada en las personas. Sin embargo, según los autores, esto tiende a afectar negativamente la productividad y desempeño. Los autores conectan el concepto de liderazgo paternalista con modelos modernos, lo cual los llevan a la definición de *liderazgo humanístico* como un híbrido de liderazgo paternalista, donde el jefe cuida a sus subordinados y trata de mantener una armonía interpersonal, mientras al mismo tiempo trata de poner enfoque en el desempeño individual (Davila y Elvira, 2012).

A nivel macro, el concepto de liderazgo humanístico también propone un rol más activo de las empresas en la sociedad como apoyo de las instituciones sociales débiles (Davila y Elvira, 2012). Esto se conecta con los hallazgos de Ramírez y Søderberg (2019) sobre la divergencia en los sistemas de compensación de la multinacional danesa en México. Los empleados mexicanos esperaban que la empresa tomase un rol más activo en su sistema de recompensa, porque en el contexto mexicano las empresas tienden a jugar un rol más activo de institución social. Sin embargo, la gerencia de la multinacional danesa no estuvo consciente de estas expectativas. Los autores argumentan que sus sistemas de compensación estaban desarrollados para el contexto institucional danés, donde las instituciones del estado de bienestar se encargan del rol de protección a los empleados. Según los autores, no siempre existe un diálogo y reflexión entre la casa matriz y la subsidiaria mexicana para lograr una recontextualización de las prácticas organizacionales (Ramírez y Søderberg, 2019). Para poder mejorar puntos de fricción, Arechavala-Vargas y Donado (2016) proponen desarrollar competencias interculturales en las organizaciones, a cargo de personas que entiendan ambas culturas y puedan realizar traducciones culturales dentro de la organización (Arechavala-Vargas y Donado, 2016).

1.3.1 Argentina

Argentina es el octavo país más grande del mundo con una población de alrededor de 40 millones de habitantes. A pesar de su tamaño y su relativamente importante mercado interno, no está muy integrado en la economía globalizada (Ramírez, 2019). Argentina posee varias similitudes con los otros países de la región en cuando altos

niveles de volatilidad económica, debilidad institucional y un sector informal grande (Altschul et al., 2007; Etchemendy y Collier, 2007; Gervasoni, 2018; Schneider, 2013). Políticamente, también sigue la mayoría de las tendencias de la región: En los años 1990, Argentina fue uno de los primeros países de la región en implementar las reformas neoliberales, y fueron unas de las reformas con mayor alcance en la región. Como resultado, Argentina experimentó un aumento considerable en las entradas de IEDs (Chudnovsky, 2000; Gerchunoff y Torre, 1996; Post, 2014). No obstante, el paradigma neoliberal terminó en la crisis económica y social de 2001, lo cual marcó fuertemente a la sociedad argentina (Altschul et al., 2007; Etchemendy y Collier, 2007). Durante los 2000s, Argentina tomó parte en otra tendencia regional: el giro a la izquierda. En 2003, Néstor Kirchner ganó las elecciones presidenciales, y durante los próximos 13 años Kirchner y su esposa, Cristina Fernández de Kirchner, gobernaron Argentina empujando una estrategia política nacionalista (Kulfas, 2016; Levitsky y Roberts, 2011; Zelaznik, 2011).

Sin embargo, Argentina también se diferencia del resto de América Latina en varios aspectos. Tiene una clase media significativamente más grande y una sociedad civil más activa, altos niveles de salud, educación e industrialización, de igualdad de género y de sindicalización (Altschul, 2004; Altschul et al., 2007; Schneider, 2013; Torre, 2004). Además, los orígenes europeos de los inmigrantes transatlánticos de los años 1880 juegan un importante papel en la identidad nacional de los argentinos, y muchos argentinos se diferencian del resto de la región por el hecho de ser descendientes directos de los europeos (Altschul et al., 2007; Devoto, 2003; Nielsen y Mariotto, 2005). Aunque Argentina se diferencia del resto de la región en cuando a su alto nivel educativo, aún falta un enfoque en capacitación profesional continuo, tanto internamente en las empresas como iniciativas políticas que lo acompañen (Bogliaccini y Madariaga, 2020).

En las empresas argentinas predominan las tendencias de liderazgos centralizados y autoritarios, y relaciones de poder basadas en relaciones personalistas (Altschul et al., 2007). Según Altschul (2004), los trabajadores argentinos suponen que los cambios que se introducen en sus lugares de trabajo son para peor, porque la vida organizacional tiende a ser un continuo de frustraciones y maltrato de sus superiores (Altschul, 2004).

1.3.2 Proyecto GLOBE sobre Argentina

En su investigación para el proyecto GLOBE sobre en Argentina, Altschul et al. (2007) encuentran los siguientes hallazgos de interés:

Orientación al desempeño. En la sociedad argentina existe una tendencia de manejarse al margen de la legalidad. Los autores resaltan que los argentinos tienen una tendencia a intentar aprovechar o romper las reglas establecidas, lo cual genera un país por fuera de la ley. En las organizaciones esto ha generado niveles reducidos de eficiencia y productividad. En general, los argentinos valoran el desempeño, pero sienten que esto no está priorizado en las organizaciones. Por ende, Argentina recibe un nivel mediano-bajo en relación con los otros países en la orientación al desempeño (Altschul et al., 2007).

Colectivismo institucional. Como el resto la de región de América Latina, Argentina tiene bajos niveles de colectivismo institucional, lo cual indica una falta de confianza en las instituciones estatales. Altschul et al. (2007) explican que, en el caso de Argentina, las personas tienden a sentir que la sociedad y sus estructuras están destruidas, y sus valores se han hecho añicos. La gente está ansiosa, se siente alienada, siente que no hay nadie a quien acudir ni a quien escuchar (Altschul et al., 2007, p. 668). Las continuas crisis económicas que enfrentan los argentinos no favorecen una perspectiva en la que las instituciones sean un mecanismo eficaz de distribución de recursos en la sociedad (Altschul et al., 2007).

Igualdad de género. Argentina presenta los niveles más altos de la región en esta dimensión. En práctica, esto implica una sociedad que está disminuyendo las divisiones de roles basadas en género, y aumentando el porcentaje de mujeres en el mercado laboral. Los autores resaltan que el incremento de mujeres con educación universitaria ha facilitado una perspectiva igualitaria entre los géneros en la sociedad argentina (Altschul et al., 2007).

Orientación humana. Desde la llegada de los inmigrantes transatlánticos, quienes han desarrollado comunidades cívicas con base en su nacionalidad hasta el día de hoy, los argentinos evidencian una tradición de sociedad civil activa (Torre y Pastoriza, 2002). Las organizaciones cívicas tienden a llenar una parte del vacío que deja el estado débil de poca penetración institucional. Por lo tanto, Argentina obtiene resultados medios en la orientación humana y, según los autores, los argentinos valoran mucho el activismo de su sociedad civil (Altschul et al., 2007).

Distancia de poder. Argentina tiene resultados altos en esta dimensión, lo cual implica una marcada diferencia entre personas comunes y las personas en posiciones de

poder (políticos, jefes etc.). El poder está centralizado en un líder fuerte y carismático con tendencias autocráticas (Altschul et al., 2007). Como resaltan Davila y Elvira (2012), estas tendencias provienen de la figura histórica del patrón o caudillo, que protege sus subordinados de manera directa e informal a cambio de lealtad (Davila y Elvira, 2012). Argentina demuestra tendencias muy similares que el resto de la región de América Latina en esta dimensión (Altschul et al., 2007).

Colectivismo intragrupal/colectivismo familiar. En Argentina, la familia es un núcleo central en la actividad social, lo cual implica un puntaje alto en esta dimensión. La socialización con la familia extendida y los amigos cercanos es importante en la sociedad. En esta dimensión, Argentina también está muy alineada con los resultados del resto de la región (Altschul et al., 2007).

Evitación de la incertidumbre. Argentina tiene puntajes altos y muy parecidos al resto de América Latina en esta última dimensión. Esto indica una habilidad (y un acostumbamiento) para manejarse en situaciones de incertidumbre. Conlleva, asimismo, un comportamiento cortoplacista, tanto para la vida privada como la pública. Del lado positivo, Altschul et al. (2007) resaltan que genera altos niveles de flexibilidad, improvisación, y disposición de tomar riesgos. Desde el lado negativo, puede llevar a soluciones rápidas sin la planificación o el análisis necesarios. Una vez más, los autores remarcan la situación volátil de la economía argentina como explicación de este comportamiento (Altschul et al., 2007).

Teniendo en cuenta lo desarrollado hasta aquí, y a pesar de diferencias estructurales en comparación con el resto de América Latina, los resultados del proyecto GLOBE indican que la sociedad argentina posee bastantes similitudes con los demás países de la región (Altschul et al., 2007).

1.4 Gestión intercultural en Escandinavia

La región de Escandinavia incluye Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia, más los territorios autónomos de Groenlandia e Islas Feroesas, con un total de cerca de 25 millones de personas, quienes comparten fuertes lazos culturales, históricos y lingüísticos (Østergård, 2012; Warner-Søderholm, 2012). La expansión de los estados de bienestar en los tiempos pos-guerra marcaron fuertemente las sociedades escandinavas, y explica en gran medida los hallazgos observados en el proyecto GLOBE sobre la región.

El desarrollo de los estados de bienestar introdujo instituciones estatales de servicio universalista al ciudadano. Generaron un fuerte sentido de confianza y promoción a la distribución colectiva de recursos en las sociedades. Esto se refleja en los altos niveles de colectivismo institucional, orientación humana y bajos niveles de distancia de poder reportado por el proyecto GLOBE (GLOBE, 2020b). El estado de bienestar también promueve una visión más individualista de la vida, ya que el estado se hace cargo de necesidades que antes se cubrían en la familia. Lo anterior se refleja en los bajos niveles de colectivismo intragrupal de las sociedades escandinavas. Al mismo tiempo, la introducción del estado de bienestar permitió la salida masiva de las mujeres al mercado laboral, lo cual implica hoy altos niveles de igualdad de género. Asimismo, las instituciones del estado de bienestar establecieron un fuerte sentido de orden en las sociedades, que se traslada en la posibilidad de poder planificar su vida a largo plazo y una preferencia del uso de reglas y procedimientos para reducir la incertidumbre. En consecuencia, los resultados del proyecto GLOBE muestran altos niveles de evitación de la incertidumbre y orientación al futuro (Byrkjeflot, 2003; Østergård, 2012; Warner-Søderholm, 2012, 2013). Además, los hallazgos del proyecto GLOBE remarcan que las sociedades escandinavas poseen niveles bajos de asertividad y distancia de poder, lo cual se plasma en prácticas organizacionales consensuales y poco jerárquicas (GLOBE, 2020b). Esto se conecta con las observaciones de Lindell y Arvonen (1996), donde señalan que los altos niveles de confianza, y la habilidad de resolver problemas de manera pacífica en las poblaciones nórdicas, han sido una de las ventajas competitivas de las compañías nórdicas en el momento de entrar en negocios internacionales (Lindell y Arvonen, 1996).

La ideología a través del estado de bienestar escandinavo también fue expandida al mundo de negocios a través del modelo de *gestión nórdica* (Nordic management), donde los empresarios tomaron un rol principal en buscar soluciones con los trabajadores, y el estado participaba activamente en promover las condiciones económicas adecuadas para un éxito de las empresas. Según Byrkjeflot (2003) la perspectiva nórdica de gestión de empresa era más consensual y solidaria, y menos individualista que el modelo anglosajón (Byrkjeflot, 2003). Las empresas escandinavas se acostumbraron a operar en los contextos institucionales fuertes con una amplia gama de servicios sociales y ajustaron sus prácticas corporativas a este contexto (Østergård, 2012). Sin embargo, como resaltan Ramírez y Søderberg (2019), en sus procesos de internacionalización a mercados lejanos

como los latinoamericanos, las empresas escandinavas no siempre logran adaptar sus prácticas internas a los nuevos contextos (Ramírez y Søderberg, 2019).

En las sociedades escandinavas, un buen líder es considerado una persona orientada hacia el desempeño y el resultado, visionaria, altamente participativa y con integridad. De ninguna manera será aceptado si actúa con egocentrismo o mostrando su poder. El liderazgo en los países escandinavos tiende a tener el enfoque en prácticas igualitarias con altos niveles de delegación, responsabilidad y empoderamiento para los subordinados e inclusión de los empleados en la generación de nuevas ideas (GLOBE, 2020b; Ramírez y Søderberg, 2019)

1.4.1 Dinamarca

Dinamarca hoy en día es uno de los países más chicos en Escandinavia y en Europa con un total de un poco más de 5,5 millones de habitantes. No obstante, no siempre fue así. En los años 1800 Dinamarca sufrió una serie de derrotas militares que la redujeron al estado-nación pequeño, social y lingüísticamente homogéneo. Las derrotas impulsaron a un importante esfuerzo interno de conservar y promover la particularidad de la identidad danesa. La ocupación alemana durante la Segunda Guerra Mundial reforzó aún más esta idea de la identidad danesa como algo especial (Østergård, 2012). Según Østergaard (2012) la combinación de una larga existencia como nación soberana, a pesar de las múltiples derrotas militares, formó una identidad nacional danesa que combina autoconfianza con humildad. Bajo una aparente humildad o incluso cierto complejo de inferioridad danés, existe un sentimiento de superioridad de haber logrado conservar la cultura nacional danesa (Østergård, 2012). Siguiendo esta línea de pensamiento, Nørmark (2013) resalta que los daneses, por ser un pequeño país con una población altamente homogénea, generalmente no son muy aptos para la interacción intercultural, ya que tienden a creer que su manera de pensar siempre es la más correcta (Nørmark, 2013).

Tal como en el resto de Escandinavia, la expansión del estado de bienestar durante los años 1950 y 1960 remarcó un momento histórico de gran importancia para la formación de la identidad nacional danesa actual. Hoy en día, el estado de bienestar asegura una amplia red de seguridad social para todos los ciudadanos daneses, lo cual ha impulsado a un alto nivel de confianza en las instituciones estatales y un alto nivel de confianza interpersonal entre los ciudadanos. No obstante, la delegación de tareas que anteriormente se ubicaba en las familias, también ha disminuido el contacto interpersonal

entre los ciudadanos, generando una sociedad altamente individualista (Østergård, 2012) tal cual puede observarse en los resultados del proyecto GLOBE descritos a continuación.

1.4.2 El proyecto GLOBE sobre Dinamarca

El proyecto GLOBE encuentra las siguientes características de la sociedad danesa basado en las dimensiones del proyecto (sección 1.1.3):

Orientación al desempeño. Dinamarca posee un nivel alto en la dimensión de orientación al desempeño, lo cual indica que los daneses valoran mucho el desempeño y los logros relacionados al trabajo, mientras que ponen menos importancia en tradiciones y afiliaciones a grupos sociales. Dentro de los países escandinavos, Dinamarca es el país con el puntaje más alto en esta dimensión (GLOBE, 2020b; Warner-Søderholm, 2013).

Orientación hacia el futuro. Dinamarca tiene niveles de orientación hacia el futuro medianamente altos, lo cual implica una preferencia de la planificación y coordinación a largo plazo (GLOBE, 2020b). Warner-Søderholm (2012) resalta que las planificaciones gubernamentales en temas, como contribuciones fiscales e inversiones públicas a largo plazo, ha empujado a Dinamarca y los demás países escandinavos a tener muy altos niveles en la orientación hacia el futuro (Warner-Søderholm, 2013).

Asertividad. Los daneses tienen un nivel por debajo de la media en asertividad (GLOBE, 2020b), lo cual se alinea con las observaciones de Lindell y Arvonon (1996) sobre el general estilo de negociación y liderazgo pacífico de los empresarios nórdicos. Según Østergård (2012) las derrotas militares hicieron que la identidad danesa se fuera desarrollando en comportamientos pocos asertivos (Østergård, 2012). En esta dimensión, los daneses son parecidos a los otros países escandinavos (GLOBE, 2020b), y Warner-Søderholm (2012) resalta que para muchos extranjeros los escandinavos parecen personas reservadas y frías, pero que la falta de asertividad es una indicación del sentido de orden y control que se valora en estas sociedades (Warner-Søderholm, 2013).

Colectivismo institucional. Como el resto los países escandinavos, Dinamarca tiene altos niveles de colectivismo institucional, lo cual implica altos niveles de confianza en las instituciones estatales (GLOBE, 2020b). Como fue resaltado anteriormente, el desarrollo del estado de bienestar ha sido el principal motor en impulsar este comportamiento, y la perspectiva de las instituciones estatales es que brinden un servicio universal e igualitario a los ciudadanos (Campbell et al., 2006).

Igualdad de género. Dinamarca tiene resultados relativamente altos de igualdad de género, lo cual implica una sociedad con poca división en roles entre los géneros, y

altos porcentajes de mujeres en el mercado laboral (GLOBE, 2020b). Durante los años 1960, las mujeres danesas salieron en gran medida al mercado laboral, mientras que, al mismo tiempo, existieron fuertes debates en la sociedad sobre la libertad sexual y profesional femenina (Østergård, 2012). En toda la región, diferentes iniciativas y regulaciones gubernamentales también han empujado la posibilidad de llegar a altos niveles de igualdad de género en los mercados laborales escandinavos (Warner-Søderholm, 2012).

Orientación humana. Dinamarca demuestra resultados por arriba de la media en la orientación humana (GLOBE, 2020b). Las ideas basadas en el modelo de gestión nórdica y el modelo de estado de bienestar han promovido una orientación humana en la sociedad. Además, Mordhorst (2014) argumenta que las asociaciones colectivas juegan un papel importante en la sociedad danesa y el desarrollo de liderazgos más humanos (Mordhorst, 2014). Tal como Argentina, Dinamarca también tiene una larga tradición de una sociedad civil activa (Campbell et al., 2006).

Distancia de poder. Dinamarca tiene puntajes bajos en la dimensión de distancia de poder, lo cual implica poca diferencia entre personas comunes y en posiciones de poder (políticos, jefes etc.). Las personas están acostumbradas a un poder descentralizado, donde no es necesario tener un líder fuerte y donde se valora un liderazgo participativo y consensual (GLOBE, 2020b). Los bajos valores de distancia de poder se reflejan en los lugares de trabajo daneses donde el trato entre las personas es relativamente informal (Warner-Søderholm, 2013). Dinamarca demuestra tendencias similares que el resto de los países escandinavos, y Warner-Søderholm (2013) resalta que el exhaustivo sistema de impuestos y las instituciones del estado de bienestar es un ejemplo de cómo los valores igualitarios están enraizados en las sociedades (Warner-Søderholm, 2013).

Colectivismo intragrupal. En Dinamarca el colectivismo intragrupal está por debajo de la media del proyecto GLOBE, lo cual indica una sociedad generalmente individualista (Campbell et al., 2006; GLOBE, 2020b). Como fue subrayado anteriormente, la presencia de un sistema de estado de bienestar fuerte ha disminuido la necesidad de las personas de depender de los demás (Østergård, 2012). De nuevo, los resultados de Dinamarca se alinean bastante con los resultados generales de la región (GLOBE, 2020b).

Evitación de la incertidumbre. Dinamarca tiene resultados bajos y parecido al resto de Escandinavia en esta dimensión, lo cual implica un deseo de evitar situaciones de incertidumbre. La planificación permite introducir un sentido de orden a la sociedad que

funciona como mecanismo para evitar la incertidumbre (GLOBE, 2020b). Warner-Søderholm (2013) remarca que existe una norma social sobre la puntualidad tanto en relación con los eventos sociales como profesionales. Según la autora, la puntualidad es una manera de asegurar este sentido de orden en la sociedad, y explica por qué los escandinavos lo toman tan en serio. Además, se ha encontrado una fuerte correlación entre altos niveles de evitación de la incertidumbre y altos niveles de prosperidad económica, lo cual se alinea con las tendencias de economías estables en los países escandinavos (Warner-Søderholm, 2013).

En conjunto, estos hallazgos del proyecto GLOBE indican que la sociedad danesa, por lo general, comparte la mayoría de las características del resto de los países escandinavos (GLOBE, 2020b; Warner-Søderholm, 2012).

1.5 Resumen del estado del arte

En este estado del arte se exploró el desarrollo histórico y conceptual de la gestión intercultural en la academia, mostrando que existen importantes debates sobre cómo entender, analizar y estudiar el concepto de gestión intercultural. El concepto trata de capturar cómo los comportamientos organizacionales varían en diferentes países y culturas, y cómo podemos mejorar la interacción entre empleados, gerentes, clientes etc. provenientes de diversos contextos culturales. El enfoque principal ha sido en las diferencias entre culturas nacionales (Adler, 2008; Hofstede, 1994). No obstante, en la literatura reciente, se argumenta que la gestión intercultural debe tomar en cuenta que el concepto “cultura” no está limitado solamente a la cultura nacional. Mientras que un esquema cultural puede ser el dominante en un territorio, esto no excluye que puedan existir varias culturas dentro del mismo. Por lo tanto, la tarea de las empresas multinacionales es tratar de lograr que los flujos de conocimiento, valores y experiencia puedan ser entendidos en distintos contextos culturales a lo largo de su organización (Adler y Aycan, 2018; Långstedt, 2018; Søderberg y Holden, 2002).

Esta investigación se concentra en la gestión intercultural entre las regiones de América Latina y Escandinavia, utilizando los países de Argentina y Dinamarca como representantes de ambas regiones. A primera vista, observamos varias diferencias entre Argentina y Dinamarca, con menos similitudes: Argentina presenta niveles medios en la orientación al desempeño, comportamientos cortoplacistas y bajos niveles de confianza en sus instituciones estatales; mientras que Dinamarca presenta los niveles más altos de su región en orientación al desempeño, una preferencia general por la planificación a

largo plazo y altos niveles de confianza en las instituciones. Asimismo, Argentina tiende a poseer relaciones jerárquicas y estilos de liderazgo autoritario, mientras que Dinamarca posee relaciones de poder descentralizado y liderazgo participativo y consensual. No obstante, ambos países también muestran tendencias de promocionar niveles por arriba del promedio en las dimensiones de igualdad de género y orientación humana en sus sociedades, lo cual implica que ambas sociedades están acostumbradas a la diversidad en género en los lugares de trabajo y valoran una sociedad civil activa. Además, vale subrayar que, aunque Argentina presenta niveles más altos que Dinamarca en la dimensión de colectivismo intragrupal, es considerado un país relativamente más individualista que sus vecinos en América Latina (Altschul et al., 2007).

El desarrollo histórico de ambos países ha afectado considerablemente las costumbres y comportamientos que se promueven en cada caso. La inestabilidad económica y política en Argentina ha empujado hacia comportamientos cortoplacistas y falta de colectivismo institucional. Por su parte, la estabilidad económica en Dinamarca refuerza un comportamiento de planificación a largo plazo y una preferencia hacia prácticas que crean un sentido de orden (Altschul et al., 2007; Østergård, 2012; Warner-Søderholm, 2012). Asimismo, las relaciones entre el *caudillo/patrón* que predominaba en la sociedad argentina pos-independencia, hoy se observan en las tendencias a prácticas organizacionales con liderazgo centralizado y autoritario (Davila y Elvira, 2012). La diferencia en el contexto también afecta a las prácticas organizacionales: en Argentina, la empresa tiende a asumir una función de protección social para al empleado, brindando ciertos servicios sociales al empleado (por ejemplo, cobertura médica). En Dinamarca, este tipo de protección social es menos necesaria porque el amplio alcance de servicios ofrecidos por el estado de bienestar cubre a todos los ciudadanos por igual. Esta visión universalista también ha impulsado la creación de prácticas organizacionales igualitarias en las empresas danesas (Østergård, 2012; Ramírez y Søderberg, 2019).

Las tendencias subrayadas no solamente son aplicables para Argentina y Dinamarca, sino también para la mayoría de los países en sus regiones, lo cual permite utilizar este estudio para generalizar sobre posibles prácticas organizacionales en otras empresas escandinavas operando en América Latina. Finalmente, es importante que recordemos que la descripción a nivel macro de las prácticas organizacionales preferidas solamente puede ser utilizada como orientación inicial. No puede ser utilizada para predecir comportamientos individuales en contextos específicos (Ramírez y Søderberg, 2019).

Capítulo 2: Marco Conceptual

El marco conceptual presenta la base teórica utilizada para explorar empíricamente los tres conceptos claves en esta investigación: (1) la estrategia organizacional, (2) la cultura organizacional y (3) el proceso alineamiento organizacional.

2.1 Estrategia organizacional

La estrategia de una empresa es un plan de acciones que tiene como propósito identificar las metas a largo plazo, y asegurar que se asignen los recursos adecuados para lograr estas metas y un retorno financiero favorable (Whipp, 2001). La perspectiva clásica de la estrategia tiende a ser puramente financiera a través del análisis de la industria, los competidores, las fuerzas y debilidades de la empresa, para al final llegar a un plan de acciones que ayude a enfrentar los obstáculos y aprovechar sus ventajas (Gavetti y Rivkin, 2008).

2.1.1 Mintzberg: las cinco definiciones de estrategia organizacional

Mintzberg (1987) resalta que existen varias diferentes definiciones del concepto *estrategia*, las cuales están interconectadas, compatibles entre sí y no únicamente centradas en metas financieras (Mintzberg, 1987). Las cinco definiciones son:

- (1) Estrategia como un plan
- (2) Estrategia como una táctica
- (3) Estrategia como un patrón
- (4) Estrategia como una posición
- (5) Estrategia como una perspectiva

Estrategia como un plan es la definición más clásica de estrategia como un plan de acciones o guía sobre cómo enfrentar diferentes situaciones. Las características claves son el hecho de que la estrategia son planes de acción desarrollados de antemano, consciente e intencionadamente y, por lo general, explícitamente establecidos en documentos formales. Por lo tanto, son acciones intencionales de la empresa para lograr una meta o un resultado particular. Esta definición se basa en el supuesto de que la gerencia busca establecer una dirección para la organización (Mintzberg, 1987).

Estrategia como una táctica se enfoca directamente a la competitividad del mercado externo de la compañía. Se refiere al hecho de que una estrategia puede ser entendida como una maniobra o una táctica para superar a un competidor. El enfoque está centrado en como enviar señales de fuerza a los competidores o llevar adelante situaciones de negociación (Mintzberg, 1987).

Estrategia como un patrón se enfoca en la consistencia del comportamiento organizacional. La idea es que la estrategia como un plan no es suficiente si no está acompañada de un comportamiento interno consistente. Este comportamiento consistente no siempre es intencional o establecido en planes de acción formales. Según Mintzberg (1987), las estrategias pueden desarrollarse desde el patrón de comportamiento de una organización sin haber existido un plan de acciones intencionalmente desarrollado. Asimismo, pueden existir planes de acción que nunca llegan a los patrones de comportamiento. También es factible una combinación entre la estrategia como patrón de comportamiento y la estrategia como un plan de acciones. Mintzberg (1987) denomina estos dos conceptos *estrategias deliberadas*, donde las intenciones que existían antes fueron realizadas, y *estrategias emergentes*, donde los patrones de comportamiento emergen en la ausencia de intenciones. Esta definición de estrategia es importante porque considera que una estrategia de plan o de táctica está vacía si no la llevan a cabo los integrantes a través de sus acciones (Mintzberg, 1987).

Estrategia como una posición se trata de la posición deseada de la compañía en su entorno. Es decir, de buscar posicionamiento donde la compañía genera mejores rentas, tiene un dominio para sus productos frente al competidor, etc. Según Mintzberg (1987) una posición de alta rentabilidad puede emerger tanto como resultado de un plan de acciones intencional como a través de un patrón de comportamiento (Mintzberg, 1987).

Estrategia como una perspectiva se enfoca en la perspectiva interna de la organización, la manera en que se la organización se percibe a sí misma. La estrategia sería una perspectiva compartida entre los integrantes a través de sus intenciones y sus acciones. El punto central de esta definición es que la estrategia es la mente colectiva de la organización: une a los integrantes a partir de una manera compartida de pensar y de actuar. La estrategia está vista como la personalidad, la ideología o la cultura interna. Mintzberg (1987) resalta que es el mayor obstáculo analizar la estrategia como perspectiva, porque se trata de entender la mente colectiva, lo cual no es algo fácilmente observable (Mintzberg, 1987).

El punto central en la terminología de Mintzberg (1987) es que las cinco definiciones de estrategia son compatibles entre sí; la perspectiva de una organización puede afectar el plan de acciones que se desarrolla o la posición que se toma, lo cual lleva a desarrollar cierto patrón de comportamiento organizacional. De la misma manera, la posición y/o el patrón de comportamiento establecidos pueden existir sin ser reconocidos como un plan intencional de acciones. Según Mintzberg (1987), la perspectiva de la organización se desarrolla con el tiempo a medida que los integrantes intentan y aprenden qué funciona y qué no para la organización. Asimismo, el patrón de comportamiento puede generar la perspectiva de la organización. Una vez establecidas, las perspectivas son difíciles de cambiar y pueden arraigarse tan profundamente en el patrón de comportamiento de la organización que las creencias asociadas a la perspectiva se vuelven subconscientes en la mente de los integrantes. Esta interrelación entre las diferentes definiciones de estrategia es especialmente importante a la hora de desear modificar o cambiar la estrategia. Según Mintzberg (1987), si la perspectiva se vuelve inmutable puede ser casi imposible para la organización implementar cambios en el plan de acciones o la posición de la organización (Mintzberg, 1987).

2.1.2 Estrategia organizacional en las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales tienden a aplicar una estrategia de especialización sectorial, mientras que diversifican sus operaciones en varios países, lo cual está visto como una manera de amplificar el riesgo político y económico que enfrentan por operar en varios países (Kostova et al., 2016; Post, 2014). La diversificación les da una ventaja frente a las empresas locales en temas de infraestructura global porque pueden centralizar o descentralizar diferentes tareas cuando sea necesario (Roth y Morrison, 1990).

Un argumento predominante en la literatura especializada aludía a las empresas multinacionales convergiendo hacia una estrategia organizacional global, independientemente del contexto institucional donde operasen (Motohashi, 2015). No obstante, Grosse (2000) resalta que las empresas multinacionales se enfrentan con la tarea de encontrar una estrategia organizacional que logre el equilibrio adecuado entre la integración global y la sensibilidad local. Las multinacionales tienen instrumentos globales disponibles que no existen para empresas nacionales, pero las reglas del juego y las prácticas culturales siguen siendo locales. Para lograr el éxito la empresa no puede dejar atrás las demandas locales (Grosse, 2000).

El marco de integración-sensibilidad (*integration-responsiveness framework*) trata de teorizar el trade-off entre la presión para la integración global y sensibilidad al contexto local. Por un lado, las empresas multinacionales enfrentan las posibilidades de aprovechar sus mecanismos y ventajas competitivas globales de trabajar cruzando las fronteras nacionales. Así pueden centralizar y coordinar sus actividades en varios contextos al mismo tiempo. Por el otro lado, deben ajustarse y adaptarse a las demandas locales tales como las obligaciones regulativas o la sensibilidad contextual sobre los consumidores y los empleados. Las presiones de integración versus sensibilidad están simultáneamente demandando a la empresa en direcciones opuestas, lo cual indica la necesidad de encontrar un equilibrio entre estas dos fuerzas (Roth y Morrison, 1990).

2.1.3 Resumen de estrategia organizacional

En esta investigación, se entiende estrategia como el plan de acción que desarrolla la casa matriz de una empresa multinacional para afectar la cultura organizacional y, por ende, el comportamiento, en las diversas subsidiarias. Es decir, la estrategia se entiende como lo que está explícito, intencional y establecido en documentos formales, como documentos internos y externos, informes, sitios webs, etc. Según la terminología de Mintzberg (1987), esto sería la estrategia como un plan. Sin embargo, esta investigación se limita a centrarse en planes estratégicos que tienen como fin afectar a los valores compartidos en la organización a través de la visión, misión y metas organizacionales. En otras palabras, lo que Mintzberg (1987) denomina la estrategia como perspectiva y patrón (Mintzberg, 1987), lo cual en esta investigación sería cultura organizacional (sección 2.2).

La terminología de Mintzberg (1987) aporta perspectivas importantes sobre cómo entender el alineamiento de una estrategia (como plan) con la cultura organizacional (i.e. estrategia como perspectiva). Una estrategia como plan no es suficiente para tener éxito con el alineamiento organizacional si no está acompañada de un comportamiento consistente de los integrantes organizacionales. Si la estrategia como plan logra a pasar a ser cultural organizacional, puede alinear a los integrantes en una manera compartida de pensar y actuar (Mintzberg, 1987). Las empresas multinacionales enfrentan situaciones más complejas que las compañías nacionales que estudia Mintzberg (1987), ya que sus estrategias necesitan encontrar el adecuado equilibrio entre integración global y sensibilidad local (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990).

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un fenómeno que refleja los supuestos e ideologías fundamentales que existen entre los integrantes de una organización. Genera creaciones de significado, pensamientos compartidos y valores que los integrantes de la organización toman como por sentado o indiscutibles (Ostroff et al., 2012; Schneider et al., 2013). La cultura organizacional que se crea en una organización también influye en cómo los integrantes interactúan entre ellos, y en los procesos sociales y simbólicos que se asocian con la organización. En otras palabras, la cultura organizacional nos lleva a entender el *por qué* del comportamiento organizacional (Ostroff et al., 2012). Schultz (1994) remarca que el estudio de la cultura organizacional es el estudio del significado y creencia que los integrantes asignan al comportamiento organizacional. La cultura y el comportamiento organizacionales interactúan constantemente (Schultz, 1994). Asimismo, existen desacuerdos sobre si se puede hablar de una cultura organizacional homogénea a lo largo de toda la organización o si existen múltiples comunidades culturales o subculturas, basadas en la edad, generación, profesión o puesto (Schultz, 1994; Søderberg y Holden, 2002). Ostroff et al. (2012) argumentan que la cultura organizacional es una función de características particulares de la industria y el ambiente donde se ubica la empresa, la cultura nacional y la visión, metas y estrategias de la empresa (Ostroff et al., 2012).

En la literatura academia se identifican dos diferentes enfoques hacia la cultura organizacional. Por un lado, un enfoque centrado en que las organizaciones *tienen* cultura, a partir de la cual se diferencian y son más o menos eficaces (Schneider et al., 2013). Esta perspectiva es denominada “perspectiva funcionalista” del estudio de la cultura organizacional. Por el otro lado, un enfoque centrado en que las organizaciones *son* culturas. En este marco, los integrantes de la organización desarrollan sentidos y terminan compartiéndolos como supuestos básicos que guían el comportamiento y funcionamiento en la organización (Schneider et al., 2013). Esta perspectiva es la llamada “perspectiva interpretativista” (Schultz, 1994; Søderberg y Holden, 2002). A continuación, se exploran algunos de los aportes más centrales sobre la cultura organizacional desde ambas perspectivas.

2.2.1 Perspectivas funcionalistas sobre la cultura organizacional

La perspectiva funcionalista percibe las organizaciones como sistemas naturales, donde el objetivo principal es asegurar su supervivencia. La cultura organizacional es un método para llegar a este fin. Para sobrevivir, la organización necesita adaptarse a

cambios en el contexto externo e integrarlos en sus procesos internos (Schein, 2004; Schultz, 1994). La cultura organización ayuda a los integrantes a resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, brindándoles un sistema de valores y presunciones básicas para explicar y entender los cambios. La perspectiva funcionalista se conecta con el debate académico sobre la cultura organizacional como una herramienta gerencial y estratégica. Así, se trata de resolver problemas de la organización creando una fuerte cultura organizacional, basada en artefactos, rituales y un *story-telling*, integrados a los supuestos, el lenguaje y el comportamiento de los integrantes de la organización (Schultz, 1994; Søderberg y Holden, 2002).

2.2.1.1 Schein: los tres niveles de cultura organizacional

Una de las conceptualizaciones funcionalistas más usadas en la literatura es la de Schein (1985; 2004) sobre los tres niveles de cultura organizacional según su visibilidad (Schein, 2004): (1) artefactos, (2) valores, y (3) presunciones básicas.

Los artefactos conforman el nivel más alto en visibilidad que representa la cultura a través elementos visibles y medibles como logotipos, arquitectura, lengua, historia, etc. El medioambiente en una organización, su tecnología, y hasta la manera de hablar son considerado artefactos organizacionales. Los artefactos también pueden incluir elementos estructurales de la organización como descripciones o procesos organizacionales, ya que son elementos visibles que pueden reflejar algo sobre los niveles más profundos de la cultura organizacional (Schein, 2004).

Los valores hacen al segundo nivel de la cultura organizacional, y se refieren a las ideas individuales de los integrantes de grupo sobre qué es correcto y qué es incorrecto; sobre qué sirve y qué no sirve, en diferentes situaciones. Los valores funcionan a un nivel consciente en la mente de los integrantes, y pueden ser discutidos. No siempre los integrantes están de acuerdo sobre los valores, pero generalmente, existe cierto conocimiento compartido en el grupo sobre qué es válido y qué es inválido. Si continuamente un nuevo valor o supuesto resulta válido, con el tiempo puede transformarse en un valor o supuesto compartido por todo el grupo. Eventualmente, puede transformarse en una presunción básica que funciona a nivel inconsciente (Schein, 2004).

Las presunciones básicas son el último nivel en el modelo, y según Schein (2004) son la esencia de una cultura organizacional. Las presunciones básicas son un conjunto de supuestos inconsistentes e indiscutibles que guían el comportamiento de los integrantes. Las presunciones básicas generan un mapa mental entre los integrantes

organizacionales que les guía en cómo actuar. También proporcionan un sentido básico de identidad a los integrantes del grupo. El hecho de que las presunciones básicas son indiscutibles, inconscientes y compartidas hace que sean mutuamente reforzadas, y, por lo tanto, terminan siendo la parte más esencial de la cultura (Schein, 2004).

Aunque la esencia de la cultura organizacional es su patrón de presunciones básicas compartidas y dadas por sentado, la cultura se manifestará a nivel de artefactos observables y valores, normas y reglas de conducta compartidas. Schein (2004) remarca que, si no se trata de entender los más profundos patrones en presunciones básicas, no será posible interpretar correctamente los artefactos o valores de una cultura. Asimismo, cuando se logra entender las presunciones básicas que existen en una cultura, fácilmente se llegan a entender los otros niveles de la cultura. La mejor forma de comprender los artefactos es a través de conversaciones con los integrantes para así analizar los valores, normas, y reglas que se reflejan en los valores y presunciones básicas (Schein, 2004).

Basados en los hallazgos de Schein (1992), Schneider et al. (2013) definen la cultura organizacional como los supuestos básicos, valores y creencias compartidas que caracterizan un entorno y que se enseñan a los recién llegados, en tanto formas correctas de pensar y sentir. Estos elementos son comunicados por los mitos e historias sobre cómo la organización llegó a ser la que es, mientras resolvía los problemas asociados con la adaptación externa y la integración interna (Schneider et al., 2013).

Esta definición comparte varias características con la definición de Schein (supuestos básicos, valores y creencias compartidos). Sin embargo, Schneider et al. (2013) añaden dos puntos claves: por un lado, la cultura organizacional se fomenta y se desarrolla a través de mitos y historias internas que los integrantes comparten entre sí. Por el otro lado, la cultura organizacional funciona como un proceso de socialización para los recién llegados sobre los valores de la organización (Schneider et al., 2013). En ambos puntos la comunicación es clave.

2.2.2 Perspectivas interpretativistas sobre la cultura organizacional

La perspectiva interpretativista percibe la organización como un sistema humano construido por los integrantes a través de los significados e interpretaciones de las acciones y símbolos que les rodean. Los interpretativistas asumen que la realidad no es algo objetivo, sino que los integrantes activamente definen y generan su propia realidad. Por lo tanto, la realidad es una construcción social. Cada individuo es considerado como un creador activo de su propia realidad, mientras que la realidad es vista como un proceso

dinámico, donde los significados son creados y conectados con acciones. Esto significa que la realidad es un proceso constantemente en creación donde los integrantes interpretan y definen las acciones de los demás.

Uno de los autores más citados dentro la perspectiva interpretativista es el antropólogo Clifford Geertz (1973), y su idea sobre la cultura como una telaraña de significados (Adler et al., 2014). Geertz (1973) argumenta que el individuo está envuelto en una telaraña que él mismo tejió. Con esto se trata de explicar que los individuos desarrollan significados para tratar de explicar el mundo que les rodean. Las palabras y otros símbolos son estructuras de significado que permiten a los individuos comprender eventos y guiar sus acciones. Estos símbolos están conectados con patrones de significados que son interrelacionados entre sí, como una telaraña. Cuando las personas se comunican entre sí a través de palabras o acciones, transfieren sus significados a los demás, lo cual resulta en numerosas interpretaciones del significado de estas palabras o acciones. Por ende, la telaraña de cada individuo termina siendo una telaraña compuesta con varios significados proveniente tanto del individuo como de su relación con el mundo (Geertz, 1973).

Al contrario de la perspectiva funcionalista, la perspectiva interpretativista considera la realidad organizacional como un universo simbólico, donde los integrantes actúan según los significados definidos en los objetos y acciones de su organización. El principal objetivo del análisis organizacional desde la perspectiva interpretativista es comprender los significados y símbolos creados entre los miembros de la organización que de por sí constituye la cultura organizacional. La telaraña de significados en las organizaciones se mantiene, se desarrolla y se transmite a los nuevos integrantes a través de la comunicación y el uso de historias y mitos organizacionales (Schultz, 1994). Interesantemente, tanto la perspectiva interpretativista como la funcionalista ponen mucho énfasis en las historias y mitos organizacionales para transmitir la cultura organizacional.

2.2.2.1 Creación de Sentido (*Sensemaking*)

La línea de investigación interpretativista contemporánea se concentra más en los procesos cognitivos individuales de los integrantes sobre los mensajes y símbolos desarrollados en las organizaciones (Adler et al., 2014; Weick, 2001). En esta línea, el concepto de creación de sentido (*sensemaking*) es central, y se basa en la idea de que los integrantes de una organización están constantemente tratando de buscar un sentido a lo

que le está pasando alrededor, y a las experiencias que tienen dentro de la organización, mientras que ellos mismo también son parte del desarrollo y pueden afectarlo con sus acciones. La creación de sentido se establece cuando los integrantes explícitamente tratan de comprender con palabras, lo que les está pasando. Ahí en este proceso es donde se establecen sentidos. El proceso de creación de sentido es puramente comunicativo, ya que tanto las situaciones como las organizaciones, según los autores, existen porque las generamos (Weick, 2001; Weick et al., 2005).

Weick (2001) define el proceso de creación de sentido como el desarrollo retrospectivo continuo de imágenes plausibles que racionalizan lo que la gente está haciendo (Weick, 2001). La definición resalta dos puntos centrales sobre el proceso de creación de sentido: En primer lugar, que el proceso de creación de sentido es retrospectivo. Está basado en las experiencias anteriores y personales de cada uno de los integrantes (su historia, cultura, experiencias etc.). Las personas desarrollan un marco con sus experiencias anteriores, lo cual utilizan como una guía de acción en nuevas y desconocidas situaciones. En segundo lugar, el proceso de creación de sentido es un proceso interpretativo, donde los integrantes buscan encontrar la “historia” o el razonamiento de por qué los demás actúan como actúan (Weick, 2001). Weick et al. (2005) remarcan que las historias o imágenes plausibles ganan validez en las actividades subsecuentes, haciendo que hasta las más pequeñas historias generadas para crear sentido a unas situaciones o procesos en la organización pueden terminar teniendo grandes impactos sobre cómo los integrantes entienden su organización (Weick et al., 2005). El diseño organizacional puede tanto facilitar o complicar la posibilidad de construir una idea compartida de lo que está pasando. Weick et al. (2005) subrayan la importancia de que la creación de sentido solamente ocurre cuando los flujos organizacionales se vuelven palabras y están enraizados en textos y documentos de organización. El hecho de que los integrantes consuman esos documentos que enraízan los flujos y procesos organizacionales es clave para que las organizaciones puedan modelar la conducta de sus integrantes (Weick et al., 2005).

2.2.3 Cultura organizacional en las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales añaden un nivel de complejidad a la cultura organizacional por su naturaleza de operar en varios contextos socioculturales (Kostova et al., 2016). Los aportes académicos recientes sobre la gestión intercultural indican la necesidad de implementar una nueva conceptualización de cultura organizacional y

gestión intercultural en las empresas multinacionales. Basado en estos acontecimientos, Søderberg y Holden (2002) proponen la implementación del concepto de Gestión de Múltiples Culturas (en inglés *Management of Multiple Cultures*), lo cual refiere al hecho de que las empresas multinacionales deben manejarse en muchas culturas distintas que se interconectan en maneras complejas (Søderberg y Holden, 2002).

La Gestión de Múltiples Culturas busca dirigir los flujos de información, valores, experiencias y poderes en el mundo global hacia puntos de intercambio donde los flujos puedan pasar de un ambiente sociocultural a otro. Los autores resaltan que a medida que los flujos ingresan a un nuevo ambiente, su significación y potencial para informar o iniciar acciones están sujetos a atributos culturales dominantes que se encuentran allí: lenguaje, visión del mundo, sistema de valores y supuestos (Søderberg y Holden, 2002, p. 113). En otras palabras, cuando una empresa multinacional trata de transferir su cultura organizacional a un nuevo contexto, debe tener claro que el significado de su mensaje, su visión o su plan estratégico puede llegar a cambiar según el nuevo marco sociocultural.

Además, es clave para las empresas multinacionales facilitar la transferencia de conocimiento, valores y experiencias a través de múltiples culturas. En las organizaciones, sus integrantes producen su ambiente a partir de la interacción con otros, creando una red de sentidos que atraviesa las diferencias socioculturales. Para este proceso, los autores resaltan la implementación de procesos de creación de sentido para la gestión de las múltiples culturas (Søderberg y Holden, 2002).

2.2.4 Resumen de cultura organizacional

En esta investigación, se entiende cultural organizacional como los valores, creencias y supuestos básicos que los integrantes de una organización comparten entre sí (Schein, 2004; Schneider et al., 2013; Schultz, 1994). Se tomará la conceptualización de Søderberg y Holden (2002) de *Gestión de Múltiples Culturas* como punto de partida para entender cómo las organizaciones que operan en distintos contextos socioculturales pueden lograr transferir sus culturas a lo largo de su organización (Søderberg y Holden, 2002). Asimismo, se considera la cultura organizacional como una herramienta estratégica para el alineamiento interno de las empresas multinacionales que operan en varios contextos socioculturales (Søderberg, 2015).

Aunque la perspectiva elegida para la investigación se inclina más hacia la postura funcionalista, también se apunta a utilizar los aportes de la perspectiva interpretativa, en lo que hace al concepto de *creación de sentido* para entender los

procesos internos. Ambas perspectivas tienen importantes aportes para analizar los procesos organizacionales, aportes que no necesariamente son mutuamente excluyentes.

2.3 Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional es un proceso que apunta a cerrar la brecha entre lo declamado por la organización y la realidad dentro de la misma. Así, busca establecer una unidad donde todos los integrantes trabajen hacia un mismo fin (Gore, 2001; Hatum, 2009). Para Hatum (2009) se trata de evitar la esquizofrenia organizacional, donde se dice una cosa y se hace otra cosa. Una esquizofrenia organizacional demasiado grande puede llevar a los integrantes a perder la confianza en su organización y hasta disminuir su productividad y bienestar laboral (Hatum, 2009). En esta investigación, el alineamiento organizacional es el proceso mediante el cual se trata de achicar la brecha entre la estrategia y la cultura organizacional.

Uno de los modelos clásicos sobre alineamiento organizacional es el modelo de las 7-S (en su denominación en inglés: *Strategy, Structure, Systems, Staffing, Skills, Style, Shared values*). El argumento principal del modelo es que la eficiencia organizacional proviene de la interconexión entre todas las S's: tanto la estructura, los sistemas, las personas, las capacidades, la gestión y los valores de la organización debe modificarse para llevar adelante la estrategia. Solamente a través de un alineamiento en todas las áreas se va a lograr una organización más eficaz. Esta interrelación entre las siete áreas explicar por qué hasta los mejores planes estratégicos pueden fallar: si no pensamos en modificar todas las áreas para alinear con la nueva estrategia (Waterman et al., 1980).

En el artículo original de Waterman et al. (1980), los autores argumentan que no existe una jerarquía o niveles en el modelo. Todas las S's están al mismo nivel y de igual importancia (Waterman et al., 1980). En cambio, Hatum (2009) utiliza una diferenciación entre niveles tangibles e intangibles en su modelo sobre alineamiento, donde en línea con Schein (2004) argumenta que el nivel más intangible de valores compartidos y misión interna/externa sería el más complejo de cambiar. No obstante, el nivel intangible también sería el nivel más crítico para llevar adelante un alineamiento organizacional exitoso (Hatum, 2009). Según lo presentado por Gore (2001), para un proceso de alineamiento la estrategia y la visión deben establecer y promover valores compartidos entre los integrantes, para que se sientan como parte de un colectivo y así establecer el comportamiento organizacional deseado. Además, la visión debe tener en cuenta las características que representará una imagen del futuro deseado. Por lo tanto, podrá

funcionar como una guía para los integrantes de hacia dónde va la empresa en el futuro. Esto ayudaría a construir un sentido de por qué los integrantes hacen su trabajo y por qué su trabajo es importante para la organización (Gore, 2001).

Søderberg y Holden (2002) argumentan que una estrategia de cambio basado en un “story-telling” (relato de historias) que trate de manipular o modificar los artefactos, rituales e historias de una organización, puede cambiar los supuestos básicos y el comportamiento de los integrantes. Por lo tanto, subrayan que el adecuado manejo estratégico de la cultura organizacional puede llegar a ser una ventaja competitiva para la organización (Søderberg y Holden, 2002). Basado en los aportes de *Gestión de Múltiples Culturas*, se puede argumentar que la clave del alineamiento organizacional para las empresas multinacionales debería ser tratar de facilitar la transferencia de conocimiento, valores y experiencias entre distintas culturas. También deben tomar en cuenta que al momento de transferir un plan estratégico de cultura organizacional a un nuevo contexto sociocultural, el significado de su mensaje, su visión y sus valores pueden cambiar según el nuevo contexto. Esto se relaciona con la idea de Søderberg (2015) de hacer que la estrategia “viva” dentro de la organización, de tal manera que los mandos medios y empleados empiecen a sentirse involucrados en su implementación. Los integrantes en cada contexto sociocultural deben tener la autonomía de desarrollar practicas organizacionales alineados a la estrategia organizacional, lo cual tendría que generar un sentido a la estrategia en sus propios contextos socioculturales (Søderberg, 2015).

2.3.3 Resumen de alineamiento organizacional

En esta investigación se entiende el alineamiento organizacional como el proceso mediante cual la organización trata de transferir e implementar la visión y la misión formalmente establecida en su estrategia hacia la cultura organizacional para que guíe las prácticas y comportamientos en las subsidiarias, independientemente del contexto sociocultural. El objetivo sería establecer la organización como una unidad que trabaje hacia el mismo fin u objetivo (Gore, 2001; Hatum, 2009; Waterman et al., 1980). Es clave para las empresas multinacionales facilitar la transferencia de conocimiento, valores y experiencias entre distintas culturas. Al mismo tiempo, deben tomar en cuenta que el significado de su mensaje, su visión y sus valores pueden cambiar según el nuevo contexto. Para que la estrategia esté alineada a lo largo de una organización en los distintos contextos socioculturales donde opera la empresa, debe existir un espacio donde

la estrategia pueda apartarse del particular contexto sociocultural (Søderberg, 2015; Søderberg y Holden, 2002).

2.4 Resumen del marco conceptual

En este marco conceptual se exploraron las tres variables principales de esta investigación: (1) la estrategia organizacional, (2) la cultura organizacional, y (3) el alineamiento organizacional.

Se ha definido la estrategia organizacional como el plan de acción que expresa la visión, misión y metas oficiales de la organización (Mintzberg, 1987). La estrategia está explícitamente desarrollada por la gerencia general, y se refleja en documentos formales internos y externos, con el fin de guiar la cultura organizacional en las diferentes subsidiarias. La estrategia, además, debe generar un equilibrio adecuado entre la integración global y la sensibilidad local (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990). Asimismo, se definió la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos básicos presentes en una organización que guían el comportamiento de sus integrantes. La cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta estratégica para lograr un comportamiento organizacional deseado (Schneider et al., 2013; Schultz, 1994). En las empresas multinacionales, la cultura organizacional se complejiza porque se incluyen integrantes de diferentes contextos socioculturales. Con base en el concepto de *Gestión de Múltiples Culturas*, el punto clave es que las multinacionales deben buscar facilitar la transferencia de conocimiento, valores y experiencias entre las múltiples culturas presentes en su organización (Søderberg y Holden, 2002).

Por último, en esta investigación se definió el alineamiento organizacional como el proceso mediante el cual la empresa busca achicar la brecha entre lo que establece la estrategia de una organización y la cultura organizacional observada en las subsidiarias. El objetivo de un proceso de alineamiento organizacional es establecer una unidad que permita que todos los integrantes trabajen hacia el mismo fin (Gore, 2001; Hatum, 2009; Waterman et al., 1980). La clave del alineamiento organizacional para las empresas multinacionales es, entonces, facilitar la transferencia de conocimientos, valores y experiencias entre distintas culturas, pero considerando que el significado de su mensaje, su visión y sus valores puede cambiar según el nuevo contexto. A su vez, la transferencia de la estrategia organizacional hacia las subsidiarias puede ser apoyada por la creación un espacio donde los integrantes expresen lo que entienden por la estrategia y comunicarse entre ellos (Søderberg y Holden, 2002).

Capítulo 3: Metodología y herramientas de investigación

El objetivo principal de la investigación es examinar cómo la estrategia y la cultura organizacional de una empresa multinacional influyen sobre la gestión intercultural en su subsidiaria latinoamericana. Este enfoque sobre la gestión intercultural es un tema poco estudiado en la academia (Søderberg, 2015). La investigación tiene un enfoque descriptivo-exploratorio que busca describir las prácticas de gestión intercultural en las empresas multinacionales bajo estudio y explorar cómo se conectan con los conceptos de estrategia y cultura organizacional. Bajo un diseño de investigación cualitativa, se ha efectuado un estudio de casos comparativos de dos empresas multinacionales de origen danés ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA²) durante el último cuatrimestre del año de 2020 y el primer cuatrimestre 2021. De ahora y adelante, se referirá a las empresas como “Compañía A” y “Compañía B” para preservar el deseo de ambas las empresas de permanecer anónimas en esta investigación.

En esta investigación, por empresa multinacional se entiende una empresa que participa en inversiones extranjeras directas (IEDs) y posee actividades de valor agregado en más de un país (Dunning y Lundan, 2008). Aunque existe desacuerdo académico sobre si la terminología adecuada es empresas “multinacionales” o empresas “transnacionales”, la primera es la denominación más utilizada tanto en el ámbito académico como en las organizaciones internacionales (Dunning y Lundan, 2008). Por ende, en este trabajo se utilizaría el término de empresa multinacional sobre las empresas de origen danés (fundada y con casa matriz en Dinamarca) con control de actividades de valor agregado en la Argentina.

Se utilizaron como técnicas de recolección y análisis de los datos las herramientas cualitativas de análisis de contenido de documentos estratégicos y entrevistas semiestructuradas. Hernández Sampieri, Collado y Baptista (2010) remarcan que para las investigaciones de nuevos temas o temas pocos estudiados se recomienda un diseño cualitativo como el presente. Además, las investigaciones cualitativas son adecuadas para investigar la perspectiva de los participantes con relación a fenómenos sociales que les rodean (Hernández Sampieri et al., 2010). La investigación ha sido

² El AMBA se refiere a la zona urbana que conforman la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y los 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires más cercanos.

abordada principalmente de manera deductiva, ya que primero se desarrolló un marco conceptual sobre el cual se analizó los datos empíricos. En línea con lo planteado por Glaser y Strauss (1967) en su clásico trabajo sobre teorías fundadas (*grounded theory*), Hernández Sampieri et al. (2010) resaltan que el enfoque cualitativo en su naturaleza debería ser inductivo. No obstante, Schultz (1994) argumenta que no se debe considerar una investigación inductiva por el simple hecho de ser una investigación cualitativa, ya que existen varios ejemplos en la literatura académica sobre cultura organizacional donde investigaciones cualitativas han sido deductivas (entre otros tantos: Schein, 1994 o Geertz, 1973). Por ende, esta investigación sigue la línea deductiva de otras en el área de cultura organizacional.

3.1 Diseño metodológico

El diseño metodológico es clave para una investigación ya que está vinculado a la pregunta de investigación. El diseño metodológico elegido para esta investigación permite, en primer lugar, analizar diferencias y similitudes entre la gestión intercultural de dos unidades de análisis muy parecidas, y, en segundo lugar, entender o inferir sobre el comportamiento de una población más grande de unidades similares (Gerring, 2007).

3.1.1 Estudio de casos comparativos

El diseño metodológico elegido para esta investigación es un estudio de casos comparativos. El diseño comparativo funciona como una extensión del estudio de un solo caso al incluir dos o más casos en un diseño metodológico para identificar diferencias y similitudes entre los casos bajo estudio (Goodrick, 2014). Gerring (2007) define el estudio de caso como un estudio intenso de una única unidad o pequeño número de unidades (los casos), con el propósito de entender a un grupo mayor de unidades similares (una población de casos). La definición de Gerring (2007) aplica tanto para el estudio de un solo caso como para el estudio de casos comparativos, ya que el objetivo sigue siendo realizar un análisis a profundidad de cada uno de los casos para entender mejor los patrones de conducta en cada uno, lo cual ayudaría a entender una población más grande de casos (Goodrick, 2014).

Este estudio de casos comparativos de empresas multinacionales de origen danés en Argentina apunta a dar los primeros pasos para entender la gestión intercultural en la población más grande de empresas multinacionales en América Latina. En línea con esto, King, Felin y Whetten (2009) argumentan que el estudio comparativo parece haber sido

olvidado dentro del área de investigación de análisis organizacional en los últimos años. Mientras que se han enfocado mucho en encontrar homogeneidad y generalizaciones amplias en el análisis organizacional, parece que se han dejado de lado las investigaciones sobre las heterogeneidades y las diferencias organizacionales, que a veces nos pueden enseñar tanto como otros diseños metodológicos (King et al., 2009). La presente investigación se inserta en este debate metodológico en la búsqueda de cómo el diseño comparativo puede aportar a nuestra comprensión de las empresas multinacionales en América Latina.

Una de las principales desventajas de los estudios de casos comparativos es el hecho de tener demasiadas variables para un número demasiado pequeño de casos – una desventaja que la mayoría de las investigaciones cualitativas sufren (Mahoney y Goertz, 2006). No obstante, los estudios comparativos ayudan al investigador a producir conclusiones y aportes más generalizables, y encontrar patrones comunes entre casos que comparten características o metas similares (Goodrick, 2014). Por lo tanto, la principal ventaja también es el hecho de poder indagar explicaciones más complejas entre las variables de interés que en los estudios de un solo caso (Mahoney y Goertz, 2006). La manera que se seleccionan los casos también puede mejorar las inferencias. La estrategia de selección de casos de “los casos más similares” busca encontrar casos que sean lo más similares entre sí. Se considera que esta selección permite producir inferencias causales más fuertes. Los casos más similares permiten inferir que cierta cantidad de variables o factores son constantes, y, por lo tanto, si se observan diferencias en el resultado entre los casos, se deben destacar estas variables como causales de la diferencia (Skocpol y Sommers, 1994).

3.1.2 Selección de casos

En la Argentina en 2020 operan un total de 19 empresas multinacionales danesas según el Consejo de Negocios Internacionales del Ministerio de Exteriores de Dinamarca (Embassy of Denmark Buenos Aires, 2020). De las 19 empresas danesas, el 21% son de la industria farmacéutica (4 empresas), 16% de la industria de alimentos (3 empresas), otro 26% de la industria de tecnología (5 empresas), el 16% de logística (3 empresas) y el último 21% (4 empresas) son de otras industrias (servicios, productos del consumidor, entre otros). El 53% de las empresas tienen sus oficinas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 42% las tienen en la Provincia de Buenos Aires, mientras que las restantes la tienen en otras provincias de Argentina (Embassy of Denmark Buenos Aires, 2020).

Estas 19 empresas multinacionales danesas corresponden al universo de la investigación. También se podría argumentar que el universo es de mayor alcance si se considera no solamente empresas multinacionales danesas sino también empresas multinacionales con origen en los otros países escandinavos. Como fue remarcado en el estado del arte, los países escandinavos son muy parecidos entre sí, tanto en su organización de la sociedad como en sus rasgos de cultura organizacional (Warner-Søderholm, 2013).

Se empleó un muestreo no-probabilístico, y las dos empresas elegidas para la investigación fueron seleccionadas de forma intencional según el método de “los casos más similares” (Skocpol y Sommers, 1994). Ambas empresas elegidas provienen de la industria farmacéutica, el sector de mayor representación entre las empresas danesas en Argentina con el 21%. Las dos empresas tienen sus oficinas en el AMBA, lo cual corresponde a un total del 95% de las empresas multinacionales danesas en Argentina. Además, las dos empresas tienen un tamaño organizacional relativamente parecido. La Compañía A cuenta con una planta total de unos 70 empleados, y la Compañía B un total de unos 170 empleados. Adicionalmente, ambas compañías se establecieron en el año 1997 y, por lo tanto, cuentan con más que 20 años de trayectoria en Argentina. Esto permite inferir que han tenido tiempo para establecer sus operaciones en el contexto sociocultural argentino, y generar una organización local con su propia cultura organizacional. Además, se eligieron dos empresas multinacionales consideradas representativas de su origen. Las compañías elegidas son dos compañías danesas con largas trayectorias en Dinamarca, son reconocidas a nivel mundial como líderes de mercado en su área y cuentan con operaciones en varios países.

El hecho de elegir casos que tienen un nivel parecido en varias variables independientes es una manera de mantener estas variables constantes en el diseño metodológico, lo cual genera mejores condiciones para establecer y/o encontrar mecanismos causales o inferir hallazgos en una población objetivo más grande (Skocpol y Sommers, 1994). Asimismo, el hecho de que los casos para el estudio comparativo son generalmente representativos de la población objetivo (tanto en relación con la región de origen como la región de destino) ayuda a aumentar la validez externa de la investigación (Gerring, 2007). Vale subrayar que tampoco sería factible encontrar empresas multinacionales danesas o escandinavas que sean iguales en todos los puntos, ya que el universo es bastante pequeño. Asimismo, Hernández Sampieri et al. (2010) resaltan que los resultados de las investigaciones cualitativa no necesitan generalizar sobre

poblaciones más amplias, sino desarrollar un mejor entendimiento sobre el funcionamiento de los casos bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2010).

3.1.3 Selección de informantes claves

Para cada compañía se seleccionaron dos informantes claves con el mismo nivel jerárquico. Por un lado, en la Compañía A la informante clave fue la gerente de *People and Culture* (personas y cultura, anteriormente Recursos Humanos) y, por el otro lado, en la Compañía B la informante clave fue la gerente de *Public Affairs and Communication* (relaciones públicas y comunicación). Para las investigaciones cualitativas Hernández Sampieri et al. (2010) resaltan que se tendría que buscar personas con conocimiento sobre la temática bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2010), lo cual se puede inferir en los informantes claves por su puesto gerencial. Además, ambos informantes claves también están con frecuencia en contacto directo con la gerencia y empleados claves en la casa matriz en Dinamarca.

La selección de los informantes se basó en una muestra por redes (o “bola de nieve”), ya que los informantes claves fueron encontrados a través de contactos personales o redes sociales. Además, fueron mis principales contactos y accesos a las compañías durante la investigación. Hernández Sampieri et al. (2010) subrayan que para investigaciones cualitativas no es necesario que sea una muestra probabilística (Hernández Sampieri et al., 2010). Ninguna de las dos empresas permitió establecer un contacto directo con los integrantes de sus organizaciones debido a restricciones legales. Por lo tanto, se vio necesario trabajar únicamente con la información presentada en las entrevistas con los dos informantes claves. Vale destacar que Ramírez y Søderberg (2019) en su estudio sobre una subsidiaria mexicana de una empresa multinacional danesa también principalmente incluyeron entrevistas con gerentes locales (Ramírez y Søderberg, 2019). En relación con esto, Bailey (2007) remarca que, en muchas situaciones, los investigadores están enfrentados con *gatekeepers*³ en las organizaciones, que tratan de restringir o dirigir la información disponible. La autora recomienda que se vea el proceso de obtener acceso como una serie de negociaciones constantes (Bailey, 2007). Este punto resultó clave para obtener accesos a las organizaciones para esta investigación. No obstante, un acceso directo a los integrantes nunca se logró.

³ Por *gatekeepers* se entiende las personas que bloqueen el acceso de información sobre una organización para los que no son integrantes a esta misma organización.

Debido a mi nacionalidad y al hecho de haber estudiado empresas multinacionales en Dinamarca anteriormente, observé dos cuestiones en relación con estudiar organizaciones en Argentina: (1) en Dinamarca existe una cultura empresarial mucho más abierta sobre el tema, la cual no encontré en las organizaciones argentinas. A pesar de ser parte de una organización global de origen danés, las subsidiarias argentinas no parecerían tener la misma mentalidad frente a investigaciones académicas a nivel de maestría; (2) el hecho de ser de nacionalidad danesa investigando sobre empresas danesas en Argentina pareció ayudarme en abrir puertas y pasar gatekeepers en las organizaciones. Experimenté que, por mi nacionalidad, las gerentes argentinas estaban mucho más interesadas en formar parte en la investigación y escuchar mi opinión. No obstante, también se trató de encontrar el vínculo para acceder a la persona adecuada que me abrió la puerta para acceder a la organización.

3.2 Operacionalización de variables claves

A continuación, la Tabla 3.1 ilustra la operacionalización de las tres variables claves presentadas en el marco conceptual y que fueron utilizadas para el análisis:

Tabla 3.1

Operacionalización de variables

Variable	Indicadores
<i>Estrategia organizacional</i>	La visión, misión y valores promovidos por la empresa multinacional a través de documentos públicos.
<i>Cultura organizacional</i>	Las prácticas, rutinas, actitudes y comportamiento cotidianas observables.
<i>Alineamiento organizacional</i>	El proceso mediante el cual la empresa internamente intenta transferir lo establecido en la estrategia organizacional a la cultura organizacional

Nota: Cuadro de elaboración propia

3.3 Técnicas de recolección y análisis de datos

Las técnicas de recolección y análisis de datos se alinean con los objetivos de la investigación y el diseño metodológico. En primer lugar, se realizó un análisis de

contenido de documentos internos y públicos sobre la estrategia de la empresa. En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los informantes claves sobre la cultura organizacional y la relación entre la casa matriz y la subsidiaria argentina.

3.3.1. Recolección y análisis de documentos

La recolección y análisis de documentos de organizaciones puede dar una buena idea de las historias y la imagen que quieren transmitir al mundo (Hernández Sampieri et al., 2010). En esta investigación se enfocó principalmente en documentos y materiales organizacionales oficiales que describen la cultura de las empresas como su visión, misión y valores, ya que es el interés principal de la investigación. Como fue resaltado anteriormente en la sección de operacionalización, los documentos funcionan como un indicador para evaluar la estrategia organizacional de ambas empresas. Los documentos utilizados para el análisis documental fueron *Annual Reports* (reportes financieros) de la casa matriz y descripciones o producciones de multimedia de página webs de ambas empresas. Para respetar el deseo de ambas empresas de permanecer anónimas en esta investigación, no se han incluido documentos organizacionales o partes de los documentos en el análisis ni en el apéndice.

Para analizar los documentos organizacionales, primero, se realizó una revisión de los documentos para obtener un panorama general (Hernández Sampieri et al., 2010). Segundo, se categorizó el contenido de los documentos para asignarles unidad de interés o categorías. En este caso, principalmente, descripción y explicaciones sobre la visión, misión y valores de la empresa. Este proceso se realizó en principio separado para cada organización. Vale destacar que el objetivo de interés no es la comparación entre las dos estrategias, sino en la brecha/alineamiento realizado entre las dos.

3.3.2 Entrevistas semiestructuradas con informantes claves

Las entrevistas semiestructuradas son una técnica cualitativa de recolección de datos basada en una guía de preguntas, donde el investigador tiene la posibilidad de introducir nuevas preguntas para obtener información adicional sobre conceptos o temas que fueron mencionados por el entrevistado (Bailey, 2007; Campbell et al., 2013; Hernández Sampieri et al., 2010). Para esta investigación, se realizaron un total de tres entrevistas semiestructuradas con los dos informantes claves de las dos empresas con una duración de entre 30-45 minutos. Debido a la situación sanitaria causada por el COVID-19, no fue posible visitar las oficinas de las empresas y las entrevistas fueron realizadas a

través de herramientas tecnológicas como Zoom y WhatsApp. Las entrevistas fueron grabadas y después transcritas manualmente (ver apéndice A, B y C) para realizar el análisis. Las transcripciones respetan el principio de confidencialidad establecido con las empresas, y ya no revelan ni el nombre de las empresas y ni el nombre de los informantes claves. Las entrevistas con los informantes claves funcionan como un indicador para evaluar la cultura organizacional de las empresas. Para ambos informantes claves se utilizó la misma guía de preguntas (ver apéndice D), con la excepción de que para el informante clave de la Compañía A se incluyeron más preguntas ya que esta empresa también tomó parte en la investigación para mi tesis de maestría en Ciencia Política en la Universidad Torcuato di Tella (presentada en 30 de abril 2021).

Antes de cada entrevista, se les envió el guía de la entrevista a los informantes claves para que pudieran prepararse y, si lo consideraba necesario, averiguar información adicional. Aunque es generalmente recomendado no exponer las preguntas a los entrevistados de antemano, opté por hacerlo ya que se trata de personas con cargas gerenciales y agendas ocupadas. Asimismo, traté de ser lo más clara y concisa en mi comunicación con los informantes para aumentar la posibilidad de que pudieran formar parte en la investigación. Además, se resaltó que después de haber finalizado la investigación, se les iban a presentar los hallazgos y observaciones para así generar un incentivo a participar.

Para analizar las entrevistas se realizó un proceso de codificación deductivo basado en los aportes de Campell Quincy et al. (2013), donde primero se estableció un esquema de códigos basados en el marco conceptual desarrollado (capítulo 2). Sampieri et al. (2010) argumentan que la codificación de investigaciones cualitativas debería ser de forma inductiva, no obstante, varios autores tales como Campell et al. (2013) y Bailey (2007) remarcan que las entrevistas y otras fuentes cualitativa también pueden ser codificadas deductivamente. Dada la naturaleza deductiva de esta investigación, esto parecía la mejor opción. No obstante, vale subrayar que Campell et al. (2013) resaltan que un inicial enfoque deductivo en el proceso de codificación no significa que el investigador no deba estar abierto a observar y documentar cuestiones en las entrevistas que queden fuera de los códigos ya establecidos. De tal manera que se produzca más un estilo de método mixto de codificación (Campbell et al., 2013). Después de la codificación inicial, lo cual Sampieri et al. (2010) nombran codificación en primer plano, se realizó una codificación a segundo plano/nivel. Basadas en las categorías (o códigos) establecidos, se desarrolló temáticas analíticas más amplias. A pesar de las

recomendaciones generales en la literatura de establecer y testear el esquema de códigos de antemano con otros investigadores (Campbell et al., 2013; Hernández Sampieri et al., 2010; Juan et al., 2011), no fue posible para esta investigación debido a restricciones financieras y de tiempo. Vale subrayar que las recomendaciones presentadas en los trabajos citados se orientan principalmente a investigadores con conexiones (y financiamiento) directos con alguna universidad, lo cual, por desgracia, no es la situación de la presente investigación.

3.4 Limitaciones

Solamente fue posible entrevistar un integrante de cada caso, ya que las empresas no permitieron acceso a sus empleados. Esto limita el alcance para entender otros aspectos de (o perspectivas sobre) la cultura en las organizaciones. Hubiera sido de preferencia poder incluir una visión más amplia. Asimismo, hubiese sido ideal incluir en el análisis de la cultura organizacional observaciones sobre aspectos físicos y visuales sobre el ambiente de las empresas, que por la situación actual no fue posible.

Otras limitaciones surgen en el alcance del concepto de “gestión intercultural”. Este es un concepto muy amplio, que puede incluir varias variables y factores. La delimitación de esta investigación fue el enfoque particular en la relación entre la estrategia y cultura organizacional en diferentes contextos culturales. Asimismo, vale subrayar que existen muchas variables, externas e internas, que influyen sobre el comportamiento de una organización, muy difíciles de incluir en un mismo estudio. En esta investigación, tomé la decisión de enfocarme en la variable externa de la cultura nacional y las variables internas de estrategia organizacional y cultural organizacional. Además, enfoqué principalmente en la organización de las empresas en Argentina por una cuestión de viabilidad. Asimismo, también vale subrayar que, aunque se habla de estrategia a lo largo de esta investigación, este concepto ha sido delimitado a incluir solamente cuestiones culturales de misión, visión y valores, y, por ende, deja por fuera temas financieros tradicionalmente considerados como claves en las estrategias.

Finalmente, existe siempre una delimitación o un riesgo de sesgo cuando se estudia la propia cultura. En este caso, traté de ser lo más objetiva sobre mi origen danés: en las entrevistas busqué formular las preguntas en maneras objetivas sin suponer la posible respuesta, dejé a los informantes contar solas sobre sus experiencias, y basé el análisis en los aportes históricos y prácticos de otras fuentes, tal cual se recorrió en el estado del arte del presente escrito.

Capítulo 4: Análisis

En este capítulo se analizarán los casos de dos subsidiarias argentinas de dos diferentes empresas multinacionales danesas. El capítulo se divide en dos partes: primero, se analiza la Compañía A, una farmacéutica especializada en productos y servicios para enfermedades íntimas. Segundo, se analiza la Compañía B, una farmacéutica especializada en productos de diabetes.

Para cada caso, el análisis se divide en la siguiente manera: en primer lugar, se presenta una breve descripción del caso. En segundo lugar, se analiza la estrategia organizacional del caso basada en los documentos públicos disponibles. En el marco conceptual, se definió la estrategia organizacional como un plan de acción desarrollado por la gerencia, o por la casa matriz de una empresa multinacional, para afectar el comportamiento de sus subsidiarias en otros países, especialmente a través de la visión, misión y valores de la organización (Mintzberg, 1987). En tercer lugar, se analiza la cultura organizacional en la subsidiaria argentina con base en las entrevistas realizadas con el informante clave de la empresa en cuestión. En el marco conceptual, se definió cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos básicos presentes en una organización que guía el comportamiento de los integrantes (Schein, 2004; Schneider et al., 2013). En cuarto lugar, en la sección sobre alineamiento organizacional se explora hasta qué punto la empresa ha logrado transferir la estrategia organizacional a la cultura organizacional. En quinto y último lugar, se analiza la influencia intercultural de tanto el país de origen como el país anfitrión sobre la subsidiaria basado en las dimensiones del proyecto GLOBE (GLOBE, 2020b, 2020a; House et al., 2001).

4.1 Caso de estudio: Compañía A

4.1.1 Descripción del caso: farmacéutica de enfermedades íntimas

La Compañía A se fundó en Dinamarca en mitad de los años 1950, cuando los fundadores percibieron una necesidad urgente de mejorar las condiciones de las personas que se habían sometido a operaciones de ostomía. A lo largo de los años, el porfolio de productos se expandió para incluir una amplia variedad de productos relacionados con varias condiciones médicas personales e íntimas como ostomía y urología, entre otras

(Compañía A, s.f.). La empresa hoy en día cuenta con un total de 12,000 empleados y productos disponibles en más de 143 países (Compañía A, 2020).

La casa matriz de la empresa sigue en Dinamarca con propietarios daneses y los herederos de los fundadores como accionistas mayoritarios. El mercado danés y estadounidense son los mercados principales, y se cotiza en las bolsas de valores de Dinamarca y varios otros países. La producción se realiza en Hungría, Costa Rica y Dinamarca, mientras que el área de investigación y el desarrollo de nuevos productos se encuentra principalmente en Dinamarca y Estados Unidos (Compañía A, 2020).

En América Latina, la empresa cuenta con dos subsidiarias: Brasil y Argentina (Compañía A, s.f.). La subsidiaria argentina fue establecida en 1997 como una sociedad anónima (Boletín Oficial de la República de Argentina, 1997). En la actualidad, la subsidiaria argentina cuenta con un plantel de aproximadamente 70 empleados divididos en cinco áreas diferentes: logística, finanzas, comercial y marketing, atención al paciente y recursos humanos (RRHH). En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento considerable en el mercado latinoamericano (entrevista, septiembre 2020).

4.1.2 La estrategia organizacional: introduciendo un cambio estratégico

En septiembre del 2020, la Compañía A presentó una nueva estrategia organizacional. El objetivo de esta fue amplificar su alcance estratégico para fortalecer especialmente dos áreas dentro de la empresa: la de Innovación y la de Personas y Cultura. Con el cambio se buscaba encontrar un equilibrio entre la continuidad de su visión a largo plazo y una renovación organizacional para asegurar las posibilidades de crecimiento (Compañía A, 2020). Cada cinco años Compañía A introduce un cambio o modificación a su estrategia para asegurar que las demandas operacionales se alinean con las oportunidades de crecimiento en el mercado. La crisis global causada por la pandemia del COVID-19 había afectado al crecimiento económico de la Compañía A, y el enfoque de la nueva estrategia fue sacar la compañía adelante. No obstante, el cambio estratégico presentado en 2020 también se enfocó en llevar adelante una modificación en la cultura organizacional, y llevar esta dimensión a un nivel de mayor importancia, simplificar los procesos y mejorar el manejo de los temas de inclusión y diversidad (Compañía A, 2020).

4.1.2.1 La misión, visión y los valores de Compañía A

En su comunicación externa la Compañía A describe su cultura organizacional como una cultura impulsada por un fuerte sentido de propósito, lo cual se refleja en su

misión de hacer la vida más fácil para las personas que viven con necesidades médicas íntimas. Con sus productos, la compañía desea hacer una diferencia real en la calidad de vida de los miles de pacientes que viven con condiciones médicas íntimas (Compañía A, 2020). Para lograr esta misión, la compañía se esfuerza en entender los desafíos que las condiciones médicas producen para los pacientes y buscar soluciones innovadoras. La visión de la Compañía A es generar habilidades para escuchar a sus pacientes y responder con soluciones que puedan hacerles la vida más fácil (Compañía A, s.f.).

La perspectiva y enfoque de la comunicación externa pone al paciente en el centro, y remarca que los especialistas de la compañía obtengan la comprensión de estos desafíos a través de conversaciones con los pacientes. En su sitio web, se muestran historias personales de pacientes que han mejorado su calidad de vida utilizando sus productos. Un vídeo de promoción de la compañía lo resume en la siguiente manera: “estamos acá para ayudar a encontrar las repuestas. Estamos haciendo la vida más fácil para personas con condiciones médicas íntimas” (Compañía A, s.f.). Así la compañía trata de comunicar como llevan adelante su misión en la vida cotidiana de sus pacientes. El enfoque en los pacientes también está reflejado en los valores de la compañía:

- (1) Cercanía
- (2) Pasión
- (3) Respeto y responsabilidad

En primer lugar, el valor *cercanía* promueve buscar una cercanía con los clientes, incluyendo tanto los pacientes como los profesionales de salud que trabajan con los productos y servicios que brindan la Compañía A. Para adquirir una cercanía, es necesario tener la voluntad de escuchar, la habilidad de empatizar y actuar sobre lo que se aprende de los clientes. La cercanía no solamente debe ser una guía para las relaciones externas, sino también para las relaciones que se generan en la empresa. Aplicando el valor de cercanía se apunta a generar una cultura organizacional de “nosotros”, donde se valora un dialogo abierto y honesto para entender mejor qué motiva a cada uno y para hacer la vida laboral de cada uno integrantes más fácil (Compañía A, s.f.).

En segundo lugar, el valor de *pasión* se refiere a la pasión de hacer una diferencia para los pacientes. Según la comunicación pública, la pasión es la motivación de encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, pero también genera un sentido de urgencia para encontrar nuevas ideas. Internamente, lo que une a la empresa es la pasión por hacer

una diferencia, lo que la distingue de sus competidores. La pasión también es lo que los lleva a tratar de crear un lugar de trabajo que es desafiante, inspirador y agradable para todos los integrantes (Compañía A, s.f.)

Finalmente, en tercer lugar, la Compañía A promueve el *respeto y la responsabilidad* como su valor principal tanto hacia afuera como hacia dentro de su organización (Compañía A, 2020). El respeto y la responsabilidad son el núcleo en las relaciones de cercanía con los clientes, porque el respeto a las condiciones íntimas de los clientes es clave para generar buenas relaciones con ellos. Asimismo, la compañía lo ve como su responsabilidad encontrar maneras de minimizar el trauma y el tabú de las condiciones médicas íntimas que sufren sus pacientes. Internamente, estos dos valores representan la perspectiva que tiene la compañía al mundo. Desean promover una cultura organizacional con el respeto a los demás y al mundo alrededor. Como una compañía que es líder en su mercado, buscan mostrar su responsabilidad y respeto en todo lo que hacen, cuidando el medioambiente, la sociedad y los asuntos éticos (Compañía A, s.f.).

La Tabla 4.1 resume la estrategia organizacional de la Compañía A. La relación con los clientes y el compromiso para resolver sus problemas está en el centro de la estrategia, pero también existe un intento de llevar los valores hacia dentro con el fin de generar una cultura organizacional con una cercanía interna, una pasión por crear un ambiente de trabajo desafiante e inspirador, con respeto al individuo y responsabilidad en las acciones.

Siguiendo la línea de pensamiento de Mintzberg (1987) se puede argumentar que la estrategia organizacional de la Compañía A es tanto una estrategia como plan como una estrategia como patrón y perspectiva. En primer lugar, la estrategia de la Compañía A está desarrollada intencionalmente, y está establecida en documentos formales, lo cual se asimila a la dimensión de estrategia como plan. En segundo lugar, la estrategia de la Compañía A tiene la intención de afectar el comportamiento en la organización (el patrón) y modificar o guiar la manera que los integrantes piensan sobre el mundo (la perspectiva). Especialmente, los valores de la estrategia se alinean con las ideas de estrategia como perspectiva, ya que tratan de establecer una manera compartida y unida de percibir el mundo tanto hacia fuera de la organización como hacia dentro entre los integrantes. El hecho de establecer una estrategia formal e intencionalmente desarrollada sobre la perspectiva deseada también se alinea con los aportes de Weick et. al (2005), quienes resaltan la importancia que los documentos de la organización tienen para los flujos de creación de sentido. Cuando las organizaciones desean modificar la conducta de sus

integrantes, los documentos son claves porque son los que los integrantes consumen a diario y los utilizan en su búsqueda de sentido en la organización (Weick et al., 2005).

Tabla 4.1

Estrategia Organizacional de Compañía A

Misión	Hacer la vida más fácil para las personas que viven con necesidades médicas íntimas	
Visión	Generar habilidades de escuchar a sus pacientes y responder con soluciones que puedan hacerles la vida más fácil.	
Valores	Externos	Internos
	<i>Cercanía</i> a todos los clientes	<i>Cercanía</i> interna con un diálogo abierto y honesto
	<i>Pasión</i> por hacer una diferencia	<i>Pasión</i> como el valor unificador
Nuevo enfoque	Inclusión y diversidad en los procesos humanos, cuota de mujeres en liderazgo, y equipos más diversos	

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a documentos oficiales de Compañía A

La presencia de varios aspectos de las cinco definiciones de estrategia de Mintzberg (1987) destaca otro punto clave de dicha terminología: las cinco definiciones de estrategia son compartibles entre sí. La estrategia formal como plan necesita ser incorporada en los procesos, el comportamiento, y la perspectiva de los integrantes para ser efectiva. Es decir, una estrategia como plan, con el objetivo de afectar el comportamiento y los valores, será implementada exitosamente si puede alinear los valores compartidos presentes a lo largo de toda organización (Mintzberg, 1987).

A primera vista la estrategia de la Compañía A parece introducir valores bastante universalistas. No obstante, también vale tomar en cuenta que se recomienda que la estrategia de una empresa multinacional tome en cuenta el equilibrio adecuado entre la integración o aplicabilidad global y la sensibilidad local del contexto de sus subsidiarias (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990). El éxito de una estrategia también depende de la

flexibilidad organizacional en cuanto a adaptar los valores al contexto local de las subsidiarias (Søderberg, 2015). Sin embargo, el nuevo enfoque cultural en inclusión y diversidad se alinea a una tendencia actual bastante extendida a nivel global, pero también se instará en diferencias estructurales en la perspectiva de los roles de género que puede ser muy diferentes de una sociedad a la otra.

Basado en los resultados del proyecto GLOBE, se observa como los países escandinavos y los países latinoamericanos presentan perspectivas diferentes frente a la dimensión de igualdad de género. Aunque la diferencia entre Dinamarca y Argentina en particular es menor que el promedio de las dos regiones, aún existe una diferencia considerable (Altschul et al., 2007; Warner-Søderholm, 2012). Esto indica que el enfoque estratégico en las cuestiones de inclusión y diversidad podría impulsar una tensión en el recomendado equilibrio entre integración global y sensibilidad local para la Compañía A (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990).

Para resumir, la estrategia organizacional de la Compañía A parece presentar una misión, visión y valores que son de naturaleza universalista. El hecho de tener valores universalistas y menos alineados con la cultura nacional de su origen podría permitir mayor flexibilidad en cuanto a una adaptación al contexto local de sus subsidiarias. El éxito de la adaptabilidad de la estrategia también depende de la flexibilidad organizacional en cuanto a adaptar los valores al contexto local de las subsidiarias (Søderberg, 2015). No obstante, es posible que el nuevo enfoque estratégico sobre inclusión y diversidad genere más tensiones en los contextos locales, porque toca la dimensión sobre la igualdad de género, donde existen importantes diferencias en las sociedades (GLOBE, 2020b, 2020a).

4.1.3 La cultura organizacional en la subsidiaria argentina

La gerencia general local en Argentina juega un papel importante en encabezar los valores de la Compañía A e impulsar una cultura organizacional en la subsidiaria que aterriza los valores de la estrategia (entrevista, septiembre 2020). Durante las entrevistas se identificaron cinco valores claves que caracterizan la cultura organizacional en la subsidiaria argentina:

- (1) Bajo nivel de jerarquía
- (2) Atención al paciente
- (3) Cercanía

- (4) Empatía
- (5) Amabilidad
- (6) Escucha activa

4.1.3.1 Bajo nivel de jerarquía

Los bajos niveles de jerarquía se reflejan en un ambiente donde los empleados se sienten conformes en preguntar y proponer ideas a sus líderes, y donde el liderazgo se acerca y se involucra con los empleados. La gerente describe la importancia que tiene la gerencia local para impulsar una cultura organizacional que esté en línea con la estrategia global de la empresa en la siguiente manera:

Creo que acá en Argentina tienen dos líderes que están hace mucho tiempo que son los que fundaron la empresa acá en Argentina, yo creo que cuando los seleccionaron miraron estas características. O sea, cuando en Dinamarca los seleccionaron para trabajar acá, buscaron gente que fueran confiables, éticamente correctas, que fueran cercanas, que fueran empáticos, que fueran humildes. Yo creo eso. Y lo que sucede dentro de la organización; esos son los héroes dentro de la organización. Si yo le pregunto a las personas: cuéntame quién es un *role model* de tu cultura acá, ¿quién es? Todos me mencionaron a estas personas: el número uno es un *role model* de la cultura. Y eso baja muy fuerte. Muy fuerte. (...) Entonces, yo creo que cuando Dinamarca contrató a esas dos personas, sí, lo miró. Y después esas dos personas cuando contratan gente se fijaron en estos temas. Y no les importa tanto qué puede resolver, pero les importa mucho la actitud; que sea empático, todo, todo. (entrevista, septiembre 2020)

La cita demuestra, por un lado, como las dos personas que la casa matriz eligió para establecer la subsidiaria argentina hace 20 años ya poseían características que se alineaban con los valores que la compañía busca promover. Desde el principio, estos líderes impactaron en el desarrollo de la cultura organizacional con sus valores, los cuales

también encabezaban los valores de la empresa. Asimismo, también indica que desde la casa matriz de la Compañía A hace 20 años (o más) atrás han tenido una idea clara de los valores principales que deseaban promover dentro su organización. Por el otro lado, la cita remarca como estos dos líderes se han convertido en los héroes en la organización. En la cita puede interpretarse una historia o mito organizacional, con estos dos líderes en el centro. Según Schneider et al. (2013) estas historias y mitos son claves en fomentar la cultura organizacional, ya que explican cómo la empresa resolvió los problemas de adaptación y creció a ser lo que es hoy en día (Schneider et al., 2013). Asimismo, se alinea con las ideas de Weick (2001) de que los procesos de creación de sentido se establecen a través de la conversación donde se explica qué ha pasado y cómo la organización ha llegado a ser como es (Weick, 2001).

Siguiendo la línea de pensamiento de Schein (2004), además, se pueden entender las historias, cuentos y héroes organizacionales como los artefactos que sirven para poder entender los niveles más profundos de una cultura organizacional. Si los artefactos reflejan o promueven ciertos valores o comportamientos, la posibilidad de que se vuelvan valores o presunciones básicas, y, por ende, la esencia de la cultura organizacional es bastante grande. Schein (2004) remarca que para hacer que valores se conviertan en presunciones básicas, es necesario que los integrantes una y otra vez las perciban como válidas para resolver los problemas organizacionales, se vuelvan presunciones básicas que guían el comportamiento del grupo (Schein, 2004). Se puede argumentar que el encabezamiento de la cultura organizacional en los dos líderes ha generado un primer paso para impulsar una cultura organizacional que se alinea con la estrategia. La gerente de RRHH, además, subraya que la relación entre la subsidiaria y la casa matriz ayuda a impulsar bajos niveles de jerarquía internos, ya que la organización global permite altos niveles de autonomía a las subsidiarias.

4.1.3.2 Atención al paciente

Varias veces durante las entrevistas fue resaltado que la atención a los pacientes está enraizada como un pilar clave en la cultura organizacional de la Compañía A, y guía el comportamiento de los integrantes. En la subsidiaria argentina existe un departamento que se dedica a llamar a los pacientes después de sus operaciones para saber cómo están. La gerente remarca que el objetivo de este departamento no es vender productos o servicios adicionales sino sinceramente saber cómo se encuentran los pacientes, lo cual indica un claro enfoque en el bienestar del paciente. El departamento es una práctica

común que también existe en otras subsidiarias de la Compañía A: “Acá toda la estructura organizacional y los procesos están armados para el paciente, y eso sucede en Argentina, en Dinamarca, en España, en India, en Australia. Eso me impactó mucho. Me impactó mucho” (entrevista, mayo 2021). Esta cita ilustra que se ha logrado establecer un valor que atraviesa todas las subsidiarias independientemente de su contexto cultural. Esta observación resalta el punto anteriormente mencionado de que los valores universalistas, tal como la atención al paciente establecidos en la estrategia, facilitan la implementación y adaptación en varios contextos culturales.

Además, se puede argumentar que la Compañía A ha utilizado una historia o narrativa organizacional del origen de la compañía a nivel global para integrar la misión en la cultura organizacional de las subsidiarias:

[La empresa] nació así. Era la enfermera que quería ayudar a su hermana que tenía ostomía. Lo que hizo fue ponerse en contacto con un señor que era fabricante de plástico, pero en realidad tenía una esposa que era enfermera también... Y entonces entre las mujeres y el marido de esta otra enfermera querían generarle un cambio en la vida a las personas. Entonces, [la empresa] nació así. Es como que desde el origen. (entrevista, mayo 2021)

La historia que contó la gerente en la entrevista es casi idéntica de la historia que uno se encuentra en el sitio web de la Compañía A, e indica la creación de una clara narrativa sobre el desarrollo de la empresa. Como fue mencionado anteriormente, para tanto Schneider et al. (2013) como Weick (2005) las historias y los mitos organizacionales son claves en el desarrollo de la cultura organizacional.

La casa matriz también otorga a las subsidiarias un alto nivel de flexibilidad organizacional para adaptar sus servicios al mercado local, siempre y cuando, este servicio siga teniendo la atención al paciente en el centro. Esto permite a las subsidiarias explorar las posibilidades de amplificar o adaptar los servicios o maneras de vender los productos de la empresa: “no en todas las culturas organizacionales podés salir de este proceso ya definido, ¿no? (...) Acá yo noto bastante apertura para eso. Siempre y cuando se respete la ley, siempre y cuando el paciente sea el centro, eso, como qué después hay flexibilidad”

(entrevista, mayo 2021). La cita demuestra como la casa matriz efectivamente utiliza la misión de tener los pacientes en el centro para guiar la creación de una cultura particular.

Esta flexibilidad organizacional basada en la misión de ayudar a los pacientes genera un espacio en las subsidiarias donde pueden desarrollar sus propias historias locales que representen la misión de la empresa. En la Argentina se utilizó esta flexibilidad hace unos años atrás, y ahora existe un programa “acompañamiento del paciente especial” donde un representante de la empresa visita al paciente en su casa. Mientras que estas prácticas no son posibles en, por ejemplo, Europa o Estados Unidos, en América Latina el marco legal lo permite, y por lo tanto la casa matriz dejó que la subsidiaria argentina desarrollara este nuevo servicio domiciliario. De las experiencias que tuvieron en Argentina se aprendieron mucho, y fue utilizado para generar nuevos programas en otras partes del mundo (entrevista, septiembre 2020). La historia comunica el alineamiento entre una historia particular de la subsidiaria y la misión global de la Compañía A, lo cual refuerza el valor de tener al paciente en el centro como propio de la cultura organizacional de la subsidiaria. Según Schein (2004), esto ayuda a validar las prácticas con el paciente en el centro como una manera de resolución de problemas que con el tiempo se vuelve menos discutible y más enraizada en la cultura organizacional.

En línea con esto, cuando la gerente contó la historia sobre el servicio domiciliario, también se notó la importancia que la experiencia argentina ha tenido para la creación de la cultura organizacional local. Aunque la gerente llevaba tan solo un mes en la Compañía A cuando se realizó la primera entrevista en septiembre de 2020, se notó el orgullo por el logro de la subsidiaria en su voz. Esto indica que es una historia que circula en la subsidiaria, y que se le enseña a los recién llegados para transmitir un sentido de orgullo y pertenencia. En la misma manera que la anteriormente mencionada historia de los gerentes locales, se puede interpretar esta historia como una historia organizacional que, como Schneider et al. (2013) indican, socializa los recién llegados en la cultura. Estas historias son claves en la formación de una cultura organizacional porque explica o comunica cómo la organización llegó a ser la que es ahora (Schneider et al., 2013).

Además, se puede argumentar que el enfoque en los pacientes es algo que diferencia la Compañía A y su cultura organizacional de otras empresas. La importancia de este valor a lo largo de toda la organización es tan pronunciada que le impactó a la gerente quien entró hace relativamente poco. Siguiendo la línea de pensamiento de Schein (2004), se puede argumentar que la atención del paciente como valor está tan enraizada en la cultura que lo que se puede considerar como una presunción básica. Los integrantes

organizacionales lo toman como indiscutible y por sentado, mientras que para los recién llegados es llamativo. Según Schein (2004) las presunciones básicas son la esencia de una cultura organizacional que funcionan como el mapa mental de los integrantes. No obstante, para Schein (2004) las presunciones básicas son invisibles, pero se manifiestan en los niveles más visibles como artefactos observables o reglas de conducta (Schein, 2004). Por lo tanto, se pueden interpretar los procesos internos anteriormente explicados, del centro telefónico para atender a los pacientes o las visitas médicas, como los artefactos visibles de la presunción básica.

4.1.3.3 Cercanía

La cercanía es otro valor característico de la cultura organizacional en la Compañía A, lo cual según la gerente se observa por el hecho de que todos los integrantes se llaman por el sobrenombre, que buscan conocerse entre ellos y ayudar y facilitar las tareas de trabajo a los recién llegados. La casa matriz en Dinamarca, además, hace un esfuerzo para impulsar la cercanía interna. En primer lugar, existe mucho contacto entre las dos unidades, ya que todas las unidades de negocios locales reportan tanto a una persona en Argentina como a una persona en Dinamarca. Esto los lleva a tener un contacto continuo entre las personas en ambas unidades, y la gerente remarca que en su caso particular tiene una relación interpersonal muy cercana con su superior en Dinamarca y subraya: “Mi jefe danés, que es un encanto de persona” (entrevista, mayo 2021).

La casa matriz también genera actividades para cultivar los vínculos personales y busca fomentar contacto y conocimiento entre las personas en la organización. La gerente remarca que la gerencia general en la casa matriz trata de actuar como el ejemplo del valor organizacional, y que le había tocado muy fuerte cuando en unos de sus primeros días en el puesto como la gerente de RRHH en Argentina, el número uno del área de personal le llamó para presentarse y conocerla a ella (entrevista, septiembre 2020). Esto indica una voluntad de la casa matriz de encabezar e incorporar el valor de cercanía en sus propias acciones, lo cual, por ende, afecta a cómo los demás integrantes organizacionales piensan es la correcta manera de actuar (entrevista, septiembre 2020).

La cercanía también se observa en cómo la subsidiaria busca aumentar la presencia y la relación con la casa matriz al traer a un integrante danés a Argentina:

Nosotros en Argentina, siempre buscamos tener a un danés porque nos facilita el entendimiento de la manera de pensar. La mirada que puede tener alguien de Dinamarca, nos ayuda mucho. Y eso que te estoy hablando que hace años, años que viene una persona. Por lo general, los daneses se quedan poco tiempo acá, pero siempre buscamos traer a otro. Digamos. Siempre buscamos traer a otro. (...) Buscamos que venga alguien de Dinamarca, porque descubrimos que después nos ayuda mucho que las personas de Dinamarca conozcan el modelo de negocio de acá, la idiosincrasia argentina. (entrevista, septiembre 2020)

Los comentarios de la gerente ilustran que una persona de la casa matriz funciona como traductor cultural entre las unidades en la misma manera que propusieron Arechavala-Vargas y Donado (2016) para empresas latinoamericanas. La persona facilita el entendimiento de la comunicación desde la casa matriz a la subsidiaria, pero, por el otro lado, también ayuda a explicar “la idiosincrasia argentina” en la casa matriz. Vale mencionar que es la subsidiaria argentina que impulsa la búsqueda de traer a una persona danesa y no la casa matriz, lo cual indica un interés mutuo de generar un vínculo cercano entre las dos unidades. Siguiendo las ideas de Søderberg y Holden (2002) se pueden interpretar los esfuerzos de la casa matriz para generar una cercanía entre las diferentes subsidiarias y entre las subsidiarias y la casa matriz como una manera de tratar de facilitar los flujos de información entre los diferentes ambientes socioculturales. El hecho de crear un ambiente interno donde las interacciones entre los integrantes generen una red de sentidos que permite atravesar diferencias socioculturales, puede, según los autores, facilitar la transferencia de diferentes tipos de conocimiento y valores entre las múltiples culturas presentes (Søderberg y Holden, 2002).

4.1.3.4 Empatía y amabilidad

La empatía y la amabilidad son otras dos características claves de la cultura organizacional en la subsidiaria. La gerente remarca que se observa la empatía y la amabilidad en el trato diario con los pacientes. No obstante, las características también se han trasladado hacia dentro en la organización como se ilustra en la siguiente cita: “tenemos todos que ser empáticos por lo que está viviendo el paciente, y eso se trasladará

adentro. Esto es muy importante para mí. Creo que es la compañía más simpática en las que estuve” (entrevista, septiembre 2020). La cita demuestra como la cultura organizacional se influye por la manera que se resuelven problemas de adaptación externa y se traslada a la integración interna tal como resaltan Schneider et al. (2013). Asimismo, la gerente describe que la relación entre las personas en la empresa es muy buena porque la gerencia local de la subsidiaria se preocupa por ser justos, y eso se refleja en el comportamiento de los empleados quienes, por ejemplo, casi nunca van al sindicato si tienen problemas laborales sino van a resolver los problemas directamente con su jefe (entrevista, septiembre 2020).

Tal como el valor de la atención al paciente está enraizado en los procesos internos, la gerente describe que el sistema de desempeño está diseñado para promover los valores de cercanía, empatía y amabilidad:

Vamos a ver ¿quién son los *high performance*? Estoy segura de que va a ser amable, que va a ser empática y alguien que va a ser cercana. Y cuando miro lo contrario de eso: ¿quiénes son los *low performance*? Probablemente, no sean amables, por más que tengan el mismo resultado. Pero así es como con todo, y realmente impacta mucho esas características: esa cercanía, amabilidad y empatía impactan mucho en la manera en que... después en la manera que se evalúa la gente. Si yo me fijo, por ejemplo, en quienes son los que tienen potencial dentro de la empresa: son empáticos, amables y cercanos. (entrevista, septiembre 2020)

Siguiendo la línea de Schein (2004), se pueden interpretar los procesos organizacionales, tales como el sistema de desempeño, como artefactos organizacionales porque son elementos visibles en la vida organizacionales. Sin embargo, los artefactos también son reflejos de los niveles más profundos de la cultura organizacional. Por lo tanto, si se diseñan los artefactos para representar valores o supuestos particulares, y continuamente los mismos artefactos enseñan a los integrantes que estos valores son válidos para resolver problemas en la organización o será premiado, se vuelve un valor establecido en la organización. Si continua resultando válido o premiado, este valor se vuelve una presunción básica indiscutible en la cultura organizacional (Schein, 2004).

Asimismo, se puede argumentar que la Compañía A con su sistema de desempeño trata de manipular los supuestos y el comportamiento de los integrantes para que los valores de cercanía, empatía y amabilidad sean presunciones básicas. En relación, la gerente comenta que si un compañero, por ejemplo, le grita a otro compañero, no se tolera este comportamiento y desde RRHH le empiezan a considerar a la persona como un bajo desempeño y ponen un plan de acción por más que los resultados en su área estén bien (entrevista, septiembre 2020). Para Schein (2004) la diferencia entre el valor y la presunción básica es que el valor está visto como discutible o cuestionable, mientras que las presunciones básicas funcionan tan inconscientemente que se perciben como siempre válidas, y se vuelven la esencia de la cultura organizacional (Schein, 2004). Por lo tanto, el hecho de castigar y premiar ciertos valores o conductas puede ser una manera de hacer que se perciben como siempre válidas, y, por ende, se vuelven presunciones básicas.

4.1.3.5 Escucha activa

Desde los departamentos de atención del paciente y las visitas médicas se pone mucho énfasis en escuchar y aprender de las experiencias de los pacientes, pero la gerente resalta que la casa matriz pone mucho énfasis en implementar la escucha activa como un valor central en todas partes de la compañía. Por ejemplo, a través las capacitaciones que brinda la casa matriz, lo cual se ilustra en esta cita:

La compañía lo que lo define a nivel global y eso sí se siente a todos lados es la escucha es muy importante (...). Y ahí si está bien la capacitación armada. Está muy bien hecho. La capacitación dice: “para nosotros es muy importante escuchar y escuchar al paciente”. (entrevista, septiembre 2020)

La cita demuestra como la Compañía A, como fue mencionado anteriormente, parece utilizar artefactos como las capacitaciones para afectar la cultura organizacional que se genera en la subsidiaria, para que se alinee con los valores presentes en la estrategia organizacional (Schein, 2004; Schultz, 1994). Siguiendo las líneas de Søderberg y Holden (2002) también se pueden entender las capacitaciones como una herramienta para dirigir los flujos de información, valores y experiencias en la organización, entre los diferentes ambientes socioculturales. No obstante, vale subrayar que la subsidiaria también tiene un

alto grado de autonomía en cuanto a desarrollar programas de capacitación internos para los empleados. La gerente de RRHH resalta que puede desarrollar y armar programas de capacitación especializados para los empleados argentinos, sin necesidad de autorización de la casa matriz, lo cual sostiene no es una práctica común en las empresas multinacionales en Argentina, y que le da un fuerte sentimiento de autonomía en su trabajo (entrevista, septiembre 2020) Esta flexibilidad se alinea con las observaciones de Söderberg (2015) sobre la necesidad de flexibilidad de adaptación local. La escucha activa también se refleja en el comportamiento del gerente general de la subsidiaria argentina:

El gerente general constantemente está preguntando a la gente que está con los pacientes; qué le pasa con nuestros productos. Pregunto mucho, el gerente general, no es una persona que se va a poner a acomodar tareas, sino que escucha. Y al mismo tiempo, cuando pregunto a los empleados cómo describiría a sus líderes o qué es que le gusta de trabajar en la empresa, te dicen: y me gusta que le puedo contar cualquier cosa. Yo le puedo proponer algo. (entrevista, septiembre 2020)

El comentario demuestra de nuevo como la gerencia local juega un papel clave en encabezar la cultura organizacional. El comportamiento del gerente y los bajos niveles de jerarquía, mencionados al principio, se reflejan en el comportamiento de los integrantes, quienes sienten que pueden proponer ideas y contarles sus problemas a sus líderes porque se sienten escuchados.

La tabla 4.2 resume las características de la cultura organizacional analizadas y las prácticas correspondientes. Siguiendo la línea de pensamiento de Schein (2004), es necesario identificar y analizar los artefactos de una cultura organizacional para poder empezar a entender sus valores y presunciones básicas (Schein, 2004). El análisis de los procesos establecidos, como centrar la atención en el paciente, visitas médicas, sistema de evaluación de desempeño, capacitaciones, entre otros, son los artefactos identificados para poder entender los valores y presunciones básicas de: atención al paciente, cercanía, empatía, amabilidad, escucha activa y bajos niveles de jerarquía que están presentes en la cultura organizacional. Asimismo, se puede argumentar los bajos niveles de jerarquía

capturan la esencia de la cultura organizacional, ya que es la condición básica para que los demás valores puedan existir. Para que haya cercanía, empatía, amabilidad y escucha activa es necesario que sea un ambiente con una estructura poco jerárquica.

Tabla 4.2

Cultura organizacional de Compañía A y las prácticas organizacionales

Características	Prácticas y procesos
Atención al paciente	Centro de atención telefónica Visitas médicas domiciliarias Flexibilidad organizacional de adaptar al contexto
Cercanía	Ambiente informal Preocupación por los compañeros Relación con la casa matriz Presencia local de la casa matriz Sistema de evaluación de desempeño
Empatía	Ambiente informal Preocupación por los compañeros Sistema de evaluación de desempeño
Amabilidad	Ambiente informal Preocupación por los compañeros Sistema de evaluación de desempeño
La escucha activa	Gerencia general local liderando con ejemplo Ambiente informal
Bajo niveles de jerarquía	Gerencia general local Relación con la casa matriz

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a entrevistas con la gerente de RRHH en Compañía A

4.1.4 Alineamiento organizacional

El alineamiento basado en los valores permite establecer una organización donde los integrantes trabajen hacia el mismo fin, lo cual tiende a disminuir la brecha en lo deseado y la realidad (Gore, 2001; Hatum, 2009). La Compañía A parece haber logrado un alto nivel de alineamiento entre la estrategia y la cultura organizacional a lo largo de su organización, ya que los valores presentados en la estrategia funcionan como una guía para la cultura organizacional, y la casa matriz brinda la flexibilidad organizacional en base a estos valores. Esto ha dejado un alto nivel de flexibilidad y autonomía

organizacional a las subsidiarias para que exploren las posibilidades dentro de su contexto sociocultural y legal de comercializar los productos de la empresa. Esto se relaciona con la idea de Søderberg (2015) de hacer que la estrategia “viva” dentro de la organización para que los integrantes pueden sentirse involucrados en el proceso de alineamiento.

La tabla 4.3 resume la estrategia organizacional, por un lado, y la cultura organizacional, por el otro. En primer lugar, se observa la misión y visión presentadas, y cómo la estrategia organizacional se alinea con lo observado en la cultura organizacional de la subsidiaria argentina sobre atención al paciente y la escucha activa.

Tabla 4.3

Alineamiento organizacional de la Compañía A

Estrategia Organizacional	Cultura Organizacional
Misión: Hacer la vida más fácil para los pacientes	Atención al paciente
Visión Escuchar los pacientes para encontrar soluciones	La escucha activa
Cercanía	Cercanía
Pasión	-
Respeto y responsabilidad	Amabilidad Empatía
-	Bajo niveles de jerarquía

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a documentos oficiales y entrevistas con Compañía A

En segundo lugar, el valor de cercanía presentado en la estrategia también parece estar alineado con la cultura organizacional tanto en las prácticas externas como internas. La cultura organizacional empuja los integrantes a buscar una cercanía con los pacientes, pero al mismo tiempo, se muestra una cercanía interna entre los integrantes. La casa matriz impulsa el valor de cercanía con varias actividades y en sus propias relaciones interpersonales con la subsidiaria. Asimismo, los valores de respeto y responsabilidad de la estrategia se observan menos directamente en la cultura organizacional, pero se puede argumentar que se alinean con los valores de amabilidad y empatía remarcados en la cultura organizacional. El hecho de que los integrantes son amables y con empatía entre ellos y hacia los pacientes se puede interpretar como una manera de vivir los valores respeto y responsabilidad. En línea con el argumento de Hatum (2009) de que los niveles

más intangibles son los más críticos para llevar adelante un alineamiento organizacional exitoso, parece que en la Compañía A han logrado este proceso bastante exitosamente.

Sin embargo, en tercer lugar, también existen áreas donde se observa menos alineamiento. Por un lado, el valor *pasión* presentado en la estrategia no se ha observado tan directamente en la cultura organizacional. No fue mencionado durante la entrevista y, por ende, se estima que no juega un papel tan importante en la subsidiaria. Por el otro lado, en el análisis de la cultura organizacional también se observó un valor o práctica en la cultura organizacional que no está directamente incluida en la estrategia: el bajo nivel de jerarquía organizacional. Este valor se observa tanto en la relación entre los integrantes en la subsidiaria argentina como en la relación entre la subsidiaria y la casa matriz. Basado en los resultados del proyecto GLOBE y los comentarios de la gerente, se puede argumentar que este valor proviene como herencia del origen danés de la Compañía A. Según el proyecto GLOBE, las sociedades escandinavas son unas de las sociedades con los puntajes más bajos en niveles de jerarquía en sus instituciones y organizaciones (GLOBE, 2020; Warner-Søderholm, 2012). En cambio, las sociedades latinoamericanas tienden a tener relaciones organizacionales bastante jerárquicas (Altschul et al., 2007; Schneider et al., 2013). Por lo tanto, es plausible considerar que la tendencia de una cultura organizacional poco jerárquica es herencia del origen danés de la Compañía A. En la sección 4.1.5 se explora la influencia del contexto sociocultural a la subsidiaria.

Por lo tanto, parece que la Compañía A ha logrado implementar la estrategia como cultura organizacional, y achica la brecha entre lo que desea la casa matriz y lo que realmente pasa en la subsidiaria en línea con los aportes de Gore (2001) y Hatum (2009). Como subrayan Waterman et al. (1980), el problema principal de las estrategias en una organización está en su ejecución, lo cual, además, se relaciona con la idea de Mintzberg (1987) de que una estrategia está vacía si no logra cambiar el comportamiento de los integrantes. La Compañía A parece haber logrado alinear su organización utilizando las herramientas resaltadas por Søderberg y Holden (2002) de manipular o modificar los artefactos, rituales e historias a través de “story-telling”. Además, con su flexibilidad organizacional, hacer que la estrategia “viva” dentro de la organización en una manera donde se puede adaptar al contexto sociocultural de cada subsidiaria (Søderberg, 2015).

4.1.5 La gestión intercultural en la subsidiaria argentina

En el estado del arte se observó qué Argentina y Dinamarca según los resultados del proyecto GLOBE parecen poseer más diferencias que similitudes en sus sociedades.

En esta sección, se analiza de qué manera los distintos contextos socioculturales del país de origen (Dinamarca) y del país anfitrión (Argentina) se reflejan en la subsidiaria latinoamericana y cómo se trata gestionar estas influencias en la Compañía A. El análisis se basa en las dimensiones del proyecto GLOBE.

4.1.5.1 Orientación al desempeño

En la dimensión de orientación al desempeño, la cultura danesa está caracterizada por tener altos niveles donde se valora el desempeño, la productividad y los logros profesionales. Argentina, en cambio, tiene niveles medianos lo cual significa que le da más importancia a relaciones sociales y afiliaciones a grupos (Altschul et al., 2007; Warner-Søderholm, 2012). En la cultura organizacional de la subsidiaria de la Compañía A se observa esta diferencia en cómo la gerente describe los argentinos como más “vuelteros”, dando a entender que se dan muchos rodeos sobre los temas, o se tarda en hacer las tareas o terminar lo que están haciendo. Los daneses de la casa matriz, por el otro lado, son percibidos como directos y enfocados en la efectividad y productividad:

Te habrás dado cuenta de que tienes una conversación con una argentina y da vuelta y da vuelta, y claro ahí el feedback directo de los daneses por ahí uno te dice; ay, no sabes, sentí que me fue pésimo. Pero por ahí no. Por ahí el otro nada más te dio feedback, ¿no? (entrevista, septiembre 2020).

La cita ilustra cómo esta actitud directa y orientada al desempeño de los daneses, les da la impresión a los argentinos de que les va mal porque están acostumbrados a otra manera de comunicación. Asimismo, la actitud “vueltera” de los argentinos también se refleja en la subsidiaria de la Compañía A en una falta de puntualidad en temas laborales. En varias encuestas en la subsidiaria salió que, a pesar del hecho que la impuntualidad es casi una norma en la sociedad argentina, a muchos de los integrantes argentinos les molestaba que las reuniones no empezaran o terminaran en horario, o que no tenían un propósito claro (entrevista, septiembre 2020). La iniciativa no fue impulsada desde la casa matriz sino dentro de la propia subsidiaria. No obstante, la gerente resalta que ella valora mucho el enfoque en la productividad que tienen los daneses y lo tratan de implementar

en la subsidiaria. Considera que una mejora en la productividad durante la jornada laboral puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Por último, Altschul et al. (2007) remarca que otra característica particular de la sociedad argentina en la dimensión de orientación al desempeño es el hecho de tener un comportamiento por afuera de la ley o buscar ventajas de los demás (Altschul et al., 2007). La gerente denomina esta característica de la sociedad argentina como “la viveza” o “la chantada”, y explica que la gerencia local ha tomado una decisión consciente de que no se tolera:

A ver; algo que es muy característico en la cultura argentina tiene que ver con la viveza. Con la chantada, ¿viste? No hay lugar para eso. No hay lugar. O sea; ¡No hay lugar! Y eso, eso también es lo que lo hace tan lindo para trabajar. (entrevista, septiembre 2020)

Además, se puede argumentar que esta característica de la cultura argentina tampoco se alinea con los valores de la estrategia organizacional de la Compañía A, y, por ende, tiene mucho sentido para la subsidiaria evitar este tipo de comportamiento. El sistema de desempeño basado en los valores de la empresa, como fue mencionado anteriormente, también impulsa a que los integrantes no lleven ciertas prácticas culturales a la empresa.

4.1.5.2 Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre

La cultura danesa tiene una tendencia de preferir la planificación a largo plazo para disminuir la incertidumbre sobre el futuro (GLOBE, 2020; Warner-Søderholm, 2013), mientras que, el contexto socioeconómico de la Argentina tiende a impedir este tipo de comportamiento por la volatilidad económica (Altschul et al., 2007). Esta diferencia en niveles de orientación del futuro y evitación de la incertidumbre entre la cultura danesa y la cultura argentina afecta especialmente a la cultura organizacional en cuanto a la planificación estratégica en la Compañía A. La casa matriz le arma un plan estratégico a la subsidiaria que le implica planificar a largo plazo. Sin embargo, a la subsidiaria le cuesta planificar a largo plazo y le cuesta hacer que la casa matriz entienda el por qué:

A nosotros Dinamarca nos armó un plan, y nosotros cuando miramos el plan decíamos: bueno, sí, planifiquemos un año. Pero ¿después? No. Te dicen; bueno, poner más, más, más y nadie sabe cómo llegan a este número porque realmente en Argentina nos cuesta mucho planificar. (entrevista, septiembre 2020)

La cita ilustra como la planificación para la subsidiaria termina siendo más una adivinanza que un estimado financiero probable. La idiosincrasia argentina de un contexto socioeconómico volátil y cambiante parece ser el tema que genera más fricción entre la casa matriz y la subsidiaria argentina. Desde la subsidiaria argentina no siempre sienten que la casa matriz comprende la situación que viven, lo cual también se nota en la frustración con las metas de crecimiento que vienen desde la casa matriz:

Imagínate eso, es un esfuerzo enorme porque por ahí tenemos que crecer 10% más que la inflación, que es un montón. Eh, pero bueno, lo que nos preguntamos a veces: sí, sí, este 10% se lo piden a alguien que está en Europa? Porque nos piden tanto crecimiento, ¿no? (entrevista, mayo 2021)

La gerencia local siente que la casa matriz aplica una mirada muy generalista en cuanto a establecer metas para las subsidiarias y no toma en cuenta la situación particular de Argentina con una inflación anual altísima. Siguiendo la misma línea, el personal danés de la casa matriz parece tener una comprensión teórica sobre temas como inflación y tipo de cambio volátil, pero les falta la comprensión práctica sobre cómo afecta a cada área de la empresa. La gerente resume el escenario en la siguiente cita:

Cuando nosotros hablamos de la inflación del 50%, no tomamos conciencia de todo el desafío que implica desde el negocio: desde planificar los aumentos salariales, porque la política corporativa es un aumento salarial por año. Para nosotros acá, imaginarte. ¡Un aumento salarial por año! Preguntás a toda la gente: Bueno, ¿Cuántos aumentos para establecer los precios? ¿Cómo fijas los precios

de los productos? Digamos, ¿Cómo estimas las ventas en unidad con todo? ¿Cómo haces toda esta combinación de precio-producto? ¿Si la empresa gana plata, no gana plata? ¿En qué momento conviene importar? ¿En qué momento tiene deudas con Dinamarca? (entrevista, septiembre 2020)

La cita ilustra como desde el lado gerencial, la situación socioeconómica argentina impulsa muchos más desafíos de los que el liderazgo en la casa matriz está acostumbrado en Dinamarca. Como fue remarcado anteriormente, la casa matriz trata de ser flexible con las subsidiarias, lo cual, por ejemplo, ha llevado a la posibilidad de desarrollar una política salarial única para la subsidiaria argentina que permite a la subsidiaria brindar a los integrantes argentinos varios ajustes salariales anuales. Al mismo tiempo, tanto en Dinamarca como en Argentina la compañía ofrece diferentes beneficios extra-salariales para sus empleados. No todos los beneficios dados en Dinamarca tienen sentido para los empleados argentinos, pero en vez de eliminarlos, la casa matriz brinda la flexibilidad de buscar otros beneficios que resulten mejores para los empleados argentinos (entrevista, septiembre 2020).

4.1.5.3 Contexto y colectivismo institucional

En la dimensión de colectivismo institucional, que indica el nivel de confianza en las institucionales estatales, Dinamarca y Argentina también poseen puntajes opuestos (Altschul et al., 2007; GLOBE, 2020). Para este análisis se extiende la dimensión hacia cuestiones generales del contexto institucional. El contexto europeo de estandarización de leyes y regulaciones por la Unión Europea afecta a la manera de pensar de las personas en la casa matriz, lo cual los lleva a considerar a América Latina como un todo. La casa matriz tiende a tomar por sentado que, si se hace de una manera, por ejemplo, en Brasil, sería lo mismo para Argentina. Sin embargo, la realidad de los países latinoamericanos se diferencia mucho entre sí, tanto en temas legales como en la organización de los sistemas de salud. La gerente explica la confusión de la siguiente manera:

Es como que están más acostumbrados de que en Europa hay como un estándar. Acá no hay estándar. Acá pueden ser totalmente diferentes. Las leyes, los sistemas de salud, los reintegros, los planes médicos. ¡Todo! Entonces, bueno, eso para

nosotros es un punto de fricción a veces con la casa matriz, ¿no? (entrevista, septiembre 2020)

En relación con lo mencionado en la cita también se subraya que hasta la casa matriz se confunde con el idioma hablado en Brasil y Argentina, y han mandado capacitaciones en español a la subsidiaria en Brasil. Aunque pueden parecer pequeños detalles, la gerente remarca que genera cierta molestia en las subsidiarias sobre la falta de sensibilidad cultural de la casa matriz. Esto se alinea con los aportes de Nørmark (2013) de que los daneses tienden a tener dificultades de entender la situación de los demás debido a su alto nivel de homogeneidad en la sociedad que les impide estar expuesto a diferentes maneras de vivir (Nørmark, 2013). Se puede argumentar que la falta de sensibilidad cultural e institucional sobre América Latina es un reflejo de esta homogeneidad. De la misma manera, la casa matriz parece no siempre tomar en cuenta que sus iniciativas pueden tener varias implicaciones para diferentes contextos institucionales. La casa matriz, por ejemplo, impulsó una iniciativa de simplificar los procesos internos, lo cual significó que varias de las subsidiarias tenían que adquirir un nuevo sistema interno. Para la subsidiaria argentina, el nuevo sistema generó la siguiente situación: “Tenes que pagar un costo adicional, entonces, claro, ¡espera! Que somos países latinoamericanos, que me hablas en dólares y me da frío, digamos” (entrevista, mayo 2021). Otra vez se observa cómo la casa matriz no siempre toma noción de la importancia que tienen las circunstancias externas y cómo, por ejemplo, las adquisiciones en moneda extranjera pueden ser un verdadero desafío en América Latina.

Por último, el sistema de capacitación de la Compañía A parece seguir el modelo danés. La empresa no ofrece programas de maestría a empleados claves, pero capacita a los empleados a través de capacitaciones internas. En Dinamarca, es poco común que las empresas capaciten a sus empleados clave con maestrías durante su carrera profesional. El sistema educativo danés empuja a las personas con preparación universitaria a realizar sus maestrías antes de entrar en la fuerza laboral (Campbell et al., 2006; Nelson, 2011). En línea con Østergaard (2012) se puede argumentar que el contexto danés de un estado de bienestar fuerte ha influido sobre el comportamiento y manera de organizarse en las empresas – también cuando se internacionalizan (Østergård, 2012). En cambio, en el contexto argentino es más común que la gente realice una maestría durante su carrera profesional. El sistema educativo gratuito argentino no cubre el nivel posgrado y se han

desarrollado prácticas de patrocinios corporativos para realizar maestrías (Barsky y Dávila, 2012; Dávila, 2012). Interesantemente, Ramírez y Søderberg (2019) reportan diferencias institucionales parecidas sobre el sistema de beneficios corporativos en una subsidiaria mexicana de una multinacional danesa (Ramírez y Søderberg, 2019).

4.1.5.4 Igualdad de género

La dimensión de igualdad de género es una de las dos dimensiones donde Dinamarca y Argentina tienden a tener niveles más parecidos en el proyecto GLOBE. No obstante, según la gerente, con el nuevo enfoque en diversidad e inclusión se ha notado que aún existen muchas diferencias entre el nivel de Dinamarca y el de Argentina:

Acá con los temas de diversidad, es que por ahí yo digo; uh, sabes que la empresa es diversísima, acá trabajan chicas que son lesbianas, un chico que es homosexual. Eso no es suficiente para mí. No, no, el problema que yo veo acá, la cultura argentina es muy machista, las instituciones, las leyes, todo. No te dan a romper con eso, ¿no? Entonces, el problema que yo veo es que la gente piensa que es abierta, cuando en realidad no tomamos conciencia de que todos tenemos nuestros *biases* que digamos, hay cosas para trabajar. Entonces, cuando la gente ya cree que es abierta es difícil porque yo digo; ¡pará! En realidad, no sé si por ahí no sé, que sea amable con las mujeres, no quiere decir que sos abierto. (entrevista, septiembre 2020)

La cita ilustra cómo los integrantes de la subsidiaria consideran que la cultura organizacional es abierta, porque tiene otras prácticas o valores que las empresas tradicionales argentina. Pero al mismo tiempo, le están jugando en contra sus sesgos inconscientes por ser integrantes en la cultura argentina. Según lo citado, esto genera una cultura organizacional híbrida mezclando características de una apertura organizacional impulsada por Dinamarca con una cultura tradicionalista machista presente en la Argentina. Para la gerente la subsidiaria no está al nivel adecuado en los temas de diversidad e inclusión, lo cual la impulsó a realizar varios ejercicios para demostrar a los

líderes locales que aún tienen un largo camino por correr para que la empresa sea más diversa e inclusiva (entrevista, mayo 2021).

4.1.5.5 Orientación humana y colectivismo intragrupal

En la orientación humana, que se refiere al grado que la sociedad alienta individuos a ser amables con los demás, Dinamarca y Argentina parece tener un nivel más similar que en otras dimensiones del proyecto GLOBE. Mientras que en la dimensión colectivismo intragrupal las dos sociedades tienen puntajes opuestos. Argentina tiene niveles altos, indicando que la sociedad argentina pone más énfasis en los grupos cercanos y expresa lealtad hacia estos grupos (Altschul et al., 2007). Dinamarca, en cambio, tiene niveles bajos, lo cual significa que la sociedad tiende a ser más individualista (Warner-Søderholm, 2012). La diferencia en la dimensión de colectivismo intragrupal parece generar una ventaja para los integrantes en la subsidiaria argentina en relación con promover los valores de cercanía y amabilidad de la estrategia organizacional:

Hasta antes de la pandemia; todos se saludaron con un beso, todos almorzaron juntos. Eso es típico argentino. Los eventos. Te invitan a la casa sin ninguna anticipación, sin nada. Vamos todos para acá, todos para allá. Eso. Eso sucede. Me dice: “¡Qué lástima que llegases ahora, porque estuvimos todos almorzando! Ay, ¡qué ganas de darte un beso! Eso, eso, es bien de argentino. Y yo después cuando le hablo al danés, le pregunté: “contarme, qué es qué te llamó la atención o qué te resulta más difícil de nuestra cultura acá”. Y él, lo que me respondió es: “mira, me encanta lo lindo de la cercanía de las personas.” Eso de, me dice, en Dinamarca no es tan así que te invitan acá; vamos a andar en bici. Está en la oficina esta frescura. (entrevista, septiembre 2020)

La cita también ilustra como la cercanía interpersonal es algo que llama la atención a los daneses que visitan a la Argentina, lo cual se puede interpretar como una ilustración de los niveles opuestos entre las dos culturas. No obstante, también vale

subrayar que los niveles medios de la orientación humana de ambas sociedades pueden ser considerados como facilitando un trato generalmente amable entre las personas.

4.1.5.6 *Distancia de poder*

Según los resultados del proyecto GLOBE, Dinamarca es uno de los países con menores puntajes en la dimensión de distancia al poder, mientras que Argentina, como el resto de América Latina, tiende a tener niveles más altos. Los bajos niveles de distancia al poder en Dinamarca se reflejan en la tendencia de un liderazgo participativo y consensual, lo cual se relaciona con la particular perspectiva de gestión nórdica donde la empresa juega un rol más solidario en la sociedad (Byrkjeflot, 2003). Esto también se alinea a los comentarios de la gerente sobre el enfoque en la Compañía A de empoderamiento y un liderazgo participativo. La subsidiaria argentina ha logrado capturar e implementar este estilo de liderazgo que se alinea más con la cultura danesa que con la argentina. La gerencia local en Argentina ha jugado un papel importante en el enraizado de estas prácticas a nivel local. La gerente subraya este punto, remarcando que estos valores no se ven con frecuencia en las empresas tradicionales argentinas, y para ella están estrechamente relacionados con la herencia danesa de la empresa. En línea con el argumento de Østergård (2012) se pueden interpretar los bajos niveles de jerarquía o distancia al poder como un producto del contexto institucional danés, donde las instituciones de bienestar promueven un pensamiento igualitario, lo cual se ha reflejado en las maneras que las empresas se organizan (Østergård, 2012).

La Tabla 4.4 resume el análisis de la gestión intercultural en la Compañía A. Por un lado, se observa que existen dimensiones donde las diferencias entre Dinamarca y Argentina generan fricciones en la cultura organizacional, por ejemplo, en la orientación al desempeño y la orientación hacia el futuro. Las diferencias principalmente tienen que ver con diferencias en la situación socioeconómica externa entre Dinamarca y Argentina. No obstante, existen intentos desde la gerencia local de que ciertas características de la cultura argentina que no se alinean con la estrategia organizacional no influyan en la cultura organizacional, tal como “la chantada”, las nuevas iniciativas de mejorar la puntualidad o amplificar la diversidad organizacional.

Por el otro lado, también hay dimensiones donde cada una de las culturas ha tenido una influencia positiva sobre la cultura organizacional, como en la orientación humana y el colectivismo intragrupal de la cultura argentina que ha impulsado una mayor cercanía en cultura organizacional de la subsidiaria.

Tabla 4.4*Gestión intercultural en Compañía A*

Dimensión	Argentina	Dinamarca
<i>Orientación al desempeño</i>	“Vuelteros” Impuntualidad	Feedback directo Equilibrio entre el trabajo y la vida personal
<i>Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre</i>	Volatilidad económica Planificación a corto plazo	Planificación a largo plazo
<i>Colectivismo institucional y contexto institucional</i>	Evitar la “viveza” y “chantada”	Insensibilidad sobre diferencias institucionales Sistema de capacitación
<i>Igualdad de género</i>	Instituciones machistas Iniciativa de inclusión y diversidad	Iniciativas de inclusión y diversidad
<i>Orientación humana y colectivismo intragrupal</i>	Cercanía interpersonal	Distancia interpersonal
<i>Distancia de poder</i>	Bajo niveles de jerarquía	Bajo niveles de jerarquía

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a las dimensiones de Javidan et al. (2001; 2006).

Los bajos niveles de distancia de poder de la cultura danesa ha impulsado una cultura organizacional de poca jerarquía en Argentina, lo cual se diferencia a lo común en las organizaciones argentinas donde tiende a predominar un liderazgo autoritario. Los integrantes argentinos parecen haber recibido este nuevo estilo de liderazgo más alineado al contexto danés muy positivamente.

4.1.6 Resumen del estudio de caso de la Compañía A

El análisis del estudio de caso de la Compañía A ha mostrado que la empresa tiene una estrategia organizacional basada en una visión y misión de ayudar y escuchar a los pacientes que utilizan sus productos. Asimismo, los valores de (1) cercanía, (2) pasión

y (3) respeto y responsabilidad buscan guiar tanto el comportamiento externo como interno en la compañía. En el análisis de la cultura organizacional, se ha mostrado que la Compañía A ha logrado que la mayoría de las intenciones en la estrategia se transfieran a la cultura organizacional en la subsidiaria. Además, se observó otra característica en la cultura organizacional que no estaba presente en la estrategia: los bajos niveles de jerarquía organizacional, lo cual se interpretó como una herencia del origen de la empresa.

El alineamiento organizacional entre la estrategia y la cultura organizacional en la Compañía A parece haber sido altamente exitoso con pocas brechas. El alineamiento funciona como un proceso continuo donde las capacitaciones, la comunicación interna y externa, la narrativa organizacional sobre los orígenes de la empresa, y las historias locales basadas en los mismos valores, funcionan como una guía para el comportamiento a lo largo de la organización. A veces, la subsidiaria también necesita ajustar o adaptar las comunicaciones que provienen de la casa matriz en Dinamarca al contexto latinoamericano o argentino para que tengan sentido para los integrantes locales.

A pesar de los altos niveles de alineamiento, aún se observan áreas donde tanto el contexto sociocultural danés como el argentino influyen a la subsidiaria argentina. Por un lado, las diferencias en los niveles de orientación al desempeño y la planificación a largo plazo parecen generar fricciones entre la casa matriz y la subsidiaria. Asimismo, las subsidiarias latinoamericanas se molestan por la falta de sensibilidad cultural de la casa matriz para entender las diferencias institucionales que existen en la región, tanto culturales como legales. Por otro lado, también se ha observado que los altos niveles de colectivismo intragrupal en la sociedad argentina, que se reflejan en una cercanía humana entre los grupos, parece generarle una ventaja a la subsidiaria frente a la casa matriz danesa; ya que los niveles de colectivismo intergrupalo son menores en la sociedad danesa. Por último, el liderazgo basado en bajos niveles de jerarquía y una cercanía entre los líderes y los integrantes, parecen ser bien recibidos por los argentinos, aunque esto se diferencie de las tendencias de liderazgo en Argentina. Por lo tanto, aunque la Compañía A ha logrado un alto nivel de alineamiento organizacional entre su estrategia y la cultura organizacional en la subsidiaria argentina, aún se observan algunos ejemplos de cómo el contexto sociocultural afecta al comportamiento organizacionales y genera fricciones entre las dos unidades de negocio.

4.2 Caso de estudio: Compañía B

4.2.1 Descripción del caso: una farmacéutica de diabetes

La Compañía B tiene una trayectoria de más de 100 años desarrollando productos y buscando soluciones médicas para la diabetes, la obesidad y otras enfermedades sanitarias. El fundamento de la compañía se estableció en Dinamarca en principios de los años 1920 cuando dos pequeñas empresas danesas comenzaron a trabajar con la recién descubierta insulina farmacológica. A los finales de los 1980, las dos empresas se fusionaron y crearon la empresa multinacional que se conoce hoy en día. La Compañía B cuenta con más de 45,000 empleados distribuido en 80 oficinas en todo el mundo y sus productos están disponibles en 169 países. Se estima que la empresa suministra alrededor del 50% de la insulina producida a nivel mundial (Compañía B, s.f.).

La casa matriz sigue en Dinamarca, y tal como la Compañía A, se cotiza en las bolsas de valores de Dinamarca y varios otros países del mundo. La compañía está vista como unas de las empresas multinacionales danesas más importantes y reconocidas a nivel global. El mercado estadounidense y chino son sus mercados principales. En 2020, Estados Unidos contó por un total del 48% de las ventas de la empresa. La Compañía B cuenta con 16 plantas de producción ubicadas en Argelia, Brasil, China, Dinamarca, Francia, Japón, Rusia, Gran Britania y Estados Unidos, mientras que tiene 10 plantas de investigación y desarrollo de nuevos productos en China, Dinamarca, India, Gran Britania y Estados Unidos (Compañía B, 2020).

En América Latina, la Compañía B cuenta con 5 subsidiarias: Brasil, Chile, Colombia, México y Argentina (Compañía B, s.f.). Igual que a la Compañía A, la subsidiaria argentina se estableció en 1997 como una sociedad anónima (Boletín Oficial de la República Argentina, 1997). La subsidiaria en Argentina está 100% controlada por la organización global de la Compañía B, y su actividad principal es realizar venta y *marketing* de los productos de la compañía (Compañía B., 2020). En la actualidad, la subsidiaria argentina cuenta con una oficina y un laboratorio de control de calidad en Provincia de Buenos Aires, los cuales emplean alrededor de 170 empleados. La organización argentina está dividida en tres áreas: (1) cinco unidades de negocios (*Business Units*) enfocadas en los diferentes productos que ofrece la empresa. (2) el departamento de Excelencia Comercial que incluye todo el soporte a las unidades de negocio como análisis de datos, planificación de eventos y marketing, el departamento de IT y finanzas. (3) el departamento de *People and Organization* (Personas y Organización,

anteriormente Recursos Humanos) (entrevista, abril 2021). La estructura organizacional de la Compañía B está basada en varias oficinas regionales y una oficina de apoyo global. La subsidiaria argentina corresponde a la oficina regional de LATAM que está ubicada en San Pablo, Brasil, y donde se concentra la comunicación entre las oficinas regionales de América Latina. Debido a esta estructura, la subsidiaria argentina tiene poco contacto directo con la casa matriz en Dinamarca (entrevista, abril 2021).

4.2.2 La Estrategia de Compañía B: una estrategia organizacional estable

Al principio de los años 2000, la Compañía B desarrolló e implementó una estrategia organizacional con un enfoque novedoso e innovador. El punto clave en la estrategia era el concepto de “La Línea de Fondo Triple”, lo cual significa que la compañía no solamente ponía énfasis en generar ganancias financieras para sus accionistas, sino también en ser responsable hacia el medioambiente y las sociedades que la rodean. Durante su año financiero la compañía tenía que trabajar en mejorar sus resultados sociales y medioambientales con la misma dedicación que los resultados financieros. En sus informes anuales junto con los resultados financieros se incluía los resultados sobre el efecto que el comportamiento (producción, distribución etc.) tenía en las sociedades como en el medioambiente (Compañía B, 2010; Compañía B, s.f.)

En 2010, la Compañía B presentó una leve modificación de su estrategia organizacional que se implementó 10 años antes. A través de una evaluación a lo largo de la organización, el gerente general decidió que no había necesidad ni deseo interno de cambiar la base de la estrategia organizacional que había llevado la empresa a ser un líder global en el área de fabricación y desarrollo de productos contra la diabetes. Entonces, la modificación de la estrategia tenía solamente el objetivo de reforzar el enfoque en La Línea de Fondo Triple junto con la búsqueda de soluciones innovadores para las necesidades de los pacientes con diabetes, obesidad y otras enfermedades. La estrategia organizacional fue nombrada “el Camino”, y la idea era generar una fuerte y unificada cultura organizacional alrededor de los principios establecidos (Compañía B, 2010).

La modificación de la estrategia organizacional que se presentó en 2010 sigue siendo la principal guía de valores y cultura organizacional en la Compañía B hoy en día, bajo el nombre de un sistema de liderazgo basado en valores o principios rectores (Compañía B, s.f.). Según el informe financiero de 2020, los fuerte valores y sentido compartido de propósito establecido en la estrategia ayudó a la Compañía B a empoderar sus integrantes durante la pandemia del COVID-19 (Compañía B, 2020).

4.2.2.1 “El Camino”: un conjunto de principios rectores

La misión de la Compañía B es asegurar que personas que viven con una enfermedad crónica puedan vivir una vida plena. Esto también se alinea con el propósito de la compañía de vencer a la diabetes y otras enfermedades crónicas (Compañía B, s.f.). Pero más allá de esta breve descripción de misión, la Compañía B no utiliza la separación tradicional de misión, visión y valores para guiar su estrategia organizacional, sino que condensa todo en “El Camino”. En su sitio web, la compañía describe “El Camino” como:

Un conjunto de principios rectores que sustentan cada decisión que tomamos. Describe quiénes somos, cómo trabajamos y qué queremos lograr, y establece una dirección clara para nuestra compañía y nuestros colaboradores. En última instancia, es una promesa que nos hacemos el uno al otro, y a los millones de pacientes de todo el mundo que confían en nuestros productos para llevar una vida plena y saludable. (Compañía B, s.f.)

“El Camino” establece que el crecimiento financiero de la empresa les permite ayudar a los pacientes a vivir una mejor vida, mientras que también se ofrece un mejor retorno para los accionistas. Internamente, se trata promover que los integrantes sean abiertos, honesto, ambiciosos, y que traten a los demás con respeto, mientras que la empresa también ofrece un espacio a sus integrantes de realizar su potencial (Compañía B, 2020). Como parte de la responsabilidad social de la empresa, también se realizan campañas para ayudar a personas con diabetes que viven en situaciones vulnerables, y para ayudar a países en la prevención de la diabetes y la obesidad (Compañía B, s.f.).

Para guiar las subsidiarias alrededor del mundo en cómo poner los principios del “Camino” en acción, la gerencia de la Compañía B también desarrolló unas declaraciones de prácticas deseadas. Ellas tienen como objetivo ayudar a los empleados y los líderes de equipos entender cómo aplicar los principios a sus actividades diarias (Compañía B, 2010). Las declaraciones de prácticas deseadas incluyen:

- (1) Desarrollar prácticas enfocadas en el paciente,
- (2) Tratar a los demás con respeto,

- (3) Establecer metas ambiciosas y apuntar a la excelencia,
- (4) Tener un desempeño financiero, ambiental y socialmente responsable,
- (5) Generar y mantener buenas relaciones con *stakeholders* claves y proveer innovaciones que los beneficien.
- (6) Enfocarse en el desempeño y desarrollo personal,
- (7) Generar un ambiente de trabajo sano y atractivo,
- (8) Optimizar y simplificar la manera en que se trabaja

En línea con las declaraciones de prácticas deseadas, en el sitio web actual de la Compañía B se describe la cultura organizacional como una cultura donde continuamente buscan desafiarse para aumentar la brecha de innovación, pensar más grande y apuntar a ser más ágil para poder adaptarse rápidamente a un mundo en constante cambio (Compañía B, s.f.). Alineado con las declaraciones sobre generar un ambiente de trabajo sano y atractivo, en el sitio web, además, se remarca que Compañía B busca generar un ambiente de trabajo que tenga lugar para diversas situaciones de vida de los integrantes y tratar de asegurar que cada integrante puede obtener un equilibrio de trabajo y vida personal que soporte sus prioridades y su carrera (Compañía B, s.f.).

La Tabla 4.5 resume las metas externas e internas de la estrategia organizacional “El Camino” y sus declaraciones de prácticas deseadas relacionadas con ella. Tal como con la Compañía A, existe un enfoque claro en mejorar la vida de los pacientes que dependen de los productos de la empresa. La Compañía B parece tener un enfoque más explícito que la Compañía A en la dimensión externa de su estrategia organizacional a través de las metas de responsabilidad social y medioambiental. En cambio, las metas internas sobre la cultura organizacional deseada son ambiguas y poco precisas, y sería clave que exista un espacio para que dichas prácticas deseadas puedan ser adaptadas en los distintos contextos socio-culturales.

Siguiendo el argumento principal de Mintzberg (1987) de las cinco dimensiones, se observa que la estrategia organizacional de la Compañía B es un conjunto de varias dimensiones de estrategia de Mintzberg (1987). Principalmente, la estrategia organizacional de la Compañía B es una estrategia como plan ya que está desarrollada de antemano con el fin de saber cómo actuar en diferentes situaciones y, por ende, funciona como un plan de acciones. Además, se puede considerar la estrategia de la Compañía B como una estrategia como táctica porque su enfoque particular en la responsabilidad social y ambiental le ha ayudado a la compañía a diferenciarse de sus competidores, y,

además, ha hecho que sea una empresa renombrada y conocida globalmente por estas iniciativas. La estrategia de la Compañía B además está claramente enfocada en proteger a la posición de la compañía – lo que Mintzberg (1987) llamaría estrategia como posición – como un líder mundial en medicamentos contra la diabetes.

Tabla 4.5

Estrategia organizacional de Compañía B

“El Camino”	
Metas externas	Metas internas
Ambición de seguir fortaleciendo su liderazgo en el sector de diabetes	Ser abiertos, honestos, ambiciosos, y tratar los demás con respeto
Encontrar y desarrollar medicamentos innovadores y hacerlos accesibles a pacientes en todo el mundo	Ofrecer oportunidades para realizar su potencial
Generar crecimiento financiero que permita ayudar tanto a los pacientes como a los accionistas	
Declaraciones de prácticas deseadas	
Metas externas	Metas internas
Desarrollar prácticas enfocados en el paciente	Enfocarse en desempeño y desarrollo personal
Tratar a los demás con respeto	Generar un ambiente de trabajo sano y atractivo
Establecer metas ambiciosas y apuntar a la excelencia	Optimiza y simplifica la manera que se trabaja
Ser responsable de un desempeño financiero, ambiental y socialmente responsable	
Generar y mantener buenas relaciones con <i>stakeholders</i> claves y proveer innovaciones que benefician a ellos	

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a documentos oficiales de Compañía B

La Compañía B utiliza su fuerte posicionamiento para lograr otras áreas de su estrategia tales como iniciativas de responsabilidad social. Esto de nuevo se alinea con

los argumentos de Mintzberg (1987) de que las diferentes dimensiones se conectan y se complementan entre sí (Mintzberg, 1987). No obstante, vale subrayar que mientras que la Compañía B fue una pionera en los temas de responsabilidad social y medioambiental en principios de los 2000, hoy en día muchas otras empresas están tomando estos temas, lo cual puede amenazar la posición y la táctica de la compañía. A esto se suma que la Compañía B no ha modificado mucho su estrategia en los últimos 20 años.

Por último, la estrategia organizacional de la Compañía B establece cómo se espera que los integrantes actúen internamente en la organización – la estrategia como patrón – y cómo se debe pensar sobre la organización – la estrategia como perspectiva. Aunque puede ser difícil diferenciarlos, se podría argumentar que las declaraciones de prácticas deseadas funcionarían como la estrategia como patrón, mientras que “El Camino” funciona como la estrategia de perspectiva. Las declaraciones establecen los comportamientos deseados, mientras que “El Camino” busca generar una perspectiva o cultura organizacional donde se promueve la lucha contra la diabetes con una perspectiva externa de ayuda al entorno de la empresa, detrás de las iniciativas de responsabilidad social, lo cual, en cambio, también le funciona como una estrategia como táctica.

Como empresa multinacional, la Compañía B utiliza su organización global para ubicar plantas de producción en países estratégicos, mientras que otros países como la Argentina funcionan como centros distribución y venta de los productos, lo cual se alinea con el marco de integración-sensibilidad (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990). No obstante, vale recordar que el marco de integración-sensibilidad establece que la empresa debe ajustarse a las demandas locales tanto de consumidores como empleados. Es cuestionable si realmente existe este espacio de adaptación con la implementación de las declaraciones de prácticas deseadas que la Compañía B promueve como una lista universal para todas sus subsidiarias. En línea con esto, los hallazgos de Søderberg (2015) también demuestran que es necesario que la estrategia de una organización pueda adaptarse al contexto sociocultural de cada subsidiaria, y que los integrantes locales sean partes de este proceso de adaptación. Así, la casa matriz no impone una cierta manera de ser que capaz no funcione en todos los contextos (Søderberg, 2015).

Para resumir, la estrategia organizacional de la Compañía B no tiene la clásica división entre misión, visión y valores que se tiende a observar en las empresas multinacionales. Sin embargo, tiene un conjunto de principios rectores que llaman “El Camino”, y que está sostenido por unas declaraciones de prácticas deseadas. El propósito de dichas declaraciones es que sea más fácil para las subsidiarias alrededor del mundo

poner los valores en “El Camino” en práctica. Tal como con la Compañía A, la estrategia de la Compañía B se alinea con varios aportes de la terminología de Mintzberg (1987), donde el enfoque externo de la estrategia le lleva a tener una clara posición diferenciada en relación con los competidores. No obstante, es cuestionable si la estrategia interna de la Compañía B deja suficiente espacio de adaptación local o si las declaraciones de prácticas deseadas funcionan más como una guía desde la casa matriz a las subsidiarias. Desde la perspectiva del marco integración-sensibilidad, sería necesario que la empresa buscara un equilibrio entre la vista generalista o global y la demanda local (Grosse, 2000; Roth y Morrison, 1990). Søderberg (2015) también sostiene que el éxito de la adaptabilidad de una estrategia en varios contextos depende de la flexibilidad organizacional de adaptar los valores al contexto local.

4.2.3 La cultura organizacional en la subsidiaria argentina

En la entrevista con la gerente de relaciones públicas (RRPP) de la subsidiaria argentina de la Compañía B se observaron cuatro categorías que caracterizan la cultura organizacional. Tal como la estrategia organizacional, los valores se reflejan tanto en prácticas organizacionales externas como internas. El principal interés de esta investigación es analizar los valores internos que se reflejan en la cultura organizacional interna de la Compañía B. No obstante, por la importancia que la Compañía B pone al comportamiento externo de la compañía, no se pueden dejar de lado las prácticas organizacionales externas en este análisis. Las cuatro categorías observadas son:

- (1) Respeto y cuidado por las personas
- (2) Orden y metodología
- (3) Sobriedad y seriedad
- (4) Rigidez organizacional

4.2.3.1 Respeto y cuidado por las personas

El respeto entre los integrantes de la compañía y el respeto hacia los pacientes, es el primer valor que remarca la gerente como característica de la compañía. En relación al respeto, además remarca el cuidado por las personas, lo cual explica de la siguiente manera:

El cuidado por las personas, la verdad que veo que está muy presente. Muy presente, en todas las decisiones que se toman. Lo veo, específicamente de Argentina nuestra filial, recursos humanos, la verdad que yo nunca lo he visto antes el cuidado que tiene en cuanto a que las personas estén bien, ¿no? Que estén... Que haya buen clima, que tengan las herramientas que tienen que tener para trabajar, que tengan... Que estén interesadas, ¿no? De la información. Hay mucha... Se le pone mucho enfoque a la comunicación interna. Todo lo que es capacitaciones. (entrevista, abril 2021)

La gerente continuó remarcando que en cada decisión “se toma muy en cuenta el cuidado por los colaboradores y esto me parece un muy lindo valor dentro de la compañía” (entrevista, abril 2021). Las citas indican que la preocupación y respeto interno hacia los integrantes es algo que marca una diferencia entre trabajar en la Compañía B frente a otras empresas multinacionales, y hasta se puede argumentar que es algo que parece ser poco frecuente para los integrantes argentinos. En esta línea de pensamiento, la gerente resalta que la Compañía B ofrece unos muy buenos beneficios para sus integrantes, lo cual indica que los procesos organizacionales buscan reflejar los valores, y así promover un comportamiento alineado con los valores estratégicos de la compañía. En línea con la terminología de Schein (2004), los artefactos visibles de una organización son el reflejo de los valores más profundos de la cultura organizacional. Asimismo, manipulando o cambiando los artefactos, como las prácticas de recursos humanos o los beneficios, se pueden modificar los valores y presunciones básicas presentes de la organización (Schein, 2004).

El respeto y el cuidado por las personas también se reflejan en las prácticas organizacionales externas en el área de relaciones públicas. La gerente explica que en el departamento de relaciones públicas trabajan para generar vínculos entre las asociaciones civiles de pacientes de diabetes y ayudarles a desarrollar materiales sobre la diabetes. Además, buscan ayudar a estas asociaciones a fortalecer su voz en la agenda política argentina (entrevista, abril 2021). En otras palabras, el departamento de relaciones públicas no solamente se enfoca en la comunicación externa de carácter comercial, sino

que también brinda ayuda a las asociaciones civiles locales. Esto muestra un interés real de la compañía por mejorar la vida y las posibilidades de los pacientes de diabetes.

Otra área donde se refleja el valor de respeto y el cuidado por las personas es la sustentabilidad. La gerente cuenta que la subsidiaria tomó parte en una campaña global de la Compañía B sobre la prevención a la diabetes. A nivel local en Argentina, la Compañía B realizó un proyecto en conjunto con el Gobierno de la Ciudad sobre temas de diabetes y obesidad (entrevista, abril 2021). Este tipo de iniciativas subrayan el interés de la empresa por expandir su influencia más allá de su área comercial y utilizar herramientas poco convencionales en el mundo de negocios para lograr su misión y expresar sus valores. En línea con lo observado para la Compañía A, se puede argumentar que las iniciativas de escala global que se implementan a nivel local crean una historia o narrativa organizacional que integra la misión de la empresa en la cultura organizacional de las subsidiarias, y establece valores que atraviesan toda la organización global, independientemente del contexto cultural de las subsidiarias. Siguiendo las ideas de tanto Schneider et al. (2013) como Weick (2001), las historias y narrativas organizacionales tienen mucha importancia en la creación de una cultura organizacional. Asimismo, en las palabras de Søderberg (2015) las iniciativas globales hacen que la estrategia “viva” dentro de la organización, y se vuelva realidad para los integrantes (Søderberg, 2015).

4.2.3.2 Orden y metodología

Durante la entrevista el orden y la metodología fueron remarcados como valores que gobiernan la vida interna en la Compañía B. Según la gerente la particularidad del sector farmacéutico hace que la Compañía B haya adoptado estos valores como principales en la cultura organizacional. El desarrollo y producción de los medicamentos que vende la Compañía B requiere mucha investigación con respaldo y protocolo científico, y esto implica una metodología y un orden extraordinarios. La gerente explica cómo estos valores se han transferido a otras prácticas organizacionales en la empresa:

A mí me sirvió mucho lo metodológico. La metodología de la Compañía B. En cuanto a... Hablando específicamente de comunicación, yo me sorprendí mucho cuando entré, puedo encontrar en estos SharePoints en intranet, en repositorios, lo que fuese, el ABC de cómo hacer los manuales, las normas, las políticas, lo que

se puede hacer y lo que no se puede ser, súper claro, ¿no? Bueno, eso como. Eso habla mucho de como una forma de trabajo, de una cultura y de más. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra que los comportamientos y la metodología de trabajo que parecen provenir del laboratorio se han convertido en prácticas comunes en la Compañía B. En este caso, ilustrado con el uso de manuales, normas y políticas en el departamento de comunicación. En línea con las ideas de Schein (2004) se puede argumentar que los valores de orden y metodología, están representado por los artefactos de los manuales, las normas, las políticas, y se han convertido en presunciones básicas en la cultura organizacional de la Compañía B. Schien (2004) sostiene que para que los valores se conviertan en presunciones básicas es necesario que los integrantes una y otra vez las perciban como válidos para resolver los problemas organizacionales. Sin embargo, una vez que los valores se han vuelto presunciones básicas, guían el comportamiento del grupo de manera inconsciente. El comentario de la gerente parece indicar que los integrantes no discuten si tendrían que tener los manuales, políticas etc., sino que lo aceptan como una condición indiscutible de la cultura organizacional.

Los valores de orden y metodología también se reflejan en las prácticas de *compliance* en la Compañía B. El *compliance* se refiere a un mecanismo interno que controla que el resto de la compañía cumple con las leyes, reglas y normativas locales del país donde la compañía opera. La gerente remarca que en la Compañía B estas prácticas tienen “mucho importancia, real importancia. No es algo que se dice, sino que también se vive” (entrevista, abril 2021). Las prácticas refuerzan los valores de orden y metodología, lo cual subraya aún más el argumento de que dichos valores ya funcionan como presunciones básicas. No obstante, la gerente también resalta que el programa rígido de *compliance*, a veces puede sentirse como una desventaja en Argentina:

Hasta diría que muchas veces es complejo trabajar con tantas normas en Argentina – sobre todo, ¿no? Porque nuestro laboratorio nacional o nuestros competidores, no se guían por los mismos estandartes de legales y de *compliance*. Y a nosotros a veces nos pone un poco en desventaja en términos de competitividad, a veces, ¿no? Pero a la larga sabemos todos que lo que tienen que ver con reputación y con

estar tranquilos, hacer las cosas como se debe, nos suma mucho. Nos aporta. Yo aprendí mucho en este sentido. Yo decía: pero ¿cómo puede ser que tenga que hacer un contrato para hacer una campaña? Un contrato que no le puedo hablar al médico de esta manera, no le puedo hacer llegar tal cosa, no puedo. Y bueno (suspira) te vas, eh, te vas acostumbrando, te vas adaptando y vas viendo que es... Que al final te protege, ¿no? Te protege como empleado, como empresa y tiene su razón de ser. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra como las rígidas prácticas de *compliance* que reflejan los valores de orden y metodología, no siempre son bien recibidas en contextos institucionales como el argentino. Siguiendo los aportes de Weick (2001) se puede argumentar que la experiencia de la gerente con las prácticas de *compliance* funciona como un proceso de creación de sentido, donde ella trata de buscar un sentido a esta práctica organizacional que era muy diferente a las prácticas que se observan alrededor de la organización. A partir de la conversación y las preguntas que la gerente se hacía, empezó a crear un sentido sobre por qué las prácticas de *compliance* eran necesarias y hasta beneficiosas para la compañía. Asimismo, Weick (2001) explica que el proceso de creación de sentido es un proceso donde los integrantes son parte del desarrollo y pueden afectarlo con sus acciones (por ejemplo, preguntando). El sentido se crea con la conversación o la narrativa organizacional tal como pasó para la gerente. Según Weick (2001), el proceso de creación de sentido además funciona para desarrollar identidades organizacionales. Esto se observa en la cita como la idea de que la Compañía B sea diferente a los demás actores en el sector, lo cual indica una identidad basada en la diferencia entre ellos y “los demás”.

4.2.3.3 Sobriedad y seriedad

En estrecha relación con el orden y la metodología, la gerente nombra la sobriedad y la seriedad como dos valores que también caracterizan la cultura organizacional de la Compañía B. Para la gerente, la sobriedad y la seriedad se reflejan tanto en la organización del trabajo como en los diseños gráficos de la compañía que según ella son simples y sobrios:

Bueno, todo lo que tiene que ver con el diseño, ¿no? Que no te lo dije, pero todo lo que es nórdico: simple, sobrio. A mí me parece eso comparando con las compañías americanas. Las americanas tienen otras características, pero... La sobriedad, ¿no? La simpleza de lo nórdico es realmente algo que se nota también en los valores; no solo en lo estético, el diseño, sino que eso se traduce en un orden, ¿no? Y en una sobriedad que implica, bueno, por más que nosotros seamos una compañía muy grande, que factura mucho dinero y de más, aun así, nos comportamos de una manera sobria y no perdemos nunca el foco de qué es que queremos lograr que es que los pacientes tengan una mejor calidad de vida, ¿no? Eh, entonces, todo lo que se invierte en esa conciencia... La verdad, veo eso. (entrevista, abril 2021)

La cita remarca varios puntos sobre la cultura de la Compañía B. En primer lugar, indica que la misión establecida en la compañía de, por un lado, hacer que sus pacientes tengan una mejor calidad de vida y, por el otro lado, asegurar que la facturación anual no sea el único enfoque de la compañía, también están presente en la cultura organizacional de la subsidiaria argentina. En segundo lugar, la cita ilustra cómo los diseños gráficos y lo estético que se ha generado en los entornos de la empresa transfiere los valores de orden, sobriedad, y seriedad a los integrantes de la compañía. Esto se alinea directamente con las ideas de Schein (2004) sobre los artefactos como logotipos y representaciones gráficas que reflejan los niveles más profundos de una cultura organizacional. Asimismo, Weick (2001) remarca que los documentos organizacionales que consumen los integrantes de la organización son claves en comunicar los valores y comportamientos deseados. Finalmente, en tercer lugar, la cita demuestra que la gerente desde Argentina percibe los valores como directamente relacionados con el legado nórdico de la empresa. Esta característica funciona como un factor diferenciador para ella en referencia a las empresas multinacionales norteamericanas. En la sección 4.2.5 se analiza en mejor detalle la influencia sociocultural de la Compañía B.

4.2.3.4 Rigidez organizacional

El hecho de tener prácticas organizacionales reglamentadas y establecidas, no obstante, también parece generar que se pierda la agilidad organizacional en la Compañía B. Aunque la gerente remarca que ha experimentado un mayor interés en buscar mayores niveles de flexibilidad organizacional, y dar más autonomía a las subsidiarias para que puedan adaptar las iniciativas al mercado local, describe la cultura organizacional como caracterizada por una rigidez:

Lo que yo veo, que muchas veces eso hace que se pierda un poco la agilidad o estas cercanías. Está como un poco... A ver, de la misma manera que se viene haciendo los últimos años, y a veces, no se personaliza con distintas necesidades que se encuentran los empleados; muchas generaciones en una compañía, distintas necesidades. Tenés todo el tema de la pandemia. Entonces, a veces falta un poquito de agilidad para poder adaptarse a las necesidades nuevas de los colaboradores. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra como, al parecer, una cultura basada en el orden y lo metódico, le complica a la organización interna de la Compañía B adaptarse a las nuevas necesidades de los integrantes. Se puede interpretar la rigidez organizacional como una contracara de las características culturales del orden y la metodológica mencionadas anteriormente.

La estructura organizacional de la Compañía B es otro pilar que parece mantiene la rigidez de la organización. La estructura organizacional está basada en una división entre dos regiones grandes: Estados Unidos, por un lado, y Operaciones Internacionales, por el otro lado, lo cual incluye todo el resto de los mercados donde la Compañía B opera. Dentro de Operaciones Internacionales, la subsidiaria de Argentina corresponde a la oficina regional de LATAM con la sede en Brasil (entrevista, abril 2021). La comunicación y coordinación interna de la subsidiaria argentina está principalmente dirigida hacia la sede regional en Brasil, mientras que el contacto y comunicación con el resto de la organización global y la casa matriz es menos frecuente, lo cual la gerente explica en la siguiente manera:

Es menos frecuente. De todas maneras, el CEO estuvo de visita en varias oportunidades. Lars estuvo, y yo tuve la oportunidad de conocerlo personalmente. Él viajó y la realidad que ahí se da cuenta también de lo lejos que estamos entre un país y el otro. Y él lo comentaba, y me dijo: me impresiona que lejos es. Y vemos que en la medida que ellos pueden viajan, vienen para distintos proyectos o necesidades o visitas, pero no tenemos gente de Dinamarca hoy por hoy trabajando en nuestra filial permanente. Sino que es de modo de visitas puntuales. Para LATAM es muy común el ir y venir de ellos para reuniones y de más. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra como la comunicación y contacto interno en la compañía parece estar restringido por la estructura organizacional. Las unidades que están estructuralmente relacionadas son las que parecen tener un vínculo más continuo y diario. Mientras que, entre las otras unidades existe menos contacto y vínculo, lo cual lleva a un sentimiento de alejamiento entre la casa matriz y la subsidiaria argentina. Vale recordar que Søderberg y Holden (2002) subrayan la necesidad de generar puntos de intercambio que puedan facilitar los flujos de información entre las diferentes unidades organizacionales, en sus distintos contextos socioculturales, como clave para el éxito de la gestión de múltiples culturas en las empresas multinacionales (Søderberg y Holden, 2002). El hecho de que la estructura organizacional de la Compañía B promueva un mayor intercambio entre unidades organizacionales ubicadas en contexto socioculturales parecidos, como los países latinoamericanos, parece ser una solución poco sustentable para el desarrollo y gestión intercultural de la compañía.

A pesar de las divisiones estructurales y la rigidez organizacional que parece existir en la Compañía B, la compañía también tiene un sistema de agencias o equipos internos que dan soporte a las subsidiarias. La gerente cuenta que estos equipos están muy valorados y aportan con herramientas y diseños gráficos fácilmente adaptables al contexto local:

Cada vez más te digo que ellos también están muy abiertos porque fueron aprendiendo a que te dan las herramientas y te dicen: “Bueno, pero vos te vas a fijar cómo las vas a poder adaptar mejor” Eh. Y este intercambio está muy muy bueno a la hora de... O yo te lo traigo un ejemplo de campañas en redes sociales, que es lo que estoy haciendo más últimamente, entonces ellos te mandan capaz los *assets* o de los archivos editables y con ellos encontramos la manera de tomar lo que me sirve para Argentina. Y ellos desde sus agencias globales también me pueden apoyar para promocionar o para hacer alguna estrategia digital. Contienen muchas *parties*⁴ y buenas agencias y demás, así que hacemos este trabajo en conjunto. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra como desde la organización global, supuestamente encabezada por la casa matriz, se está tratando de implementar mejoras organizacionales que faciliten la integración en los mercados locales de las subsidiarias. No obstante, basado en los comentarios anteriores de la gerente, parece que el tema de la flexibilidad y la adaptación local necesita mucho más trabajo que una agencia que puede apoyar con archivos para una campaña digital.

La Tabla 4.6 resume las características de la cultura organizacional de la Compañía B y las prácticas organizacionales que la respaldan. En línea con el análisis de la Compañía A, se ha observado cómo los artefactos tales como procesos internos, iniciativas externas, diseños gráficos, entre otros, establecen y refuerzan los valores y presunciones básicas presentes en la cultura organizacional de la Compañía B.

La Compañía B no parece utilizar tanto la manipulación de historias o rituales internas como en la Compañía A. Sin embargo, en la Compañía B el diseño gráfico y las acciones públicas en relación con la sociedad civil parece jugar un papel más importante para capturar y comunicar los valores organizacionales, tanto a un público interno como externo. No obstante, la cultura organizacional de la Compañía B también se caracteriza por una rigidez organizacional, donde las interacciones organizacionales parecen estar

⁴ Por *parties* se entiende la gente involucrada en diferentes departamentos o funciones de soporte en la compañía (proviene del inglés de *party* como una parte or un interesado).

guiadas estrictamente por la estructura organizacional, lo cual, siguiendo la línea de pensamiento de Söderberg y Holden (2002), puede obstaculizar la transferencia e intercambio de información entre la casa matriz y las subsidiarias en otros contextos socioculturales.

Tabla 4.6

Cultura organizacional de Compañía B y las prácticas organizacionales

Características	Prácticas y procesos
Respeto y cuidado por las personas	Comunicación interna Herramientas de trabajo disponibles Capacitaciones Programa de beneficios Políticas y programas de sustentabilidad Relaciones con la sociedad civil
Orden y Metodología	Investigación y protocolos científicos Repositorios Manuales Normas Políticas de <i>compliance</i>
Sobriedad y Seriedad	Diseños gráficos Propósito en el trabajo
Rigidez organizacional	Falta de agilidad organizacional Estructura organizacional dividida Agencias globales de soporte

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a entrevista con la gerente de RRPP en Compañía B

4.2.4 Alineamiento organizacional

La Compañía B tiene una estrategia claramente establecida con los valores y prácticas deseadas, pero parece que está experimentando problemas en implementarlos a lo largo de la organización. La tabla 4.7 compara la estrategia organizacional “El Camino”, y las declaraciones de prácticas deseadas, con las características observadas de la cultura organizacional. Por un lado, se observa que los valores de respeto y cuidado por las personas que caracterizan la cultura organizacional de la subsidiaria se alinean con una gran mayoría de las declaraciones de la estrategia organizacional. Esto indica que el proceso de alineamiento basado en estos dos valores ha sido exitoso, y se subraya con el siguiente comentario de la gerente:

Sobre todo, se está haciendo mucho foco en el tema de propósito, ¿no? Porque hacemos lo que hacemos. Y eso es algo que vino de Dinamarca y lo estamos haciendo. Y los estamos trabajando mucho a nivel local. Eso de reconectar en el día-día por qué cada uno de dónde está, por qué hacemos los que hacemos. El propósito de la compañía. Está lindo eso, sí. (entrevista, abril 2021)

La cita demuestra cómo la Compañía B busca que el propósito o la misión de la compañía guíe el comportamiento de los integrantes, tal como Gore (2001) argumenta que una misión bien implementada tendría que unificar el comportamiento de una organización hacia el mismo fin (Gore, 2001). No obstante, también vale subrayar que el proceso que describe la gerente parece ser impulsado desde la casa matriz, lo cual indica lo contrario a lo recomendado por Søderberg (2015) de hacer que las subsidiarias tomen una parte activa en la adopción e implementación de la estrategia según las particularidades de su contexto sociocultural (Søderberg, 2015).

Por el otro lado, las características de la cultura organizacional como orden, metodología, sobriedad y seriedad, se alinean menos directamente con los puntos establecidos en la estrategia organizacional. En realidad, se puede discutir si es adecuado categorizar “orden y metodología” con la declaración de “establecer metas ambiciosas y apuntar a la excelencia”; o “sobriedad y seriedad” con las declaraciones de “ambición de seguir fortaleciendo su liderazgo en el sector de diabetes” y “encontrar y desarrollar medicamentos innovadores y hacerlos accesibles a pacientes en todo el mundo”. Esto abre a un espacio de reflexión sobre el nivel de alineamiento presente en la empresa en estos temas. A pesar del trabajo para implementar el tema del propósito en la subsidiaria, la gerente argentina resalta que los valores de la estrategia no siempre son transferidos a la cultura organizacional de la subsidiaria:

Nosotros tenemos “El Camino”, ¿no? Qué son nuestros valores, que lo habrás visto, y la verdad que se trabaja muchísimo... Pero a veces se trabaja mucho más en lo que es la comunicación, más informativo. Con lo que se denuncia y... digamos, le queda un poco lejos, ¿no? En el día-día. (entrevista, abril 2021)

Esta cita se alinea con lo argumentado por Søderberg (2015) y subraya que los valores presentados en la estrategia deberían funcionar como una guía para la cultura organizacional interna, pero en realidad, en la subsidiaria argentina, son temas que quedan a un nivel comunicacional e informativo, que no logra afectar a la vida cotidiana de los integrantes argentinos.

Tabla 4.7

Alineamiento organizacional de la Compañía B

Estrategia Organizacional	Cultura Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Ser abiertos, honestos, ambiciosos, y tratar los demás con respeto - Generar un ambiente de trabajo que es sano y atractivo - Ofrecer oportunidades para realizar su potencial - Enfocarse en el desempeño y desarrollo personal - Desarrollar prácticas enfocadas en el paciente - Trata los demás con respeto - Generar crecimiento financiero que permita ayudar tanto los pacientes como los accionistas - Ser responsable de un desempeño financiero, ambiental y socialmente responsable 	Respeto y cuidado por las personas
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar y simplificar la manera que se trabaja 	Rigidez organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas ambiciosas y apuntar a la excelencia 	Orden y Metodología
<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de seguir fortaleciendo su liderazgo en el sector de diabetes - Encontrar y desarrollar medicamentos innovadores y hacerlos accesibles a pacientes en todo el mundo 	Sobriedad y seriedad

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a documentos oficiales y entrevistas con Compañía B

Por último, se observa un claro ejemplo de un delineamiento entre la estrategia y la cultura. La característica cultural de rigidez organizacional está en directo conflicto con el punto “optimizar y simplificar la manera que se trabaja” de la estrategia. Por lo tanto, se puede argumentar que la Compañía B pone un enfoque fuerte en generar una imagen externa a través los diseños gráficos y las iniciativas, como los proyectos de

sustentabilidad, que se alinean con la estrategia de una empresa moderna y progresiva. Sin embargo, al mismo tiempo, los procesos y las prácticas organizacionales internas reflejan valores como orden y metodología que no están estrechamente relacionados con la estrategia, y hasta pueden empujar o sostener la rigidez organizacional que existe en la compañía. Este argumento se subraya con el siguiente comentario de la gerente: “Se hicieron planes, embajadores. Embajadores que viven los valores y demás, pero por ahí quedan algo muy puntual, algo muy formal y después en el día-día faltaría eso de decir: a ver ¿cómo haces?” (entrevista, abril 2021). Es decir, por más que la casa matriz de la Compañía B implementó planes para alinear la estrategia organizacional con la cultura organizacional, utilizando embajadores, ninguno llegó a afectar directamente a la cultura organizacional de la subsidiaria. En otras palabras, para poder lograr la meta estratégica será necesario modificar o flexibilizar la estructura organizacional. En línea con Hatum (2009), se puede argumentar que la Compañía B está experimentando una esquizofrenia organizacional, donde la organización no logra completamente hacer lo mismo que se dice en su estrategia o metas estratégicas.

Para resumir, la Compañía B parece haber logrado en menor medida un alineamiento entre la estrategia organizacional y la cultura organizacional que la subsidiaria argentina de la Compañía A. El mayor alineamiento se observa en los temas que tienen que ver con el respeto y el cuidado por las personas, que están reflejado en su cultura organizacional. No obstante, existen características de la cultura organizacional como el orden, la metodología, la sobriedad y seriedad que en menor medida se alinea con declaraciones presentadas en la estrategia, e indican un menor nivel de alineamiento organizacional en la Compañía B. La Compañía B está gobernada por una cultura organizacional de favorecer el orden y los procesos establecidos, y, por ende, le cuesta salir de la rigidez organizacional. La característica cultural de rigidez organizacional implica un claro delineamiento entre la estrategia y la cultura organizacional.

4.2.5 La gestión intercultural en la subsidiaria argentina

En esta sección, se analiza en qué manera los distintos contextos socioculturales del país de origen (Dinamarca) y el país anfitrión (Argentina) se refleja en la subsidiaria de Compañía B y cómo se trata gestionar estas influencias. Al igual que para la Compañía A, se utilizaron las dimensiones del proyecto GLOBE para este análisis de la gestión intercultural de la Compañía B.

4.2.5.1 Orientación al desempeño

En la dimensión de orientación al desempeño, se observan diferencias parecidas entre las subsidiarias y las casas matrices en la Compañía A y la Compañía B. En la Compañía B se observan las diferencias en la orientación al desempeño entre las dos unidades en relación con los temas de orden o de ser ordenado. La gerente explica el comportamiento en la siguiente manera:

Nosotros como argentinos, nos hace bien, muy bien. Nosotros no somos ordenados, en general. Porque el día-día, porque por la situación. Por las distintas crisis que tuvimos atravesando como país, como... ¿no? Como en general hicieron... Hace que vamos viendo, que vamos sorteando y muchas veces perdemos esta mirada estratégica, este orden, esta metodología. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra que existe una diferencia entre el orden establecido por los daneses en la casa matriz y el orden al que están acostumbrados los argentinos. Asimismo, la gerente conecta la característica de la cultura organizacional enfocada en el orden y la metodología con el origen de la empresa, subrayando: “Se nota mucho la impronta, por supuesto, danesa. De mucho respeto. De mucho orden.” (entrevista, abril 2021). De la misma manera que en la Compañía A, la actitud “vueltero” de los argentinos se refleja en la cita ya que la idea de “vamos viendo” indica algo parecido al hecho de dar vueltas sobre los temas sin decidirse. No obstante, vale remarcar que la gerente describe el orden impuesto desde la casa matriz como una característica positiva para el comportamiento de los argentinos, lo cual implica que, desde su punto de vista, no generar obvias tensiones en la relación entre la casa matriz y la subsidiaria.

4.2.5.2 Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre

La cita mencionada en la dimensión anterior también demuestra otra característica de la cultura argentina observada en la Compañía B que se alinea con los hallazgos del proyecto GLOBE: la planificación cortoplacista.

La cita resalta como la gerente conecta las diferentes crisis de la Argentina con el comportamiento cortoplacista de los argentinos de vivir “día-día” y “ir viendo”,

mientras la falta de orientación hacia el futuro hace que tiendan a perder la mirada hacia dónde van. Esta característica está conectada con lo que el proyecto GLOBE llama la orientación hacia el futuro, donde Argentina y la mayoría de los países latinoamericanos tienen niveles bajos. Altschul et. al. (2007) remarcan la misma conexión entre comportamiento y crisis económicas en su estudio sobre Argentina (Altschul et al., 2007). En esta dimensión, la casa matriz de la Compañía B también representa una mirada diferente que la realidad que viven los argentinos:

A nosotros en Argentina, nos ayuda porque además nos da una mirada positiva del futuro, eh, saber que... Y nos vuela mucho la cabeza, ¿no? Porque... Sabemos que en otros lugares del mundo se puede hacer las cosas bien; sin corrupción... O con menos corrupción. Con más orden, entonces, eso... La realidad es que nos da un norte. (entrevista, abril 2021)

La cita ilustra como las perspectivas que les presenta la casa matriz sobre trabajar con una mirada del futuro y en condiciones con mayor orden, funciona como una inspiración para los argentinos. En la misma manera, las iniciativas de sustentabilidad que promueve la casa matriz presentan otra perspectiva para los argentinos sobre la planificación a largo plazo. Esto se alinea con la tendencia de los países escandinavos como Dinamarca de tener niveles altos en la dimensión de orientación hacia el futuro (GLOBE, 2020b; Warner-Søderholm, 2013).

Argentina y Dinamarca también poseen comportamientos opuestos en relación con la dimensión de evitación de la incertidumbre (GLOBE, 2020b, 2020a). Tanto Altschul et al. (2007) como Warner-Søderholm (2013) y Østergård (2012) basan sus explicaciones en la diferencia en el desarrollo institucional de ambos países, donde la estabilidad institucional danesa ha llevado a una tendencia de tratar de evitar la incertidumbre con la planificación. Mientras que, en Argentina, la situación volátil de la economía ha generado la habilidad para manejarse en situaciones de incertidumbre (Altschul et al., 2007; Østergård, 2012; Warner-Søderholm, 2013). Esta diferencia se refleja en la subsidiaria argentina en la siguiente manera:

Por ahí nos hablan, a veces Dinamarca dicen “bueno, tienen que implementar un proyecto de diversidad, ¿no?” Diversidad e inclusión, ¿no? Y nosotros estamos como que se nos está quemando la casa, no sabemos si podemos llegar con el objetivo de ventas, qué va a pasar con el gobierno, ¿no? Entonces, es como para nosotros... Sí, es lindo, nos encanta, que bueno lo que tenemos que hacer, pero... Así estamos. (entrevista, abril 2021)

La cita subraya la frustración sobre la presión de la casa matriz por la planificación de iniciativas adicionales, mientras que le cuesta llegar con las metas ya establecidas. La gerencia en la subsidiaria siente una falta de comprensión desde la casa matriz por la situación externa que se vive en la Argentina, lo cual está subrayado en otro comentario de la gerente: “En Argentina también sentimos que ellos también no entienden nuestra situación económica y política, y es muy difícil entenderlo” (entrevista, abril 2021). La cita ilustra como la situación socioeconómica argentina juega un papel importante en la vida interna en la subsidiaria, mientras que desde la casa matriz parece que no están acostumbrados a que la situación económica o política tenga tanta importancia para las operaciones del negocio.

Desde la perspectiva de Nørmark (2013), se puede argumentar que la falta de comprensión desde la casa matriz también se basa en la dificultad que los daneses tienen para empatizar con situaciones o condiciones de vida diferentes a las suyas (Nørmark, 2013). Interesantemente, en la Compañía A se observó comportamientos y tensiones muy parecidas entre la casa matriz y subsidiaria argentina, donde la casa matriz le arma planes estratégicos a la subsidiaria con poco entendimiento de la situación que vive la subsidiaria, donde le cuesta llegar a hasta con las metas más básicas.

4.2.5.3 Colectivismo institucional y contexto institucional

La dimensión de colectivismo institucional en el proyecto GLOBE tradicionalmente indica el nivel de confianza en las instituciones estatales, donde Argentina y Dinamarca también poseen puntajes contrarios. Los argentinos tienden a tener poca confianza en sus instituciones, mientras que los daneses tienen mucha confianza, especialmente en su estado de bienestar (Altschul et al., 2007; GLOBE, 2020). Como en el análisis de la Compañía A, en esta investigación se extiende el concepto de

esta dimensión para también incluir una consideración más amplia del contexto institucional. Como fue señalado en la dimensión anterior, a la subsidiaria argentina le cuesta hacer que la casa matriz en Dinamarca le entienda la idiosincrasia argentina, lo cual parece generar tensiones entre las dos unidades. No obstante, la subsidiaria argentina también parece haber adoptado prácticas organizacionales más parecidas a lo esperado en un contexto danés, lo cual se observa en la siguiente cita de la gerente:

(...) trabajando mucho con la embajada de Dinamarca. En este sentido, que nos ayuda mucho porque a veces nos cuesta a nosotros laborar, así como laboratorio, poder acercarnos a un... A funcionarios públicos, ¿no? O a gobiernos, ¿no? Por eso de que ellos entienden que nosotros tenemos un interés comercial o que queremos vender medicamentos y demás, y la verdad que a nosotros nos ayuda mucho trabajar a través de la embajada. El vínculo con ellos, y poder también... Es una muy buena carta de presentación para nosotros. Y ahí, se nos ha abierto muchas puertas, en este sentido. (entrevista, abril 2021).

La cita demuestra como en el contexto institucional argentino las instituciones estatales no están acostumbradas a pensar en una colaboración privado-público donde el objetivo de la compañía no sea comercial sino de responsabilidad social. Asimismo, se puede interpretarlo como un ejemplo de la falta de confianza en las instituciones que remarca el proyecto GLOBE, donde la relación entre representantes de una empresa multinacional y funcionarios públicos automáticamente suena sospechosa. La iniciativa desarrollada con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que fue mencionada anteriormente es otro ejemplo de cómo la Compañía B entra en alianzas con instituciones estatales, y toma un rol activo en desarrollar iniciativas contra la diabetes, lo cual está visto como poco frecuente en un contexto argentino.

Por otro lado, la subsidiaria argentina también ha desarrollado comportamientos donde se benefician del contexto institucional argentino. La gerente remarca, por ejemplo, que trabajan con varias de las obras sociales en la Argentina y que la institución estatal, el PAMI (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados), es una fuente de ingreso importante (entrevista, abril 2021). Esto indica que la empresa

estratégicamente ha logrado aprovechar el contexto institucional argentino para encontrar fuentes de ingresos, lo cual se alinea con los aportes del marco integración-sensibilidad de también aprovechar las ventajas disponibles en los sistemas locales fuerzas (Roth y Morrison, 1990).

No obstante, donde el marco institucional argentino no beneficia a las operaciones de la Compañía B es en cuanto a las importaciones de los medicamentos. La empresa no cuenta con una planta productiva en Argentina, sino que importan desde Dinamarca u otros lugares donde la empresa tiene su producción:

No tenemos es una planta productiva. Sino que nosotros importamos, ¿no? Los medicamentos de Dinamarca y con dólares. Con el control que implica. Sí, tenemos un laboratorio de control de calidad. Porque nosotros por regulación tenemos que hacer control, ¿no? Inspección de los lotes, de los medicamentos que llegan de Dinamarca y demás. (entrevista, abril 2021)

Tal como fue remarcado en el análisis de la Compañía A, se nota como el tema del tipo de cambio o adquisiciones en moneda extranjera es un verdadero desafío en el contexto argentino, donde, de nuevo, el contexto institucional y la volatilidad económica no favorecen las importaciones en moneda extranjera. Como remarcen Altschul et al. (2007) estos obstáculos regulatorios y económicos y los constantes cambios de las reglas del juego, no ayudan a mejorar la perspectiva de la población sobre las instituciones estatales (Altschul et al., 2007). Por más que los obstáculos de importación de medicamentos solamente afecten directamente a los integrantes de la Compañía B, se puede interpretar como una representación de una tendencia general en la sociedad argentina.

4.2.5.4 Igualdad de género

La casa matriz empuja la implementación de políticas de inclusión y diversidad en la subsidiaria, lo cual indica un interés y preocupación por cuestiones de igualdad de género que se alinea con lo esperado de una empresa proveniente de una sociedad como la danesa con puntajes altos en la dimensión de igualdad de género (GLOBE, 2020b). Sin embargo, la cita en sección 4.2.5.2 sobre la frustración de la subsidiaria argentina por las

iniciativas de inclusión y diversidad indica que la subsidiaria no siente que dichas iniciativas sean una prioridad. A pesar del hecho de que la dimensión de igualdad de género es una de las dimensiones del GLOBE, donde Argentina y Dinamarca tienen niveles más parecidos, la situación podría interpretarse como un reflejo de que Argentina como sociedad en general tiene niveles un poco más altos en esta dimensión que Dinamarca. Por ende, no está dando la misma importancia a las iniciativas que en Dinamarca. No obstante, también se puede argumentar que la situación socioeconómica hace que la subsidiaria no tenga tiempo para planificar e implementar las iniciativas de inclusión y diversidad de la casa matriz.

4.2.5.5 Orientación humana y colectivismo intragrupal

La orientación humana se refiere al grado en que la sociedad alienta individuos a ser amables con los demás, y es una dimensión donde Dinamarca y Argentina tienen unos de los niveles más similares en el proyecto GLOBE (GLOBE, 2020b, 2020a). En ambos países se observan altos niveles de activismo en la sociedad civil (Altschul et al., 2007; Campbell et al., 2006).

En esta dimensión, se observan unas prácticas interesantes de la Compañía B. Parte del trabajo del departamento de relaciones públicas es generar vínculos con las asociaciones de pacientes. La gerente explica que esto no son prácticas comunes para empresas multinacionales en Argentina, lo cual puede ser interpretado como un lazo con las prácticas desarrolladas en Dinamarca, donde también existe una sociedad civil activa.

Se puede argumentar que solamente es posible para la Compañía B promover este tipo de relaciones públicas porque en la Argentina ya existe una sociedad civil activa. De igual manera, y como fue mencionado en la dimensión anterior, aún parece que las prácticas de empresas que se preocupan por cuestiones sociales y preventivas aún son nuevas para Argentina, lo cual le genera ciertos obstáculos a la subsidiaria argentina para operar en el marco gubernamental y de la sociedad civil.

4.2.5.6 Distancia de poder

Como fue examinado con respecto de la rigidez organizacional (sesión 4.2.3.4), el vínculo entre la casa matriz y la subsidiaria argentina es limitado y desde la subsidiaria hasta se percibe la casa matriz como un alejado en el día-día de las operaciones. La estructura organizacional parece establecer claros niveles de división de tareas, lo cual indica que existe cierta jerarquía en la organización. Esto se puede considerar como

indicador de que existen altos niveles de distancia de poder internos en la empresa. Compañía B.

Desde la perspectiva de los resultados del proyecto GLOBE, es interesante observar niveles altos de jerarquía y distancia de poder en una empresa de origen danesa, ya que la sociedad y las organizaciones danesas están consideradas como el ejemplo de lo contrario (GLOBE, 2020b; Østergård, 2012). Este comportamiento se alinea más con lo esperado de organizaciones latinoamericanas según el GLOBE. Siguiendo las ideas de Schneider (2013) es común que existan altos niveles de jerarquía interna entre las casas matrices y las subsidiarias locales en América Latina (Schneider, 2013), lo cual subrayaría la inferencia sobre los altos niveles de distancia de poder interno.

La Tabla 4.8 resume el análisis sobre la gestión intercultural en la Compañía B. Se puede observar que, por un lado, hay dimensiones donde el comportamiento en la subsidiaria argentina y la casa matriz danesa se diferencian. Principalmente, en las dimensiones de la orientación al desempeño, la orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre, donde los argentinos son caracterizados como desordenados y cortoplacistas, y están afectados por las situaciones y volatilidad externas. Una tendencia general en el análisis fue el efecto de la situación externa sobre el comportamiento interno en la Compañía B, lo cual se alinea con lo analizado en la Compañía A.

Tal como en la Compañía A, también se observó que la casa matriz danesa muestra cierta insensibilidad hacia las diferencias institucionales entre el contexto de la subsidiaria y el contexto de la casa matriz. Asimismo, por más que a la subsidiaria le parecen buenas las nuevas iniciativas de inclusión y diversidad provenientes de la casa matriz, le encuentra dificultades en implementarlas porque luchan por llegar a las metas financieras en el contexto volátil de Argentina.

En la dimensión de orientación humana es donde existe una convergencia entre los dos contextos culturales. Los altos niveles de activismo en ambas sociedades civiles hacen que la Compañía B bastante fácilmente haya podido implementar sus prácticas organizacionales danesas de colaboración con la sociedad civil en Argentina. No obstante, en la dimensión de distancia de poder se observó que la estructura organizacional de la Compañía B asimila más una estructura jerárquica característica de las organizaciones latinoamericanas que una estructura organizacional proveniente de un contexto danés donde tienden a promover bajos niveles de jerarquía interna.

Tabla 4.8*Gestión intercultural en Compañía B*

Dimensión	Argentina	Dinamarca
<i>Orientación al desempeño</i>	Desordenado	Ordenado
<i>Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre</i>	Volatilidad económica e institucional Planificación a corto plazo	Planificación a largo plazo Planes estratégicos
<i>Colectivismo institucional y contexto institucional</i>	Volatilidad institucional	Insensibilidad sobre diferencias institucionales
<i>Igualdad de género</i>	Dificultad con implementación de iniciativas de inclusión y diversidad	Empujan iniciativas de inclusión y diversidad
<i>Orientación humana y colectivismo intragrupal</i>	Relación activa con la sociedad civil	Relación activa con la sociedad civil
<i>Distancia de poder</i>	Estructura organizacional jerárquica entre casa matriz y subsidiaria	Estructura organizacional jerárquica entre casa matriz y subsidiaria

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a las dimensiones de Javidan et al. (2001; 2006).

4.2.6 Resumen del estudio de caso de la Compañía B

El análisis del estudio de caso de la Compañía B ha demostrado que la compañía tiene una estrategia organizacional basada en un sistema de principios rectores y declaraciones de prácticas deseadas. Éstas radican, principalmente, en buscar que los pacientes tengan una mejor calidad de vida, y en que la compañía actúe socialmente responsable con su entorno. Lo último incluye, por ejemplo, que la Compañía B reporte su impacto social y ambiental por igual que sus resultados financieros, en lo que se han nombrado “La Línea de Fondo Triple”. En el análisis de la cultura organizacional, se ha demostrado que la estrategia de la Compañía B se caracteriza por la promoción de los valores de respeto y cuidado por las personas en la organización, mientras que, al mismo tiempo, en la cultura también existen valores y prácticas organizacionales tales como orden, metodología, sobriedad y seriedad, que no se alinean muy directamente con la estrategia. Asimismo, la cultura organizacional está caracterizada por una rigidez

organizacional, lo cual es lo contrario a la declaración estratégica de optimizar y simplificar los procesos internos. Por lo tanto, se ha argumentado que el alineamiento organizacional entre la estrategia y la cultura organizacional en la Compañía B ha sido menos exitoso que en la Compañía A.

De igual manera que con la Compañía A, tanto el contexto sociocultural danés como el argentino se reflejan en la subsidiaria. Especialmente, las diferencias en las dimensiones de orientación al desempeño, la planificación al largo plazo, y evitación de la incertidumbre parecen generar fricciones entre la casa matriz y la subsidiaria argentina. La volatilidad política y económica en Argentina juega un papel importante en el comportamiento observado en la subsidiaria. A su vez, los integrantes en la subsidiaria sienten una falta de voluntad o sensibilidad cultural de la casa matriz por entender la situación en la Argentina.

A pesar de esta diferencia, también se observó que las similitudes entre los dos países en cuando a tener una sociedad civil activa han ayudado a la Compañía B implementar algunas de sus prácticas organizacionales provenientes del contexto danés en la Argentina. Por último, los niveles de jerarquía interna en la compañía se alinean más con lo esperable para una empresa latinoamericana que una empresa escandinava, pero puede ser alineado con los altos niveles de rigidez en la estructura organizacional de la empresa.

4.3 Resumen del análisis

En este capítulo se analizaron dos casos de estudio de dos empresas multinacionales danesas de la industria farmacéutica que operan en Argentina. En cada caso, se analizó la estrategia organizacional, la cultura organizacional y el proceso de alineamiento organizacional entre la estrategia y la cultura organizacional. Por último, la gestión intercultural en la subsidiaria argentina de ambas empresas.

La Compañía A tiene una estrategia organizacional tradicional que se divide claramente entre la misión, visión y los valores que la empresa trata de promover. La estrategia organizacional tiene un enfoque claro en buscar soluciones para mejorar la vida de los pacientes con enfermedades íntimas, basada en los valores de cercanía, pasión, respeto y responsabilidad. Al mismo tiempo, la estrategia organizacional también estableció que se buscara promover los mismos valores internamente en la organización. Cada cinco años, la Compañía A reevalúa su estrategia para asegurarse de que ésta se alinea con las necesidades de la compañía y su entorno competitivo. Recientemente en

2020, la Compañía A ha impulsado un cambio organizacional que introduce un mejor enfoque en los temas de innovación, inclusión y diversidad organizacional. La subsidiaria argentina parece haber logrado implementar la mayoría de las intenciones de la estrategia en su cultura organizacional, lo cual llevó a argumentar que existen pocas brechas entre lo establecido en la estrategia y la cultura organizacional. Por lo tanto, se puede considerar que el proceso de alineamiento organizacional en la Compañía A ha sido exitoso.

La Compañía B no trabaja con una estrategia organizacional común que establece su misión, visión y valores, sino que trabaja con el sistema de principios rectores llamado “El Camino”. Para guiar la implementación de este sistema de principios rectores, la Compañía B también ha desarrollado una lista de declaraciones de prácticas deseadas que, a su vez, tendrían que ayudar a las subsidiarias a implementar la cultura organizacional deseada. Los principales enfoques de la estrategia están en asegurar que los pacientes que viven con una enfermedad crónica puedan vivir una vida plena, vencer a la diabetes y actuar de manera socialmente responsable con su entorno. Especialmente, el punto sobre responsabilidad social es clave para la Compañía B que activamente utilizar la idea de “La Línea de Fondo Triple” en sus informes financieros (Compañía B, s.f.). Con base en un análisis de los artefactos presentes en la Compañía B, tales como los procesos internos, los documentos y los diseños gráficos, la cultura organizacional fue caracterizada con los valores principales de respeto, cuidado por las personas, orden, metodología, sobriedad, y seriedad. A parte de los valores, otra característica de la cultura organizacional de la Compañía B es la rigidez organizacional que parece estar fundada en una estructura organizacional que establece límites entre dónde y cómo funcionan los flujos de comunicación en la empresa. La rigidez organizacional puede dificultar los flujos de información internamente en la empresa.

A pesar de la diferencia en los niveles de alineamiento entre las dos compañías, las mismas cuestiones interculturales parecen generar fricciones entre la casa matriz y la subsidiaria. Especialmente, las dimensiones de orientación al desempeño, la planificación al largo plazo y evitación de la incertidumbre genera fricciones en ambas compañías.

Al mismo tiempo, ambas compañías han experimentado situaciones donde el contexto sociocultural de Argentina funciona como una ventaja para la subsidiaria. En la Compañía A, los altos niveles de colectivismo intragrupal en la sociedad argentina dan una ventaja a los integrantes de la subsidiaria para implementar el valor estratégico de cercanía. Mientras que, en la Compañía B, los altos niveles de activismo en la sociedad

civil argentina permiten implementar las prácticas de colaboración con la sociedad civil, que se alinean con el valor estratégico de respeto y el cuidado por las personas.

Interesantemente, las dos empresas cuentan con niveles opuestos en la dimensión de distancia al poder. La Compañía A promueve bajos niveles de jerarquía, lo cual se alinea con lo esperable para una empresa de origen danesa, donde la tendencia de hacia un liderazgo participativo y consensual (Byrkjeflot, 2003; Østergård, 2012). La Compañía B, en cambio, cuenta con tendencias de niveles más altos de jerarquía, lo cual se alinea más a lo esperable para una empresa multinacional operando en América Latina (Schneider, 2013). Se puede argumentar que la diferencia se conecta con los diferentes niveles de flexibilidad-rigidez organizacional presente en las dos organizaciones.

Capítulo 5: Conclusión

En un mundo cada vez más interconectado, donde las empresas incorporan personas con varios antecedentes culturales en su organización, el conocimiento sobre cómo mejorar la gestión de esta multiculturalidad es clave para el éxito de las empresas modernas. El estudio de la gestión intercultural trata justamente de entender cómo mejorar y moderar el impacto de las interacciones entre personas provenientes de diversas culturas. Desde la apertura económica de la década del 90 en América Latina, la presencia de empresas multinacionales se ha vuelto una característica particular de las economías de la región (Ferraz et al., 2011; Schneider, 2013). A pesar de esta realidad, aún existe poca investigación sobre las interacciones interculturales que ocurren en las empresas multinacionales ubicadas en América Latina (Søderberg y Ramírez, 2019). La presente investigación se insertó en este vacío académico sobre la gestión intercultural en América Latina, para analizar cómo la estrategia y la cultura organizacional de una empresa multinacional influyen sobre la gestión intercultural de su subsidiaria en América Latina.

La perspectiva académica tradicional sobre los encuentros interculturales ha sido la de que generan choques culturales en las organizaciones. No obstante, cómo se ha remarcado en la presente investigación, existen nuevas líneas de estudio que reconocen que la integración de personas de varios antecedentes culturales en una organización también puede ser una ventaja competitiva para las empresas. Asimismo, las nuevas líneas de investigación remarcan que varias culturas (no solamente la cultura nacional de su país de origen) pueden afectar al comportamiento de los integrantes de una organización. Las personas de un territorio determinado tienden a tener patrones comunes de comportamiento debido a la existencia de un esquema cultural dominante, reflejado en un pasado e historia compartida. Pero el concepto de cultura no está excluido de una cultura nacional, y necesitamos tomar en cuenta que las generalizaciones a nivel macro de una sociedad, no puede predecir comportamientos individuales en contextos específicos (Søderberg, 2015; Søderberg y Holden, 2002).

A través de un estudio de caso comparativo, la presente investigación analizó dos empresas multinacionales danesas del sector farmacéutico con operaciones en Argentina. Las empresas fueron elegidas por ser parecidas en varias variables: su tamaño organizacional a nivel global, cantidad de integrantes en las subsidiarias en Argentina y cantidad de años operando en Argentina. Este método de “los casos más similares” aumenta la posibilidad de poder inferir sobre la variación entre las variables de interés

(Skocpol y Sommers, 1994); en este caso la influencia de la estrategia y la cultura organizacional sobre la gestión intercultural de su subsidiaria latinoamericana. Asimismo, se ha remarcado que los contextos socioculturales de Dinamarca y Argentina generalmente poseen rasgos parecidos con las demás sociedades en su región, lo cual aumenta la posibilidad de generalización a una población de casos más grande como las empresas multinacionales escandinavas en América Latina (Gerring, 2007). Para cada estudio de caso, se analizó, primero, cómo la estrategia organizacional estableció la misión, visión y valores principales de las compañías, indicando hacia donde la compañía deseaba ir y qué valores y comportamientos buscaba promover. Segundo, se analizó qué características se podían observar de la cultura organizacional en la subsidiaria, a través de cómo los integrantes piensan, actúan y coordinan su trabajo. Tercero, se evaluó hasta qué punto existía un alineamiento entre lo establecido en la estrategia y lo observado en la cultura organizacional en la subsidiaria argentina. Finalmente, se analizó la influencia de los contextos socioculturales sobre la subsidiaria argentina para estimar cómo, tanto la cultura argentina como la cultura danesa, influían a la subsidiaria.

Los resultados obtenidos en el estudio de casos comparativos de las empresas danesas en Argentina pueden dividirse en dos hallazgos principales: (1) existen niveles diferentes de alineamiento organizacional, pero al mismo tiempo (2) existen niveles similares de influencia sociocultural en la gestión intercultural.

5.1 Alineamiento organizacional

Basado en los resultados del análisis en capítulo 4 se puede concluir que en la Compañía A ha sido más exitoso en el proceso de alineamiento organizacional entre su estrategia y cultura organizacional que en la Compañía B. Desde la perspectiva de la estrategia organizacional, ambas empresas ponen énfasis en su compromiso con sus pacientes y la búsqueda de una mejora en la calidad de vida de éstos a través de sus medicamento y servicios. Sin embargo, los valores que guían sus organizaciones y la cultura que se observan se diferencian entre sí.

En el análisis de la estrategia y cultura organizacional de la Compañía A se observó como la mayoría de los valores presentados en la estrategia estaban claramente vinculados con los procesos internos de la compañía, y cómo estos parecían guiar la cultura interna y el comportamiento entre los integrantes. En el análisis de la Compañía A solamente se constataron dos ejemplos de un leve delineamiento. Primero, el valor “pasión” estaba presentado en la estrategia, pero no fue directamente observado en la

cultura organizacional. Se podría argumentar que la pasión también está indirectamente reflejada en otras características de la organización, tales como la empatía y la amabilidad, pero en las entrevistas no fue mencionado explícitamente, como sí lo fueron otros valores estratégicos de la compañía. Segundo, la característica cultural de “bajos niveles de jerarquía” no se vió directamente reflejada en la estrategia. Los bajos niveles de jerarquía como característica de la cultura organizacional podrían ser vistos como una condición necesaria para brindar la flexibilidad organizacional que caracterizó la cultura de la Compañía A.

En el análisis de la Compañía B se observó cómo la mayoría de los comportamientos y valores promovidos en la estrategia solamente reflejaban una parte de la cultura organizacional, lo cual indicaba menores niveles de alineamiento entre la estrategia y la cultura organizacional que en la Compañía A. En primer lugar, la cultura organizacional de la Compañía B principalmente reflejó los valores estratégicos de “respeto y cuidado por las personas”. Sin embargo, se observaron varias características de la cultura organizacional, tales como “orden y metodología” o “sobriedad y seriedad” que estaban levemente relacionadas con los valores representados en la estrategia, lo cual subraya el argumento de menores niveles de alineamiento organizacional en la Compañía B.

En segundo lugar, y a diferencia de lo observado en la Compañía A, en la Compañía B se observó una práctica establecida en la estrategia que estuvo en conflicto con lo evidenciado en la cultura organizacional. La estrategia buscaba promover una organización que “optimiza y simplifica la manera que se trabaja”, mientras que en el análisis de la cultura organizacional se observó una falta de flexibilidad y una rigidez en la estructura organizacional como una característica de la cultura. Esto indica la presencia de lo que Hatum (2009) nombra cómo esquizofrenia organizacional, donde lo que pasa en la cultura de la empresa es lo contrario a lo que la empresa establece en su estrategia. Según Hatum (2009) la esquizofrenia organizacional es lo contrario a un alineamiento organizacional, lo cual subraya el argumento de que la Compañía B está experimentando bajos niveles de alineamiento organizacional. Søderberg y Holden (2002) argumentan que es clave para las empresas multinacionales generar puntos de intercambio que apoyan los flujos de información de un ambiente sociocultural al otro, y así facilitar la creación de sentidos compartidos dentro de la organización, entre los integrantes organizacionales en diferentes contextos socioculturales (Søderberg y Holden, 2002). Se puede argumentar que la rigidez organizacional de la Compañía B hace que los flujos de información estén

limitados por la estructura organizacional. Mientras que la flexibilidad organizacional de la Compañía A hace que los flujos de información se intercambien más libremente entre las diferentes partes de su organización; en la Compañía B estos flujos están restringidos o limitados por una estructura rígida. Esto podría ser parte de la explicación de por qué se observa un mayor nivel de alineamiento organizacional en la Compañía A que en la Compañía B.

Otra diferencia importante que se observó entre las dos compañías es la cercanía con la casa matriz. La estructura organizacional de la Compañía A promueve un contacto frecuente entre la subsidiaria y la casa matriz, mientras que en la Compañía B la conexión con la casa matriz es más puntual y menos frecuente. Interesantemente, según lo observado, la Compañía A siente mucha cercanía con la casa matriz y, además, buscar aumentar esta cercanía llevando una persona danesa a trabajar con ellos. En la Compañía B, en cambio, se sienten alejados de la casa matriz y no tienen una tradición organizacional de tener personas de la casa matriz danesa trabajando con ellos. Volviendo al argumento de Søderberg y Holden (2002) se puede argumentar que el nivel de contacto entre la subsidiaria y la casa matriz genera un punto de intercambio que permite más fácilmente el flujo de información y creación de sentido compartidos, lo cual podría ser otra variable para explicar la diferencia en los niveles de alineamiento organizacional entre la Compañía A y la Compañía B. No obstante, se necesitaría más investigación para comprobar esta conexión.

Por último, una diferencia clave entre las dos estrategias organizacionales, que no necesariamente explica las diferencias en el nivel de alineamiento, es la frecuencia de la renovación de la estrategia. Por un lado, en la Compañía A renuevan y ajustan su estrategia organizacional cada cinco años para asegurar que se alinea con las necesidades del mercado. En 2020, la modificación estratégica, por ejemplo, llevó a la Compañía A a implementar ajustes que dieron mayor peso a las cuestiones culturales y las políticas y prácticas de inclusión y diversidad (Compañía A, 2020). Por el otro lado, la Compañía B lleva más de 10 años sin modificar los sustentos de su estrategia organizacional. Según lo señalado en el análisis, realizaron pequeños ajustes a lo largo de los años, pero el enfoque principal de su estrategia “El Camino” no ha cambiado mucho desde su inicio en los 2000s (Compañía B, 2010).

Por ende, a pesar de ser dos empresas multinacionales provenientes del mismo país de origen y dentro del mismo sector económico, en los estudios de casos se observaron diferencias entre los niveles de alineamiento organizacional entre la estrategia

y la cultura. A continuación, se explora la otra parte de la pregunta de investigación: la gestión intercultural.

5.2 Gestión intercultural

Desde la perspectiva de la gestión intercultural interna, ambas compañías experimentaron parecidas influencias del contexto sociocultural sobre su subsidiaria argentina. Con base en las dimensiones del proyecto GLOBE, se analizó cómo tanto las influencias externa de la cultura argentina como la cultura danesa influían en la interacción entre los integrantes en las subsidiarias.

En la dimensión de orientación al desempeño del proyecto GLOBE en ambas compañías se observaron comportamientos similares. Los integrantes argentinos fueron descritos como vuelteros, impuntuales y desordenados, mientras que los argentinos perciben a los daneses como ordenados, metódicos y demasiados directos en su comunicación. En el proyecto GLOBE se explica esto con el hecho de que en Argentina se asigna más importancia a la vida social (bajos niveles en la dimensión de desempeño), mientras que en Dinamarca el enfoque está en los logros y el desempeño profesional (altos niveles en la dimensión de desempeño) (GLOBE, 2020b, 2020a). Tanto en la Compañía A como en la Compañía B también se observó que esta diferencia en la actitud en la casa matriz y la subsidiaria, le sirvió de inspiración a los integrantes en la subsidiaria. En la Compañía A, los integrantes argentinos observaron cómo los daneses a pesar de la diferencia también buscaron un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal, lo cual se reflejó en una moral de trabajo, donde trabajan concentrados y enfocados en los logros para después también poder cortar más temprano. Asimismo, en la Compañía B, la manera metódica y ordenada de trabajar de los daneses se percibe como una inspiración de una manera distinta de trabajar a los argentinos.

En las dimensiones de orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre, se observó que ambas compañías sentían que la casa matriz no entiende las dificultades de operar en la idiosincrasia argentina, y que les cuesta la planificación a largo plazo que les impone la casa matriz danesa. En ambas compañías perciben y explican cómo el contexto socioeconómico argentino de alta volatilidad económica y política se transfiere a un comportamiento organizacional con una preferencia por la planificación a corto plazo y donde tiene un alto nivel de aceptación de la incertidumbre, lo cual les permite navegar en la volatilidad. Este comportamiento de las subsidiarias argentinas también se alinea con los resultados del proyecto GLOBE sobre Argentina en particular y América

Latina en general. En relación con esto, ambas compañías experimentaron una insensibilidad desde la casa matriz sobre estas diferencias entre el contexto institucional argentino y el danés. El contexto institucional argentino influye en el comportamiento de los integrantes, así como las instituciones danesas también juegan un papel importante en la formación de las preferencias, ya que la organización y la planificación política durante el desarrollo del estado de bienestar ha fomentado la preferencias de planificación a largo plazo en las sociedades escandinavas (Østergård, 2012; Warner-Søderholm, 2012). Esta diferencia institucional podría explicar la insensibilidad danesa hacia las preferencias argentinas. En otras palabras, el contexto danés brinda una estabilidad y eficiencia externa para los integrantes, lo cual parece completamente contrario a la inseguridad e ineficiencia del contexto argentino. No obstante, también vale recordar que Nørmark (2013) sostiene que los daneses tienden a tener la característica de insensibilidad cultural en sus interacciones interculturales debido a la homogeneidad cultural e institucional de su país, lo cual los expone poco a diferentes maneras de pensar u organizarse (Nørmark, 2013). Esto se relaciona con las ideas de Østergård (2012) de que los daneses suelen tener una actitud de complejo de inferioridad mezclado con un complejo de superioridad, lo cual se refleja en una actitud de que la manera danesa de hacer el trabajo es la única correcta. Estas dos perspectivas podrían explicar parte de la insensibilidad que las subsidiarias argentinas de ambas compañías experimentaron. No obstante, sería necesario realizar otros estudios más profundos para poder validar esta relación.

En la Compañía A también se observó cómo la influencia institucional danesa se reflejó sobre el sistema de capacitación. El sistema de capacitación de la compañía se diferenció del sistema tradicionalmente observado en las empresas argentinas, con el hecho de ser internalizado y no incluir patrocinios para formaciones académicas externas. Asimismo, se observó que ambas empresas experimentaron una presión desde la casa matriz por implementar políticas y prácticas de inclusión y diversidad. En la Compañía A, la gerente utilizó la impronta de la casa matriz para impulsar un cambio en la mentalidad argentina presente en la subsidiaria que según su punto de vista está gobernado por las instituciones machistas que les rodea. No obstante, en la Compañía B parece que la situación volátil externa hace que ni llegaran a poder trabajar en la implementación de las iniciativas de inclusión y diversidad que proviene de la casa matriz. Ambas experiencias se alinean con la diferencia entre Dinamarca y Argentina en la dimensión igualdad de género que remarca el proyecto GLOBE (Altschul et al., 2007; GLOBE, 2020a, 2020b; Østergård, 2012).

En las dimensiones de orientación humana y colectivismo intragrupal es donde se observó la mayor diferencia entre las dos empresas. En la Compañía B se observó cómo la similitud en el activismo de la sociedad civil entre Argentina y Dinamarca apoyó a la empresa en su generación de vínculos con las organizaciones de interés en Argentina. En la Compañía A, la cercanía interpersonal y la promoción de relaciones sociales que caracteriza la sociedad argentina le da una ventaja a la subsidiaria frente a la casa matriz danesa para implementar y enraizar el valor cercanía en su cultura organizacional. Siguiendo la línea de pensamiento de Adler y Aycan (2018), quienes resaltan que tendríamos que enfocarnos más en cuando la diversidad cultural lleva a ventajas en las organizaciones que a los problemas que causan, se puede argumentar que los beneficios que ambas compañías lograron sacar en estas dos dimensiones son un ejemplo de cómo la diversidad cultural pueda ser utilizada como una ventaja competitiva en las empresas multinacionales.

Por último, en la dimensión de distancia de poder, se observaron comportamientos contrarios entre las dos compañías. La Compañía A parece haber adoptado las prácticas organizacionales alineadas con la casa matriz, con predominio de bajos niveles de jerarquía, y un liderazgo participativo y consensual (Byrkjeflot, 2003; Østergård, 2012). En cambio, en la Compañía B, las prácticas organizacionales observadas parecen tener niveles más altos de jerarquía interna y control centralizado en la casa matriz que en la Compañía A. Las prácticas observadas en la Compañía B se alinean más con las prácticas esperadas para empresas latinoamericanas que escandinavas (Altschul et al., 2007; GLOBE, 2020a). Además, se podría argumentar que la combinación de las iniciativas de responsabilidad social con la jerarquía interna en la Compañía B genera las condiciones ideales para el desarrollo del liderazgo humanístico que plantean Davila y Elvira (2010) como el nuevo estilo de liderazgo en América Latina. Debido a la falta de sensibilidad cultural observada sobre otras cuestiones culturales de América Latina, es cuestionable que la gerencia danesa esté consciente que su estrategia organizacional en un contexto latinoamericano pueda ser entendido como un liderazgo paternalista donde se combine un rol más activo de la empresa en la sociedad con altos niveles de jerarquía interna.

Por lo tanto, a pesar de diferencias entre los niveles de alineamiento organizacional entre la estrategia y la cultura, en ambas empresas se observaron cuestiones similares en sus gestión intercultural. La tabla 5.1 resume la comparación

expuesta entre la influencia cultural argentina y danesa sobre la gestión intercultural en la Compañía A y la Compañía B, basado en los resultados obtenidos en el análisis.

Tabla 5.1

Comparación entre la gestión intercultural en la Compañía A y Compañía B

Dimensión	Argentina		Dinamarca	
	Compañía A	Compañía B	Compañía A	Compañía B
<i>Orientación al desempeño</i>	“Vuelteros” Impuntualidad	Desordenado	Feedback directo Equilibrio entre trabajo y vida personal	Ordenado
<i>Orientación hacia el futuro y evitación de la incertidumbre</i>	Volatilidad económica Planificación a corto plazo	Planificación a corto plazo Volatilidad económica y institucional	Planificación a largo plazo	Planificación a largo plazo Planes estratégicos
<i>Colectivismo institucional y contexto institucional</i>	Evitar la “viveza” y “chantada”	Volatilidad institucional	Insensibilidad sobre diferencias institucionales Sistema de capacitación	Insensibilidad sobre diferencias institucionales
<i>Igualdad de género</i>	Instituciones machistas Iniciativa de inclusión y diversidad	Dificultad con implementación de iniciativas de inclusión y diversidad	Iniciativas de inclusión y diversidad	Iniciativas de inclusión y diversidad
<i>Orientación humana y colectivismo intragrupal</i>	Cercanía interpersonal	Relación activa con la sociedad civil	Distancia interpersonal	Relación activa con la sociedad civil
<i>Distancia de poder</i>	Bajos niveles de jerarquía	Estructura organizacional jerárquica entre casa matriz y subsidiaria	Bajos niveles de jerarquía	Estructura organizacional jerárquica entre casa matriz y subsidiaria

Nota: Cuadro de elaboración propia en base a las dimensiones de Javidan et al. (2001; 2006).

Para concluir, el proceso de alineamiento entre la estrategia y la cultura organizacional parece influir poco en la gestión intercultural de las empresas multinacionales estudiadas en este trabajo. Las dos compañías tienen distintos niveles de alineamiento, pero reportaron influencias interculturales parecidas. Esto abre un espacio para considerar hasta qué punto el proceso de alineamiento organizacional funciona como una herramienta para la gestión intercultural.

El alineamiento está visto como un proceso mediante el cual la organización busca alinear el trabajo de los integrantes hacia el mismo fin (Gore, 2001; Waterman et al., 1980). No obstante, los hallazgos de esta investigación indican que el proceso de alineamiento requiere otros elementos para ser exitoso en el contexto de empresas multinacionales. Si bien se ha argumentado que la Compañía A ha sido más exitosa en su proceso de alineamiento organizacional que la Compañía B, ambas parecen experimentar tensiones parecidas con sus casas matrices. En línea con Söderberg (2015), se podría argumentar que a ambas compañías les hace falta otros tipos de acciones o actividades que impulsen que la estrategia “viva” dentro de sus organizaciones, para que se pueda adaptar al contexto sociocultural del país anfitrión. Es decir que en cada contexto cultural exista un espacio donde los integrantes puedan adoptar y apropiarse de la cultura organizacional en su propio entorno sociocultural. En este proceso, todos los integrantes son claves en traducir y ajustar los valores de la estrategia organizacional a conceptos que se pueden ser fácilmente aplicados en la vida organizacional y así transferirse a la cultura organizacional.

Los hallazgos presentados en esta investigación son preliminares y, por la naturaleza del estudio de caso. Los hallazgos presentados en esta investigación son preliminares y por la naturaleza del estudio de caso, buscamos una generalización de tipo analítica y no estadística como nos señala el estudio de caso de Yin (1994). Sin embargo, los hallazgos sirven para abrir un debate sobre la gestión intercultural en las empresas multinacionales en América Latina, e inspirar investigaciones futuras sobre este tema.

Referencias

- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior* [Las dimensiones internacionales del comportamiento organizacional] (5ª ed.). Thomson Higher Education.
- Adler, N., y Aycan, Z. (2018). Cross-Cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know [Interacción intercultural: Qué sabemos y qué necesitamos saber]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 307–333. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>
- Adler, P., du Gay, P., Morgan, G., Reed, M., Abolafia, M. Y., Dodge, J. E., & Jackson, S. K. (2014). Clifford Geertz and the Interpretation of Organizations [Clifford Geertz y la interpretación de organizaciones]. En P. Adler, P. du Gay, G. Morgan, y M. Reed (Ed.), *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies* (Issue May 2018, pp. 1–30). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199671083.013.0015>
- Albrieu, R., & Fanelli, J. M. (2008). ¿Stop-and-go o go-and-fail? Sobre aceleraciones, crisis e instituciones en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 48, 189–190. <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3014>
- Altschul, C. (2004). Sense-making in Change Interventions - Lessons from Argentina [Creación de sentido en intervenciones de cambio – lessons desde Argentina]. En V. Gupta (Ed.), *Transformative Organizations: A Global Perspective* (pp. 361–373). Sage Publications. <https://books.google.com.ar/books?id=582GAAWAAQBAJ>
- Altschul, C., Altschul, M., Lopez, M., Preziosa, M. M., & Ruffolo, F. (2007). Latin America cluster [Grupo latinoamericano]. En R. J. H. Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck (Ed.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Vol. 8, Issue 2004, pp. 657–687). Routledge.
- Archavala-Vargas, R., & Donado, A. (2016). *Cross-Cultural Interaction and Intercultural Competencies in Latin American Business Settings* [Interacción intercultural y competencias interculturales en un ambiente de negocios latinoamericano]. [Artículo de conferencia]. International Conference Cross Cultural, Political, and Economic dimension of Global Business: North American and Asian Perspectives, 2016, Ensenada, Mexico. https://www.researchgate.net/publication/305469131_CROSS-

CULTURAL_INTERACTION_AND_INTERCULTURAL_COMPETENCIES_IN_LATIN_AMERICAN_BUSINESS_SETTINGS

- Arslan, A., & Larimo, J. (2011). Greenfield Investments or Acquisitions: Impacts of Institutional Distance on Establishment Mode Choice of Multinational Enterprises in Emerging Economies [Inversiones o adquisiciones totalmente nuevas: impactos de la distancia institucional en la elección del modo de establecimiento de empresas multinacionales en economías emergentes]. *Journal of Global Marketing*, 24(4), 345–356. <https://doi.org/10.1080/08911762.2011.602323>
- Aycan, Z. (2000). Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions [Intercultural psicología industrial y organizacional: contribuciones, desarrollos pasados y direcciones futuros]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110–128. <https://doi.org/10.1177/0022022100031001009>
- Bailey, C. A. (2007). *A Guide to Qualitative Field Research* [Una guía para investigación cualitativa de campo] (2ª ed.). Pine Forge Press, Sage Publications.
- Barsky, O., & Dávila, M. (2012). El Sistema de Posgrados en la Argentina: Tendencias y Problemas Actuales. *Revista Argentina de Educación Superior, Año 4*(Número 5), 12–37. http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/raes_5_barsky.pdf
- Bernat, G. (2011). Crecimiento en la Argentina: del stop and go al go (slowly) non stop. *Bolentín Informativo Techint*, 335, 41-60.
- Birch, M. H., & Halton, G. (2001). Foreign Direct Investment in Latin America in the 1990s [Inversiones extranjeros directos en América Latina en los 1990]. *Latin American Business Review*, 2(1–2), 13–31. https://doi.org/10.1300/J140v02n01_03
- Bizberg, I. (2019). *Diversity of Capitalisms in Latin America* [Diversidad de capitalismo en América Latina]. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95537-7>
- Bizberg, I., & Théret, Y. B. (2015). Las coaliciones socio-políticas y las trayectorias de los capitalismo latinoamericanos. En I. Bizberg (Ed.), *Las variedades del capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile* (pp. 95–146). El Colegio de México.
- Blofield, M. (2011). *The Great Gap: Inequality and the Politics of Redistribution in Latin America* [La gran brecha: la desigualdad y las políticas de redistribución en América Latina]. Penn State University Press.

- Bogliaccini, J. A., & Madariaga, A. (2020). Varieties of Skills Profiles in Latin America: A Reassessment of the Hierarchical Model of Capitalism [Variedades de perfiles de competencias en América Latina: una reevaluación del modelo jerárquico del capitalismo]. *Journal of Latin American Studies*, 52(3), 601–631. <https://doi.org/10.1017/S0022216X20000322>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (1997, Septiembre 29). *Sociedades Anónimas*. N° 28.740 2° Sección. <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-republica-argentina-2da-seccion/1997/09/29>
- Boletín Oficial de la República de Argentina. (1997, Agosto 27). *Sociedades Anónimas*. N° 28.717 2ª Sección. <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-republica-argentina-2da-seccion/1997/08/27>
- Bushnell, D. (2021). *History of Latin America* [Historia de América Latina]. Encyclopedia Britannica, Inc. <https://www.britannica.com/place/Latin-America>
- Byrkjeflot, H. (2003). Nordic Management: From Functional Socialism to Shareholder Value [Gestión nórdica: de socialismo funcional a valor para los accionistas]. En B. Czarniawska-Joerges y G. Sevón (Ed.), *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia* (pp. 17–39). Copenhagen Business School Press.
- Caballero, A. I. (2012). Inward FDI in Argentina and its Policy Context [Entradas de IED en Argentina y su contexto de política]. *Transnational Corporations Review*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/19186444.2012.11658314>
- Campbell, J. L., Hall, J. A., & Pedersen, O. K. (2006). *National Identity and the Varieties of Capitalism: The Danish experience* [Identidad nacional y los variedades de capitalismo: la experiencia danesa]. McGill-Queen's University.
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., & Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews [Codificando entrevistas semiestructuradas a profundidad]. *Sociological Methods & Research*, 42(3), 294–320. <https://doi.org/10.1177/0049124113500475>
- Chudnovsky, D. (2000). The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development [La globalización de actividad y desarrollo económico de empresas multinacionales]. En N. Hood y S. Young (Ed.), *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230599161>
- Collier, R. B., & Collier, D. (1991). *Shaping the Political Arena* [Dando forma a la arena política]. Princeton University Press.

- Compañía A. (2020). *Informe Anual 2019/20 de Compañía A.*
- Compañía A. (s.f.). *Sitio Web Compañía A.*
- Compañía B. (2010). *Informe Anual 2010 de Compañía B.*
- Compañía B. (2020). *Informe Anual 2020 de Compañía B.*
- Compañía B. (s.f.). *Sitio Web Compañía B.*
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America [Liderazgo humanista: lecciones de América Latina]. *Journal of World Business, 47*(4), 548–554. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>
- Dávila, M. (2012). *Tendencias recientes de los posgrados en América Latina*. Teseo; Universidad Abierta Interamericana. ISBN 978-987-1867-09-7. <https://uai.edu.ar/media/109498/tendencias-recientes-de-los-posgrados-en-américa-latina.pdf>
- Devoto, F. (2003). *Historia de la inmigración en la Argentina*. Editorial Sudamericana.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* [Empresas multinacionales y la economía global]. Edward Elgar Publishing
- Elahee, M. N., & Vaidya, S. P. (2001). Coverage of Latin American Business and Issues in Cross-cultural Research: An Analysis of *JIBS* and *MIR* 1987-1997 [Cobertura de negocios y cuestiones latinoamericanas en la investigación intercultural: un análisis de *JIBS* y *MIR* 1987-1997]. *International Journal Organization Theory and Behavior, 4*(1–2), 21–32, <https://doi.org/10.1081/OTB-100103033>
- Embassy of Denmark Buenos Aires. (2020). *Danish Subsidiaries in Argentina* [Subsidiarias danesas en Argentina].
- Etchemendy, S., & Collier, R. B. (2007). Down but Not Out: Union Resurgence and Segmented Neocorporatism in Argentina (2003–2007) [Abajo pero no fuera: resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)]. *Politics & Society, 35*(3), 363–401. <https://doi.org/10.1177/0032329207304318>
- Ferraz, J. C., Mortimore, M., & Tavares, M. (2011). Foreign Direct Investment in Latin America [Inversiones extranjeras directas en América Latina]. En Ocampo, J. A. y J. Ros (Eds.), *Oxford Handbook of Latin American Economics*. (pp. 438 - 460). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199571048.013.0018>

- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (enero, 2008). *Seek Strategy the Right Way at the Right Time* [Busca estrategia en la manera correcta en el momento correcto]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/01/seek-strategy-the-right-way-at-the-right-time>
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture [Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura]. En *The Interpretation of Cultures* (pp. 310–323). Basic Books, a division of HarperCollins Publishers, Inc.
- Gerchunoff, P., & Torre, J. C. (1996). La política de liberalización económica en la administración de Menem. *Desarrollo Económico*, 36(143), 733. <https://doi.org/10.2307/3467293>
- Gerring, J. (2007). What is a Case Study and What is it Good for? [¿Qué es un estudio de caso y para qué sirve?] En *Case Study Research, Principles and Practices*. (pp. 37 - 64). Cambridge University Press.
- Gervasoni, C. (2018). Argentina's Declining Party System: Fragmentation, Denationalization, Factionalization, Personalization and Increasing Fluidity [El sistema de partidos argentino en declive: fragmentación, desnacionalización, fraccionamiento, personalización y creciente fluidez]. En S. Mainwaring (Ed.), *Party Systems in Latin America. Institutionalization, Decay and Collapse*. (pp. 255 - 290). Cambridge University Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research* [El descubrimiento de la teoría fundamentada. Estrategias para la Investigación Cualitativa]. Aldine Publishing Company.
- GLOBE. (2020a). *Latin America* [América Latina]. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. <https://globeproject.com/results/clusters/latin-america>
- GLOBE. (2020b). *Nordic Europe* [Europe del norte]. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. <https://globeproject.com/results/clusters/nordic-europe>
- Goodrick, D. (2014). *Comparative Case Studies. Methodological Briefs: Impact Evaluation 9* [Estudios de casos comparativos. Sumario metodológico: evaluación de impacto]. UNICEF-Office of Research Innocenti. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_9_comparativecasestudies_eng.pdf

- Gore, E. (2001). *La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos* [Tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires]. Facultad de Ciencias Económicas. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1162_GoreE.pdf
- Grosse, R. E. (2000). *Thunderbird on Global Business Strategy* [Thunderbird sobre estrategia de negocio global]. The Faculty of Thunderbird, The American Graduate School of International Management. John Wiley & Sons, Inc.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la Organización: Estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers* (1ª ed.). Granica.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista, M. del P. L. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hall / Interamericana editores.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture [El negocio de negocios internacionales es cultura]. *International Business Review*, 3(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, G. (2020). *Our Models - Hofstede Insights* [Nuestros modelos – perspectivas de Hofstede]. <https://www.hofstede-insights.com/models>.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction [El proyecto GLOBE: una introducción]. *Applied Psychology*, 50(4), 489–505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- Huber, E., & Stephens, J. D. (2014). Neoliberal Reform and the Turn to Basic Universalism [Reforma neoliberal y la vuelta al universalismo básico]. En *Democracy and the Left. Social Policy and Inequality in Latin America* (pp. 155–207). The University of Chicago Press.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE [En el ojo del espectador: lecciones interculturales de liderazgo del Proyecto GLOBE]. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873410>
- Juan, S., Gómez Penedo, J. M., Etchebarne, I., & Roussos, A. J. (2011). El Método de Investigación Cualitativa Consensual (Consensual Qualitative Research, CQR): Una Herramienta Para La Investigación Cualitativa en Psicología Clínica. *Facultad de Psicología - UBA / Secretaría de Investigaciones / Anuario de Investigaciones*, 7, 47–56.

- King, B. G., Felin, T., & Whetten, D. A. (2009). Comparative Organizational Analysis: An Introduction [Análisis organizacional comparativo: una introducción]. *Research in the Sociology of Organizations*, 26, 3–19. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2009\)0000026002](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2009)0000026002)
- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters-subsiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research [Relaciones matriz-subsidiarias en las multinacionales: cincuenta años de investigación en evolución]. *Journal of World Business*, 51(1), 176-184. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.09.003>
- Kulfas, M. (2016). *Los tres kirchnerismos. Una historia de la economía argentina 2003-2015*. Siglo Veintiuno Editores.
- Långstedt, J. (2018). Culture, an excuse? – A critical analysis of essentialist assumptions in cross-cultural management research and practice [Cultura, ¿una excusa? – Un análisis crítico de los supuestos esencialistas en la investigación y la práctica de la gestión transcultural]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 293–308. <https://doi.org/10.1177/1470595818793449>
- Levitsky, S., & Roberts, K. (2011). *The Resurgence of the Latin American Left* [El resurgimiento de la izquierda latinoamericana]. The John Hopkins University Press.
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context [La gestión nórdica en un contexto europeo]. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73–91. <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656689>
- Lodola, G. (2002). Vicios y Virtudes del Estudio de Caso en Política Comparada. *Boletín de Política Comparada*, 1(Enero/Abril 2009). <http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/216/2014/04/Lodola.pdf>
- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research [Una historia de dos culturas: contrastando la investigación cuantitativa y cualitativa]. *Political Analysis*, 14(3), 227–249. <https://doi.org/10.1093/pan/mpj017>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy [El concepto de estrategia: cinco Ps para estrategia]. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mordhorst, M. (2014). Arla and Danish national identity – business history as cultural history [Arla y la identidad nacional danesa – historia de negocio como historia

- cultural]. *Business History*, 56(1), 116–133.
<https://doi.org/10.1080/00076791.2013.818422>
- Motohashi, K. (2015). *Global Business Strategy: Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets* [Estrategia de negocio global: empresas multinacionales aventurarse en mercados emergentes]. Springer.
- Nelson, M. (2011). Continued Collectivism: The Role of Trade Self-Management and Social Democratic Party in Danish Vocational Education and Training [Colectivismo continuo: el papel de la autogestión comercial y el partido socialdemócrata en la educación y formación profesional danesa]. En M. R. Busemeyer y C. Trampusch (Ed.), *The Political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199599431.001.0001>
- Nielsen, C. S., & Mariotto, J. G. (2005). The Tango Metaphor: The Essence of Argentina's National Identity [La metáfora del tango: la esencia de la identidad nacional argentina]. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 8–36. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043741>
- Nørmark, D. (2013). *Cultural Intelligence for Stone-Age Brains: How to work the Danes and beyond* [Inteligencia cultural para cerebros de la edad de piedra: cómo trabajar con los daneses y más allá]. Gyldendal Business.
- Østergård, U. (2012). Danish National Identity: A Historical Account [Identidad nacional danesa: una cuenta historica]. En M. C. Gertsen, A.-M. Søderberg, y M. Zølner (Eds.), *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning* (pp. 37–55). Palgrave Macmillan.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2012). Organizational Culture and Climate [Cultura y clima organizacional]. En *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 565–577).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>
- Post, A. (2014). *Foreign and Domestic Investment in Argentina: The Politics of Privatized Infrastructure* [Inversiones extranjeras y locales en Argentina: la política de la infraestructura privatizada]. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107256569>
- Ramírez, J., & Søderberg, A. M. (2019). Recontextualizing Scandinavian practices in a Latin American regional office [Recontextualizando las practicas escandinavas en

- la oficina regional latinoamericana]. *Management Research*, 18(1), 99–119.
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2018-0895>
- Ramírez, M. (2019). Public and Foreign Investment Spending in the Argentine Case. A Cointegration Analysis with Structural Breaks, 1960-2015 [El gasto de inversión pública y extranjera en el caso argentino. Un análisis de cointegración con quiebres estructurales, 1960-2015]. *Bulletin of Applied Economics*, 7(2), 49-76.
<https://doi.org/10.47260/bae/724>
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1990). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries [Un análisis empírico del marco de integración-respuesta en las industrias globales]. *Journal of International Business Studies*, 21, 541–564. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490341>
- Salto, D. J. (2015). Education in Latin America and the Caribbean: Systems and Research [Educación en América Latina y el Caribe: sistemas y investigaciones]. En James D. Wright (Ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 178–184). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.92024-5>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* [Cultura y liderazgo organizacional]. (3ª ed.). Jossey-Bass. A Wiley Imprint. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture Review [Repaso de clima y cultura organizacional]. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America* [Capitalismo jerárquico en América Latina]. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107300446>
- Schneider, B. R., & Soskice, D. (2009). Inequality in developed countries and Latin America: Coordinated, liberal and hierarchical systems [Desigualdad en países desarrollados y América Latina: sistemas coordinados, liberales y jerárquicos]. *Economy and Society*, 38(1), 17–52. <https://doi.org/10.1080/03085140802560496>
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management [Cultura nacional vs. corporativa: implicaciones para la gestión de recursos humanos]. *Human Resource Management*, 27(2), 231–246.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207>

- Schultz, M. (1994). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding* [Sobre el estudio de las culturas organizacionales: diagnóstico y comprensión]. Walter de Gruyter & Co.
<https://books.google.com.ar/books?id=HtwgAAAAQBAJ>
- Skocpol, T., & Sommers, M. (1994). The uses of comparative history in macrosocial inquiry [Los usos de la historia comparada en la investigación macrosocial]. En T. Skocpol (Ed.), *Social Revolutions in the Modern World* (pp. 72-96). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139173834.004>
- Søderberg, A. M. (2015). Recontextualising a strategic concept within a globalising company: A case study on Carlsberg's 'Winning Behaviours' strategy [Recontextualización de un concepto estratégico dentro de una empresa globalizada: un estudio de caso sobre la estrategia de 'Comportamientos ganadores' de Carlsberg]. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 231–257. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.922358>
- Søderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World [Repensando gestión intercultural en un mundo de negocios globalizado]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103–121. <https://doi.org/10.1177/147059580221007>
- Sokoloff, K., & Engerman, S. (2000). History Lessons: Institutions, Factor Endowments, and Paths of Development in the New World [Lecciones de historia: instituciones, dotaciones de factores y vías de desarrollo en el Nuevo Mundo]. *Journal of Economic Perspectives*, 14(2), 217–232.
<https://www.jstor.org/stable/2646928>
- Sonneland, H. K. (2018). *Chart: FDI in Latin America and the Caribbean* [Gráfico: IED en América Latina y el Caribe]. Americas Society Council of the Americas.
- Torre, J. C. (2004). *El Gigante Invertebrado. Los sindicatos en el gobierno 1973-76*. Siglo XXI.
- Torre, J. C., & Pastoriza, E. (2002). La democratización del Bienestar. En J. C. Torre (Ed.), *Los Años Peronistas (1943-1955)*. (pp. 259 - 312) (Tomo VIII). Editorial Sudamericana.
- Warner-Søderholm, G. (2012). But we're not all Vikings! Intercultural Identity within a Nordic context [¡Pero no todos somos vikingos! Identidad intercultural dentro del contexto nórdico]. *Journal of Intercultural Communication*, 29, 7.
<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93722>

- Warner-Søderholm, G. (2013). Culture matters: Norwegian cultural identity within a Scandinavian context [Cultura importa: identidad cultural noruega dentro del contexto escandinava]. *SAGE Open*, 2(4), 1–12.
<https://doi.org/10.1177/2158244012471350>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization [Estructura no es organización]. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the Organization* [Creando sentido de la organización]. Blackwell Publishing.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking [Organizando y el proceso de creación de sentido]. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whipp, R. (2001). Strategy: Organizational [Estrategia: organizacional]. En Neil J. Smelser, Paul B. Baltes (Ed.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (pp. 15151–15154). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04237-6>
- Yin, Robert K. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos* (2da ed.). SAGE Publications.
- Zelaznik, J. (2011). Las coaliciones kirchneristas. En A. Malamud & M. de Lucas (Eds.), *La política en tiempos de los Kirchner* (pp. 95 - 104). EUDEBA.

Apéndices

Apéndice B: Transcripción de entrevista informante clave 1, Compañía A

Fecha de la entrevista: 24 septiembre 2020

Entrevistadora (RH): “En primer lugar, muchas gracias por tomarte el tiempo, ya hemos hablado un poquito y estaba buscando un poquito más. También te querría decir que algunas de las preguntas que te voy a hacerte tienen mucho que ver con lo que vos piensas o opinas o que... Por ejemplo, una es qué valores tienes sobre o qué piensas sobre los valores de la empresa, es nada más para verificar qué tal vez lo que dicen en la página web o en documentos oficiales, si vos tenés la misma idea. Así.. No es un tema de que yo quiero que vos me hagas todo el trabajo, ya lo estaba buscando. Así en este tema. Bueno, perfecto. En primero lugar, me gustaría si me podías explicar un poco qué tipo de actividades realiza Compañía A en Argentina; qué tipos de departamentos. ¿Qué son como las actividades principales que se realiza acá en Argentina?”

Informante clave (IC1): Entonces, Compañía A lo que hace es atender dispositivos médicos. Entonces, se sigue todas las reglamentaciones y normas relacionadas con la comercialización de los dispositivos médicos. Acá en Argentina, la empresa tiene 70 personas y hemos una área que es soporte y dentro de soporte está la parte de logística, finanzas. Después hay una área que es de comercial, que te ventas, un área de marketing y un área de es de consunal; consunal es la atención al paciente. Es algo que la compañía le da mucha mucha relevancia a nivel mundial. Y después por otro lado, está la área de personas y cultura, que hace poco se llamaba recursos humanos. Así, yo te diré que eso son las áreas. La compañía creció mucho y rápidamente, entonces, tiene características propias de una compañía que crece rápidamente.

RH: “Y la parte que en inglés se llama “research and development”, como el desarrollo de los productos, ¿se realizan acá en Argentina también o está ubicada en otra parte de la empresa?”

IC1: No, se realiza.. O sea, la organización es muy muy grande en Dinamarca, muy muy grande en Estados Unidos también. Acá es chica. Acá no tenemos investigación y desarrollo, tampoco tenemos producción. La producción está en Hungría, está en Costa Rica, en Dinamarca. Bueno, en Estados Unidos. En China. Digamos, es bien internacional, ¿no?”

RH: ¿Cómo vos lo ves la relación entre la casa matriz en Dinamarca y el subsidiaria en Argentina? ¿Tienen mucho contacto?”

IC1: Sí, sí, hay muchísimo contacto. Hay muchísimo contacto y pienso que la relación es muy buena; es mucha mejor que otras relaciones que vi (se rie) teniendo subsidiarias en Argentina con la casa matriz en algún lugar en el mundo que no sea Argentina. Y veo que la relación es cerrana la relación también, ¿no? Hay bastante conocimiento entre las personas. Se conocen bastante y eso facilita mucho si.. Es algo que la compañía le da mucha importancia, eso de conocer a las personas, y que las personas se conocen. Generan actividades para eso. Entonces, eso facilita mucho la interacción.

RH: ¿Ustedes tienen algunos daneses que están acá trabajando con ustedes en Argentina? ¿O está como separado? Como que los daneses están en Dinamarca tienen un contacto, digamos, online, o ¿como lo están organizando?

IC1: Mira, en realidad la estructura es matricial, entonces, por lo general, nosotros reportamos. Yo en mi caso reporto a una persona en Argentina y a una persona en Dinamarca. Y así con todas las áreas; por lo general, todos tenemos esta línea de reporte. Y después las áreas especiales están todas en Dinamarca; el área de entrenamiento mundial está en Dinamarca. Hay una área de service que está en Polonia. Pero las áreas más importantes y claves están en Dinamarca. Y por otro lado, nosotros en Argentina, siempre buscamos tener a un danés. Porque nos facilita el entendimiento de la manera de pensar. La mirada que puede tener alguien de Dinamarca y nos ayuda mucho. Y eso que te estoy hablando que hace años, años que viene una persona. Por lo general, los daneses quedan poco tiempo acá, pero siempre buscamos traer a otro. Digamos. Siempre buscamos traer a otro.

RH: Entonces, ¿la casa matriz de Dinamarca les manda una persona de Dinamarca para quedarse un rato con ustedes?

IC1: En realidad, es al revés: nosotros la pedimos.

RH: Mira!

IC1: Sí, sí (se rie)

RH: No, no, es interesante. Porque en muchas empresas he escuchado que mandan gente de su casa matriz a las subsidiarias para tener este lazo. Así, es interesante saber que ustedes lo hace al revés.

IC1: Sí, nosotros lo hacemos al revés. Buscamos que venga alguien de Dinamarca, porque descubrimos que después nos ayuda mucho que las personas de Dinamarca conozcan el modelo de negocio de acá, la idiosincrasia argentina. Entonces, nosotros podríamos traer a gente de Estados Unidos, si quisiéramos. O a gente de Brasil, pero buscamos siempre traer un danés.

RH: ¿Cómo ha sido tu experiencia trabajando con los daneses?

IC1: Bueno, yo hace muy poquito estoy, porque ingresé en agosto. Y bueno, creo que tienen muchas ventajas para trabajar en el área de personas. Y acá voy a hablar de la compañía en general y algunos valores que promueve la compañía y después cosas que veo que son bien de la cultura más nórdica. Te diré que la compañía tiene dos.. Hay varios valores, pero hay dos que están muy presentes en todos lados; una es la empatía y la otra es la cercanía. Entonces, esos dos valores que son valores de negocio, porque para nosotros es muy importante ser empático con el paciente. Entonces, empieza por ahí el valor. O sea; tenemos que todos ser empáticos por lo que está viviendo el paciente y eso se trasladará adentro. Eso es muy importante para mí. Creo que es la compañía más simpática en las que estuve.

RH: Mira, qué interesante.

IC1: Sí, sí, sí. Realmente, es un valor que me llama la atención. Y además, cuando por ahí.. Yo hice un montón de entrevistas a la gente, y eso es pieza todos lados. El que es simpático, funciona bien. Cuando, te diré, eso funciona muy bien. La cercanía funciona muy bien también. Todos se llaman por el sobrenombre. Todos buscan conocerse y facilitarte el tema. La verdad que.. Después, el otro que también me parece que es que son muy amables. Muy amables. Como qué la amabilidad es muy importante. A contarte eso, es que por ahí tienes alguien que lo evaluaron que, vamos a aterrizarlo un poco, vamos a ver quién son los high performance? Estoy segura que va a ser amable, que va a tener empática y alguien que va a ser cercana. Y cuando miro lo contrario de eso; quienes son los low performance? Probablemente, no sean amables, por más que tenga el mismo resultado. Pero así es como con todo y realmente impacta mucho esas características; eso cercanía, amabilidad y empatía impactan mucho en la manera en que después en la manera que se evalúa la gente. Si yo me fijo, por ejemplo, en quienes son los que tienen potencial dentro de la empresa; son empáticos, amables y cercanos.

RH: Mira!

IC1: Sí, sí (se ríe)

RH: Es interesante!

IC1: Y después algo que yo vio porqué me sorprende, no? Un poco que lo veo que en Dinamarca.. Yo veo que es algo que no hay mucha jerarquía como por ahí encuentras en empresas argentinas acá, ¿viste? Y los líderes de acá de la empresa no son nada jeraquicos. Nada. Entonces, eso, parecería ser algo de Dinamarca que vino acá, ¿no sé? Por ejemplo, no sé, si yo el gerente general constantemente está preguntando la gente que está con los pacientes; qué le pasa con nuestros productos. Pregunta mucho, el gerente general, no es una persona que se va a poner a acomodar tareas, sino que escucha. Y al mismo tiempo, cuando pregunto a los empleados como describiría a sus líderes o qué es que le gusta de trabajar en la empresa, te dicen: y me gusta que le puedo contar cualquiera cosa. Yo le puedo proponer algo. Puedo.. Sé que mi idea puede avanzar y eso bueno.. Por eso, digo que para trabajar en la área de personas, tener estas características ayuda mucho, ¿no?

RH: Sí, sí, obvio. Y eso líderes en general son argentinos o son daneses?

IC1: Bueno, a ver. Los que estamos acá somos todos argentinos menos uno. Y nosotros siempre, esta figura de este líder, buscamos que siempre sea un danés. Cada dos años se va, que venga otro danés. Pero lo que es llamativa es que esos líderes que son cercanos y todo; son argentinos! Crecieron acá! Podrían tener en su manera de trabajar una manera mucho más formal o jerárquica de la que tienen, ¿no? Es un liderazgo muy humilde. Y yo con mi jefe danés, te puedo decir que es igual.. O sea..

RH: Sí, sí, suena mucho más como daneses. Por eso preguntaba. Y ya sé que llevas poco tiempo en la compañía pero como siempre hay historias y hay mitos, digamos, sobre como la empresa llegó a ser como es y ¿has escuchado de tus compañeros o los otros jefes si había una estrategia o un empuje desde Dinamarca desde la casa matriz para enseñar este tipo de características de liderazgo? Es como algo que la empresa ha hecho de manera consiente o es algo que se desarrolló como con el tiempo porqué había mucho contacto con entre las personas? ¿Cómo los ves?

IC1: Yo creo que acá en Argentina tienen dos líderes que están hace mucho tiempo que son los que fundaron la Compañía Acá en Argentina, yo creo que cuando lo seleccionaron miraron estas características. O sea; cuando en Dinamarca los seleccionaron para trabajar acá, buscaron gente que fueron confiables, éticamente correctas, que fueron cercanas, que fueron empáticos, que fueron humildes. Yo creo eso. Y lo que sucede dentro de la organización; esos son los héroes dentro de la organización. Si yo le pregunto a las personas; cuéntame quién es un “role model” de tu cultura acá, ¿quién es? Todos me mencionaron a estas personas; el número uno es un role model de la cultura. Y eso baja muy fuerte. Muy fuerte. Porqué no permite.. A ver; algo que es muy característico en la cultura argentina tiene que ver con la viveza. Con la chanjetada, ¿viste? No hay lugar para eso, no hay lugar. O sea; no hay lugar. Y eso, eso también es lo que lo hace tan lindo para trabajar. Porqué bueno, capaz vos venís de Dinamarca, pero acá puede ser un desafío trabajar en una empresa que no tiene prácticas... Sobre todo trabajando en salud, ¿no? Entonces, yo creo que cuando Dinamarca contrató a esas dos personas sí lo miró. Y después esas dos personas cuando contratan gente se fijan en estos temas. Y no les importa tanto que puede persolver (15:13), pero les importa mucho la actitud; que sea empático, todo, todo. No sé.. Por ejemplo, cuando yo fui a la entrevista le pregunté su nombre a la recepcionista. Eso les pareció que era muy bueno (se ríe).

RH: Sí, sí, pero son los pequeños detalles que marcan la diferencia.

IC1: Entonces, ¿no? Te cuento eso porque es como aterrizar y llevarlo a cosas concretas de qué miran. Un compañero le grita a uno; es un low performance. Eso no es toleraba acá. Un plan de acción para cambiar eso, digamos. Hay compañía que ante eso no pasa nada si alguien grita a otro. Sí, lo que también te puedo contar es que el desafío para los argentinos es el feedback tan directo de los daneses, ¿viste? (se ríe) No estamos acostumbrados a esta manera tan directa. Somos más vuelterás. Te habrás dado cuenta que tenes una conversación con una argentina y da vuelta y da vuelta, y claro ahí el feedback directo de los daneses por ahí uno te dice; ay, no sabes, sentí que me fue pésimo. Pero por ahí no. Por ahí el otro nada más te dio feedback, ¿no?

RH: Sí, sí, exacto. Y una consulta: ¿hay alguna parte de la empresa que vos sentís que es igual a trabajar en una Compañía Argentina? Hay, no sé, característica de.. ¿cómo hacen las capacitaciones? O ¿como están ustedes entre ustedes, digamos, cuando están en la oficina? ¿Hay cosas de la cultura argentina que está presente?

IC1: Eso sí. Hasta antes de la pandemia; todos se saludaron con un beso, todos almorzaron juntos. Eso es tipo argentino. Los eventos. Te invitan a la casa sin ninguna anticipación, sin nada. Vamos todos para acá, todos para allá. Eso. Eso sucede. Me dice: “qué lastima que llegaste ahora, porque sino estuvimos todos almorzando! Ay, que ganas de darte un beso! Eso, eso, es bien de argentino (se ríe). Y yo después cuando le hablo al danés, le pregunté: “contarme, qué es qué te llamó la atención o qué te resulta más difícil de nuestra cultura acá”. Y él, lo que me respondió es: “mira, me encanta lo lindo de la cercanía de las personas.” Eso de, me dice, en Dinamarca no es tan así que te invitan acá; vamos a andar en bici. Esta, en la oficina, esta frescura.. Me resulta muy difícil el tema del horario, ¿no? Viste que en Argentina poca gente cumple con el horario; ya sea de inicio o de fin. El empezaba a trabajar desde temprano, pero recién se dio cuenta que la gente llegaba más tarde. Pero después que eran las seis de la tarde y todavía faltaba un montón. Y me dijo que más más difícil desde el punto de vista laboral es el entorno político, económico..

La inflación, eso es muy difícil para trabajar cuando haces un presupuesto, cuando planificas y todo. Y eso quizás es uno de los desafíos que tenemos. Nosotros en Argentina nos resulta muy difícil planificar en el largo plazo, muy difícil. Y la compañía nos pide que planifiquemos en el largo plazo. Y vos estás viviendo acá, Rebecca, vos sabes que acá no sabes que va a pasar mañana. Es todo un apuro. La gente va al banco; saquen los dólares.. Después.. Es así! Entonces, cuando nos hablen de planificar a cinco años, nos mirando pensando: y eso? Cómo se hace? Qué ponemos? Inventamos algo, ¿no?

RH: Sí, exacto! Inflación del 50% - por lo menos!

IC1: Sí, sí, pero lo que me contaba esta persona danesa que trabaja en la empresa es que cuando nosotros hablamos de la inflación del 50% no tomamos conciencia de todo los desafíos que implica desde el negocio: desde planificar los aumentos salariales, porque la política corporativa es un aumento salarial por año. Para nosotros acá, imaginarte, un aumento salarial por año, preguntas a toda la gente; bueno, cuantos aumentos para establecer los precios? Cómo fijas los precios de los productos? Digamos, como estimas las ventas en unidad con todo? Cómo haces toda esta combinación de precio-producto? Si la empresa gana plata, no gana plata? En qué momento conviene importar? ¿En qué momento tienes deudas con Dinamarca? Digamos, entonces, lo que me decía él es; no es la inflación del país nada más. Es que te genera muchos desafíos nuevos desde el negocio, y el cambio de reglas constantes, de políticas también; pero no se puede importa. Ahora se puede importa. Ahora eso se puede importa, pero esta parte no. Entonces, todo eso, genera mucha complejidad. Entonces, a nosotros Dinamarca nos armó un plan, y nosotros cuando miramos el plan decíamos: bueno, sí, planifiquemos un año. Pero después? No. Te dicen; bueno, poner más, más, más y nadie sabe como llegan a este número porque realmente en Argentina nos cuesta mucho planificar. Si por ahí te puede resultar interesante, si vos miras la evolución del PIB en Argentina, es una cosa que vos decís; esta persona tiene alti-bajos todo el tiempo. Eso te describe mucho lo que pasa acá. Si ves la evolución de PIB decís; sube y baja, sube y baja, sube y baja, y es una cosa de locos. Por ahí miras el PIB de Dinamarca, y el PIB de Dinamarca es mucho más estable. Por otro lado, hay muchas innovaciones que salieron de acá. De Argentina. Por ejemplo, acá en Argentina hay un servicio que se le da al paciente y este servicio que se da al paciente se implica que... Acá el paciente, te imaginas que lo operan. Después de la operación se encontrar con qué tiene el intestino fuera de cuerpo (22:12). Por el estomago, como qué por la panza se le sale el intestino. Y eso es una situación de shock mortal. Entonces, acá empezaron con un servicio que se poco lo posterior del cuidado del paciente. Entonces, lo llaman un montón de veces. Y eso es, por eso te digo que la empatía es muy importante. Si yo escucho esas llamadas, realmente, te das cuenta que las personas que llaman; “Cómo la va, señor Juan? Le operaron hace 10 días, ¿cómo se siente?” Uh! No te puedo decir! Te cuenta Juan, te cuenta la madre, te cuenta la hermana, te cuentan todos como está Juan, pero la compañía lo que lo define a nivel global y eso si se siente a todos lados es la escucha es muy importante. Entonces el primer.. Y ahí sí está bien la capacitación armado. Está muy bien hecho. La capacitación dice: “para nosotros es muy importante escuchar y escuchar el paciente”. Bueno, en Argentina lo hicieron un poco más porque por total la ley lo permitió lo hicieron más. Están en la casa del paciente (23:31). Claro, éxito total. Se van, lo ayudan, les explican como se pone. Eso no está permitido en otros países. No está permitido que vaya a la casa del paciente. O en otros países lo que sucede es que no está permitido que vayan al hospital justo después de operado. Es decir, él que lo ve es el médico, pero no alguien de la empresa. Una enfermada. Bueno, entonces, como que acá está permitido, acá es empezó así eso. Y se aprendió un montón de eso. Entonces, en

Argentina es un modelo de negocio que es poco distinto al resto, pero en Estados Unidos y en Dinamarca se generó un programa de acompañamiento del paciente en función a lo que se armó acá en Argentina pero cumpliendo con las leyes de allá. Por ahí es con un llamado telefónico, quizás es de distintas maneras de llegar al paciente. Ahora con webinars, con cosas. Bueno, lo que buscan hacer es lo mismo que se creció acá. Lo cual... Fijate como sucedió; había un danés acá porque siempre traemos un danés, y dijo; pero eso tiene que escalar. Eso tiene que trasladarse a otros países, y después este danés cuenta a otro danés que después llama a la área de acá: contame como es? Y se implementó en todo el mundo. Entonces, bueno, hay cosas que nos resultan difíciles también con Dinamarca, ¿no? (25:12) Por lo general, Dinamarca desarrolla planes y iniciativas contemplando el mercado europeo, el mercado americano, y después el desafío es que consideran América Latina casi como un todo. Y el problema que tenemos es que tenemos leyes muy distintas, sistemas de salud muy diferentes. Entonces, eso complejiza, ¿no? Por qué si no, bueno, si en Brasil se hace así en Argentina también. Pero la ley en Brasil es distinta: “pero cómo que es distinta pero si es Latinoamérica?” (actuando siendo un danés confundido). ”Sí, sí, exacto, pero en México no. Ni como Brasil ni como Argentina”.. “¿Pero cómo?” Es como que están más acostumbrados de que en Europa hay como una standard. Acá no hay standard. Acá pueden ser totalmente diferentes. Las leyes, los sistemas de salud, los reintegros, los planes médicos (15:49). !Todo! Entonces, bueno, Eso para nosotros es un punto de fricción a veces con la casa matriz, ¿no? Sobre todo porque, bueno, yo tengo responsabilidades sobre latinoamerica menos Brasil. Entonces, bueno, Colombia tiene otro sistema. Es otro sistema de salud, digamos. Entonces, bueno, eso son. O muchos veces piensan que en Brasil y Argentina hablamos el mismo idioma, entonces, nos mandan, por ejemplo, una capacitación. Y sobre la capacitación dicen; no, no la capacitación están en portugués o está en español, lo dicen al brasileño, y el brasileño; no, pero acá hablamos portugués. “Ay!” Claro, portugués! Digamos. No nos pasa con la gente que está hace tiempo. Suele pasar con la gente más nueva, ¿no? (27:06)

RH: Sí, sí, es un muy buen ejemplo. No hay mucha información sobre América Latina en Dinamarca o en Europa, en general, así no es primera vez que lo escucho esto.

IC1: Claro, claro, y yo sí te puedo decir que nosotros con... No sé.. Yo con mi par en Brasil tengo muy buena relación y compartimos un montón. Entonces, llega algo de Dinamarca, y decimos; “a ver, cómo lo vas a implementar en Brasil? Vos lo puedes hacer? No, yo no puedo. Vos? No yo tampoco. A ver como lo podríamos hacer lo juntos, a ver pensemos. Así construimos mucho en equipo.

RH: Sí. ¿y la casa matriz te dan cierto margen para adaptar las propuestas o iniciativas de allá acá? ¿O cómo son?

IC1: Mira, para mí en comparación con muchas otras empresas, sobre todo de las norteamericanas, te dan mucha margen. Así, yo por ejemplo, puedo crear cursos de capacitación y lo puedo subir a un sistema y sin ninguna actualización, sin nada. Viste no sé si en una empresa más norteamericana, por ahí todo es mucho más de fabrica. Acá yo veo que hay mucha más flexibilidad para adaptar. Por ejemplo, te puedo dar un ejemplo correcto de la política de cómo se aumenta los sueldos. Bueno, acá.. En todo el mundo hay una manera, acá hay otra. Bueno. Pero además, quizás lo que yo destago de (28:46) con lo de la cultura danesa que me gusta es porque es por el otro que preguntan. Porque me preguntan a mi la danesa, me dice: “A ver explica me; cuando vos contratas a alguien no usas la encuesta de sueldos?” “No, no” le dije, “no uso el encuesta de sueldos”. “Pero

porqué no usas el encuesta de sueldos? Cómo lo hacías en tu trabajo anterior? Y cómo hace el resto?” Entonces, es como esta curiosidad por saber como es, que es distinto al americano que es; “no, este es el alineamiento. Eso es así para todo el mundo, eso no se puede cambiar. Lo noto mucho más apertura acá, ¿no? Ojo, yo no sé si es porqué es danesa o si es porqué la empresa es así.

RH: No, la verdad te digo, opinión personal, creo que tiene más que ver con la empresa. Porqué yo también he escuchado caso de empresas danesas que están acá y dicen: esa es la forma que hacemos en Dinamarca y así se hace acá. No sé, acá no damos muchos beneficios, por ejemplo, de todo el sistema que tienen gymnasio incluido, tienen almuerzo de vez en cuando. Dicen: no, no, en Dinamarca no hacemos así, entonces tampoco en Argentina. Es como que los empleados están esperando este beneficio.

IC1: Ah, no, no, acá hay flexibilidad. Está bien que la empresa (30:13) en Dinamarca le dan un montón de beneficios, entonces, por ahí decimos este beneficio que se da en Dinamarca no se puede hacer, pero acá la práctica es dar este otro beneficio. “Ah, bueno, okay”. Siempre piden un razonal, pero mientras que este razonal esté, yo veo que procesa. Cuando te digo igual que la empresa, la cercanía es importante. Piensa cuando yo entré en la empresa, y Argentina no representa tanto la representación mundial, pero enseguida tuve una llamada con número uno mundial del equipo de personas. Cómo tenía una agenda llena que el objetivo era conocer a la gente. Eso en (Compañía A) es muy importante.

RH: Sí, sí, ¿y relación a empresas nacionales argentinas con capacitación; vos sentís que ustedes hacen más capacitación que otras empresas grandes en Argentina o es lo mismo? ¿O lo hacen menos? ¿Cómo lo ves?

IC1: A ver, lo que yo veo es (31:29) la empresa tiene unos programas buenísimos de capacitación que se desarrolla en Dinamarca. Yo tengo libertad para crear la capacitación que yo quiera, que me parezca siempre y cuando no implique un costo por ahí sí necesito aprobación externa, pero yo acá puedo hacer un montón de cosas. Entonces, creo que en comparación con otras empresas. La calidad de los programas es superior, es muy buena. La verdad que el equipo de capacitación de Dinamarca es buenísimo. Cuando digo buenísimo es, a mí me encanta cuando alguien me viene y me dice: “no sabes qué, fui a este curso, y después de este curso empecé a hacer las cosas diferentes. Y me dio resultado.” Eso es un buen curso para mí. Entonces, eso veo que la calidad es muy buena. No hay una esquema a donde se dice que te pagamos el posgrado, no; ese no. Es un esquema con equipo de capacitación en Dinamarca espectacular que se dedica a hacer capacitaciones, si vos sos fuerte a nivel local y quieres hacer capacitaciones, a mí lo que me pasa es que vengo de consultoría en capacitación, entonces si yo quiero dar un curso de liderazgo, contemplando los valores de Compañía A, y yo lo hago y yo lo armo y se lo comparto con mi amiga de Brasil, y mi amiga en Brasil me dice; “ay, me gusta!”, lo podemos hacer. En otras compañías esto no es así. Si vos quieres hacer un curso, te tienen que aprobar el contenido, te tienen que.. te digamos. Acá.. O acá capaz hay un problema que la gente no entiende los impuestos; listo, hago el curso y en dos semanas ya está el curso. Bueno, te dan.. Cuando tenes esta autonomía también te da agilidad, ¿no? Así en términos de capacitación, creo que las personas valoran mucho también el nivel de Dinamarca.

RH: Sí, sí, está bueno saber también que ustedes pueden adaptarlo y bueno, vemos una necesidad a cierta area, vamos a mandar algo que es muy local, y después puedes mandar cursos generales para toda la compañía. Es una buena mezcla. Después una cosa que me quedó mucho desde nuestra primera charla, es que me comentaste que quieras hacerla una empresa más danesa. Y querría preguntarte; ¿qué es una danesa más danesa para vos?

IC1: Para mí es una empresa más abierta. Acá con los temas de diversidad, es que por ahí yo digo; uh, sabes que la empresa es diversísima, acá trabajan chicas que son lesbianas, un chico que es homosexual. Eso no es suficiente para mí. No, no, el problema que yo veo acá, la cultura argentina es muy machista, las instituciones, las leyes, todos. No te dan a romper con eso, ¿no? Entonces, el problema que yo veo es que la gente piensa que es abierta, cuando en realidad no tomamos conciencia de que todos tenemos nuestros *baises* que digamos, hay cosas para trabajar. Entonces, cuando la gente ya cree que es abierta es difícil porque yo digo; ¡para! En realidad, no sé si por ahí no sé, que sea amables con las mujeres, no quiere decir que sos abierto. Pero eso es el problema que yo veo. Por otro lado, también me gusta mucho de la empresa danesa el tema de la productividad, ¿viste? A mí, decimos a las ocho, empieza a las ocho. Dijimos que terminar a las ocho y media, termina ocho y media. Eso me parece que ayuda a la productividad. Y también pienso de que si somos más productivas, podemos ser más equilibradas con nuestras familias, con nuestra vida personal, ¿no? Porque si no; damos vueltas, damos vueltas, tardamos mucho en hacer cosas y no terminamos. Nos invita a reuniones que no tenemos que ir, pero nos invitan para que no sentamos mal porque a ver que no te quedes afuera. Y te sentís mal, porque después estás en la reunión y estás pensando; “estoy perdiendo el tiempo acá”. Los daneses son más asativas.

RH: Sí, y ¿cómo los empleados se sienten sobre esta puntualidad? ¿Es algo que les gustan que sea más, digamos, también ordenado? ¿O es algo que choca con lo que están acostumbrados?

IC1: Mira, yo lo trabajé de la siguiente manera: les hice una encuesta a todos durante el COVID, a dónde les pregunté: “¿qué parece que es desafiante para vos de esta manera de trabajar? ¿qué te parece que funciona bien?” Bueno, y ahí me salió el tema de las reuniones que no terminaba en horario y no empezaba en horario, digamos. Entonces, tomé eso como punto de partida, no como algo mío sino como algo que salió en la encuesta. X porcentaje de gente piensa que es algo que se puede mejorar. Entonces, profundizamos un poco más, y ahí es me invita a reuniones que no tengo que ir, llegan tarde, yo tenía media hora, la primera 15 minutos hablamos de que el día era solerado y yo, bueno, después no terminamos la reunión en horario y yo tengo a mi hijo que le tengo que ayudar con las clases. Entonces, yo creo que este contexto también, ¿no? Ayudó a que empezamos a cambiar algunas de estas cosas, ¿no? Y esto también fue un plan con seguimiento, entonces, cada 15 días tenemos un objetivo con las reuniones. Los primeros 15 días era; empezamos en horario. Es a las 4, a las 4 estamos todos en la reunión. Esa fue la práctica. Y durante la semana, viste, uno manda; piensas que hubo una mejora: sí, sí, pienso que hay una mejora. O en este no mejoramos. Yo les decía que también es una buena práctica para hacer la reunión más productiva cuando me pones la cita decía me cual es el objetivo de la reunión; tengo que leer algo antes, digamos, ¿no? A mí me hizo gracias que vos me mandaste las preguntas antes, claro, obvio, ¿no? Obvio danesa, ¡obvio! Acá con la reunión; pero para qué es? (38:36). Entonces, no es para charlar uno a uno, pero cada dos-por-tres tengo uno de ¿cual es el objetivo de la reunión? Entonces,

eso, la verdad que bueno, de a poquito porque son cambios de hábitos, ¿no? Pero pienso que mejoró, sí. Lo primero fue poner la conversación sobre la mesa, ¿no? Eso fue el primer paso, decir ¿che eso, fíjense, eso salió en la función? “Uh, sí, estoy de acuerdo! Yo no lo puse pero también estoy de acuerdo”. Así.

RH: Sí, sí. Y bueno, una característica que a mí me interesa mucho en particular es que en Dinamarca por general las empresas tienen un lazo bastante bueno con los sindicatos, y gustaría, no necesitas entrar en detalles, pero me gustaría saber como ustedes se manejan este tema. Yo sé que es un tema muy problemático en Argentina, con muchas personas a favor y en contra, así sé que es un tema delicado, pero igual te quería preguntar.

IC1: Acá la relación con el sindicato es muy buena. Pero yo creo que es muy buena porque la relación entre las personas en la empresa es muy buena también. Entonces, si el número uno de la empresa dice: pero estamos siendo justos? Hay que ser justos. Entonces, después no tenes disparates. Yo creo que hacia donde tenes un problema muchas veces con el sindicato es porqué es cuando tenes cosas que no son claras, entonces las personas no pueden preguntar a su jefe porqué tienen miedo que su jefe le responda mal o le haga una sanción. Acá como que hay mucha cercanía con el liderazgo, el sindicato también figura. Está legalmente encuadrado, pero no hay reuniones sindicales, no no. Eso quizás lo vas a ver en Argentina que por ahí a diferencia de lo que sucede en otros países, no en todos, no, pero por ahí es más similar a Francia. El esquema sindical de acá, donde lo que sucede es que el sindicato tiene un rol político. Entonces, por ahí tenes mucha gente que está dentro del sindicato que tiene un interés político pero no tienen ningún interés en los trabajadores. Entonces, claro ahí tenes un problema porqué ahí no importa que vos quieras ser bueno con los trabajadores, él va a querer salir en los diarios, quiere hacer lío y figurar porque después quiere crecer adentro del sindicato. Acá en esta empresa, no, no. Pregunté y ni sabían si había para que te tengas una idea. Eso quiere decir que no tenes ningún problema con el sindicato porque están muy al tanto de lo que sucede (41:54). “Ay, no sabía”, “sí, sí, hay”, “ah bueno”. Cuando se fijaron en la liquidación de sueldo, sí había. Están adentro del convenio, están adentro del convenio colectiva como establece la ley. Si ellos quisieron podrían ir al sindicato pero no van, van a su jefe.

RH: Sí, es interesante porqué es algo de Dinamarca a nivel mundial es bastante conocido por tener este fuerte sindicato y muy presentes, y en América Latina, Argentina también tienen fuertes sindicatos pero de diferente manera, justo lo que vos decías, políticamente. Así, bastante interesante. Bueno, la última es que la vez pasada me comentaste que habían a hacer un cambio interno...

IC1: Sí, sí.

RH: ... y me gustaría saber un poco más sobre ¿cómo piensas llevar adelante este cambio? ¿Cómo lo ves en el lado de los empleados? ¿Sienten que hay una necesidad de realizar un cambio? ¿Y cómo piensas que llevarlos que tal vez no están tan de acuerdo de cambiar? No sé en exacto que se que quieren cambiar, pero...

IC1: Yo no sé todavía que es que quieren cambiar. Yo no lo sé todavía, entonces, me resulta.. Hay una parte de la pregunta que me resulta difícil porqué no sé. Yo siempre frente a un cambio buscaría vincularlo con la estrategia, ¿no? ¿Qué pasa si no cambiamos? ¿Y qué pasa si cambiamos, digamos? Pero como no sé en qué va a consistir, sí lo que te puedo responder es que no creo que las personas vean una necesidad de cambio, porqué

con esto funciona bien. Los resultados fueron muy buenos, la empresa creció y ellos están muy contentos. Entonces, varias veces me preguntaron: “Pero espera, si nosotros hicimos así durante tanto tiempo y nos fue bien, ¿no? Ah, bueno, bueno, entonces, yo pregunto; pero porqué eso es así? Mira, no sé bien porqués eso es así, pero hicimos así y funcionó bien, ¿visite? Entonces, así estoy segura que me va a costar hacer este.. Llevar a las personas a este.. Encontrar esta necesidad de cambiar. Hoy no la ven. No ven ninguna necesidad. Ni saben qué va a cambiar. Pero no ven ninguna necesidad de cambiar porque lo que tienen es buenísimo.

Apéndice B: Transcripción de entrevista informante clave 1, Compañía A

Fecha de la entrevista: 28 mayo 2021, 14hs

Entrevistadora (RH): Cambió en la estrategia global de la Compañía A

Informante clave (IC1): Bueno, a ver que cosas que permanecieron igual y que tiene que ver con poner objetivos desafiantes y aspirar alto que estuvo siempre en la cultura de la compañía a nivel mundial. Ahora se incorporaron temas nuevas que por ahí antes estaban en la compañía pero no estaban con el énfasis que están ahora o no estaban dentro de la estrategia. Y dentro de este, te diría que se incorporaron el tema de diversidad e inclusión. Que, bueno, super interesante, la mirada distinta que tenemos acerca de estos temas, no?

RH: Sí?

IC1: Porque por ahí mi jefe danés me habla de diversidad e inclusión y unos proyectos que yo digo; no esperan, estamos 20 pasos atrás nosotros! Tenemos que ir a algo más básico. Primero y principal empezamos con lo básico! Pero cómo? Como entender, es nuestro desafío. El tema está ahí pero Dinamarca está muy lejos de nosotros. Entonces, cuando generan un proyecto, que por ahí el proyecto que generaron es buenísimo, pero ahí pierden de vista nuestro punto de partida, y eso nos llevó a nosotros en Argentina y en Brazil también, que por ahí hacer algunas actividades y cosas previas a lo que llega de Dinamarca, no? Y entonces, fue... Es muy lindo también porque por ahí para nosotros que estamos acá, ver este nivel de diversidad y lo que representa la diversidad y la inclusión en Dinamarca que está mucho más avanzado que acá y siempre como inspirador, no? Así que bueno, eso fue uno de los aprendizajes; lanzaron y ahora la cultura tiene estas 4 pilares (2:23) y en esos 4 pilares, estaba “We aim high” que es aspiramos alto, simplificamos, eh, diversidad e inclusión. Somos diversos e inclusivos. Y por último, empoderamos. Y lo que nos pasó (se ríe) fue esto, no? Qué hablan de diversidad e inclusión a un nivel que, nada, acá yo tuve que hacer varias actividades de consensación y de cosas que quizá, bueno, esto por ahí vos lo viviste cuando viniste de Dinamarca a acá como está normalizada algunas cosas y aceptadas que en otros lugares del mundo “¡no!”

RH: Si exacto

IC1: Ehm, entonces, bueno, eso es como un desafío y después lo interesante yendo también a tu tesis, es que cuando la organización hablar de simplificamos muchas veces lo que significa “simplificar” para la multinacional en Dinamarca para la subsidiarias locales significa complica, no? (se ríe) Entonces, simplificamos porque tenemos todo en una única base, pero entonces, todas estas subsidiarias tienen que cambiar de base. Y entonces, tenes que pagar un costo adicional, entonces, claro, espera que somos país latinoamericanos, que me hablas en dolares y me da frío, digamos. Entonces, ese también es otro aprendizaje. Y también desde nivel local puede ver que si también nosotros podemos contribuir a esta simplificación que se más grande que nosotros mismos, digamos. Después también para la compañía puede ser mejor. Que eso a nosotros en Argentina siempre nos cuesta mucho ver eso. Ver que muchas subsidiarias locales dicen “no, pero la multinacional, mira lo que me pide! No me sirve para nada! Piden todo eso”, no? Entonces, bueno, te diré que hay algunos (4:35) aspectos de la cultura y de la alineación que están funcionando muy bien. Eso de “We Aim High” que no cambió y después “We empower” que está relacionado a lo que vos escribiste, no? Que es como

esta liderazgo participativo que está muy endevido a nivel local y afuera. Ehm, eso también me encanta de la cultura danesa. Acá a nivel local se ve muy marcado en algunas industrias como el petroleo, el banco, muy verticalista, muy jerarquica pero también si me voy a PharmaAmericana es mucho más jerárquica de lo que puede ser una empresa danesa... Eh, no sé si vos eso lo percibiste, pero...

RH: Si, mucho..

IC1: Eh (5:33) Bueno, eso veo que.. Y después hay algo que funciona también bien me parece entre Dinamarca y Argentina que son como algunos, vos lo mencionaste también, cuales son los valores que tenemos en común. Y acá la organización creo que baja muy bien que el centro de todo lo que hacemos es el paciente. Eso sabes que yo creo que lo hacen muy bien (6:03). Eh, y quizá a diferencia de otras compañías pharma, porque por lo general las compañías pharma tienen este propósito que es muy significativo porque significa la vida o la muerte, digamos, para las personas. Pero muchas veces, estas compañías tienen modelos de negocios que no se ajustan a poner al paciente en el centro. Acá en esta empresa lo que yo veo es que la empresa nació así. Nació porque era una enfermera que quería ayudar a su hermana que tenía una osomía y... y acá toda la estructura organizacional y los procesos están armados para el paciente y eso sucede en Argentina, en Dinamarca, en España, en India, en Australia.. Eso me impactó mucho. Me impactó mucho.

RH: ¿Cómo piensas que logran eso? ¿Cuál es tu percepción de qué hicieron en la empresa?

IC1: Bueno, yo creo que.. eh.. Primero, nació así (7:10) la compañía, no? Nació así porque era la enfermera que quería ayudar a su hermana y para ayudar a su hermana que tenía los osimia, lo que hizo fue ponerse en contacto con un señor que era fabricante de plástico pero en realidad tenía una esposa que era enfermera también... Y entonces entre las mujeres y el marido de esta otra enfermera querían generarle un cambio en la vida a las personas, entonces nació así. Es como que desde el origen. De hecho de puede mirar, justo que estás trabajando en páginas web, el otro día me resultó muy interesante que miraba cuanto se tarde llegar al producto en la página web. Si vas atrás de la página web de Compañía A ves a ver que no es desde la entrada el producto, vas a ver al paciente. Ahora si te vas a una página de Compañía A manejada por el distribuidor, por ejemplo, el de Mexico, no? Vas a ver que lo primero que trae es el producto.

RH: Ah, mira!

IC1: Que ahí no hay una subsidiaria de Compañía A. Hay un distribuidor, entonces, no está bajando (8:22) este mensaje, sino que es un distribuidor que además de vender Compañía A, vende muchísimas otras marcas.

RH: Sí, sí, exacto.

IC1: Entonces, si yo creo que lo logran, la compañía, primero manteniendo, siendo fiel a su esencia. Pero después también compartiendo todo el tiempo porque eso está como muy establecido en la compañía. Todo el tiempo se comparten historias de pacientes, todo el tiempo (8:49). Y.. Todas las imágenes que vos ves de Compañía A son todas pacientes, no hay alguien que no sea paciente que está posando para la foto. Pero eso no es de ahora. Sino que fue siempre así. Que ahora lo hacen todos. Pero eso en Compañía A fue siempre

así. Ehh, Y después, bueno, hacen eso... Cuando digo el modelo de negocio es, por lo general en (9:16) pharma, vos tenes a un visitador medico, que llamamos nosotros, que es como el representante de ventas que va a una institución y vea al medico, no? Y el objetivo es que el medico le recete al paciente, eso que le está promocionando el representante de ventas. Bueno, acá no es así. Acá es... Hay una representante de ventas que entre en contacto con el medico pero lo que le ofrece al medico es un servicio de enfermería para la persona que sale de la cirugía. Entonces, no es un producto. Le está ofreciendo un servicio que es: sale de la operación y llama a la enfermera de Compañía A. La enfermera de Compañía A va a ver al paciente. Eso, qué implica? Qué nosotros tenemos todo un equipo grande de enfermería.

RH: Si obvio.

IC1: Gente, enfermera. Y después hay otro sector que se dedica a llamar por telefono al paciente cuyo objetivo no es vender. No tienen sueldo variable. El único objetivo es ver como está el paciente. Entonces, este modelo que se repite en la estructura global, en los países a donde (10:32).. A cierto país tuve que adaptarse a sus legalizaciones, entonces, entiendo que en Europa no puede la enfermera de Compañía A entrar a ver a un paciente en un centro medico.

RH: No creo.

IC1: Pasa que en Latinoamerica se puede. Claro! Y esta flexibilidad que tiene Compañía A también, porque fijate que no se puede allá pero acá sí. Entonces, haganlo! Si se puede. Eh... Eso también habla de un estilo de (11:01).. Eh... De no centralización, digamos, no? Eh, y viendo que eso se puede hacer con cada país tendiendo en cuenta lo que está permitido y lo que no. Eh..

RH: Si, y la adaptación de, digamos, en la posibilidad de mercado local mientras que mantienes como la visión más global. Si lo puedes decir así

IC1: Claro! Exacto. Poco tiempo también las conversaciones están en; eso facilita la vida del paciente o no? Porqué por ahí, no sé, dicen se diseña un modelo a donde hay que llamar al paciente no sé cuantas veces, no sé cuantas personas, no? Qué está hecho para un mercado. Pero después acá el paciente te dice; no, mira, yo no quiero que me llamen, yo nada más quiero que me mandan las muestras porque vengo haciendome.. Una persona que está en silladeruedas, por lo general, pasa eso, no? Dicen; mira, yo vengo haciendome terapia hace muchos años y no necesito que nadie me explique como lo tengo que hacer, simplemente quiero probar el producto (12:08). Eso es lo que hizo que... Nos rompió el modelo, porqué en nuestro proceso tenía que venir una enfermera, tenía que llevarle el producto... y ahora el paciente me está diciendo: no, no quiero la enfermera – mandame el producto.

RH: Si, si.

IC1: Esta flexibilidad para poder decir “bueno, si no lo quiere... no mandamos a la enfermera. Pero si quiere la muestra, le mandamos la muestra”... Ehh, eso, no en todas las culturas organizacionales puedes (12:39) salir de este proceso ya definido, no?

RH: Si, si

IC1: Ehm...Y acá yo noto bastante apertura para eso. Siempre y cuando se respeta la ley, siempre y cuando el paciente sea el centro, eso como qué después hay flexibilidad. Por ahí hay compañeros mio que trabajan hace 25 años, te van a decir que no.

RH: Si obvio.

IC1: No es como trabajar en una PYME argentina, pero cualquiera que viene de trabajar en una multinacional, sí, te vas a decir.

RH: Si, si, obvio. Y... Cómo vos sentiste que los empleados estaban frente este nuevo cambio que ustedes hicieron una nueva estrategia y los nuevos pilares en la estrategia? Cómo actuaron acá o como lo sentían acá?

IC1: Es una muy buena pregunta (se ríe). Bueno, les parecía que era todo lo mismo que en realidad nada había cambiado.. Ehm, pero después, o sea, acá hay temas que son más hard de número y de los productos focos que queremos tener y la innovación. Eso es más duro. Pero después tenemos cosas como más culturales también, no? Toda la parte cultural que dicen “no, esto ya estaban”... Y por eso te digo.. Y además hay como una interpretación que es algo que ya hacemos bien nosotros (14:16) y yo no tengo esta misma mirada, no? Entonces, a mí me llegó a hacer algunas ejercicios adicionales cuando te digo ejercicios adicionales; hice encuentras para todos los empleados preguntandoles, pidiendo que me contaron experiencias que hubieron tenido en procesos de entrevista laboral o en procesos de reuniones o a donde puedan haber sentido discriminación o sentiron que algo estaba fuera de lugar (14.50) que los hacía sentir incomodos o no-incluidos. Bueno, ahí, Rebecca, no, no, me salió.. No te puedo decir; de todo! De todo! Yo le pedía, no solo de experiencia en Compañía A sino de la experiencia previa, no? Entonces, siempre era la pregunta, y lo siguiente que les preguntaba era: “y como eso te hizo sentir?”, no?

RH: Si, si.

IC1: Entonces, después lo que hice con eso, fue... Me llevé a todos los líderes porque yo escuchaba la preguntas que hacían en la entrevista y me quería morir, o sea... Estás casada? Tenes hijos? Pensas tener hijos? Yo me quería morir, o sea... no?

RH: Si. si.

IC1: y cuando le pregunté, me decían: “noo, pero yo pregunto para tener una conversación” y yo leía otra cosa. Entonces, lo que me pasó.. Lo que hice fue; tomé. Fue una encuesta aunomio que hice a todos los empleados y entonces, imaginarte, puse cada frase en un papel grande de color con la repuesta de cada empleado sin cambiar absolutamente nada. Y entonces tenía un papel de color que de un lado lo que le habían (16:08) preguntado o lo que había dicho y del otro lado como lo habian hecho sentir. Y cuando te digo sin cambiar nada es por ahí tenía 6 personas que habían puesto que la pregunta que les había incomodado y se le había molestado era “estás casada”, no? Entonces, claro, después.. Bueno, ahí salió un montón de cosas. Mucho discriminación relacionada con el aspecto físico o con la edad, no? Que.. eh, ni siquiera contemplaban como algo por ahí es un decir de como “una vieja de 50”.. eh, “no, gordo que no pasa por la puerta”. Son como cosas muy claro pero como que está instalado, no sé como decirte, pero claro, como que después les preguntaba “y como eso de hizo sentir?”. Claro, del otro

lado tenía, cuando me preguntaron “estás casada”, entonces, claro, dar vuelta... El papel grande de color. Después decían que había pensado la persona, no? “Seguro que si fuese hombre no me había hecho esta pregunta”, “para qué quieres saber si casada” otra decía: “me conviene decir; qué manera eso me puede impactar en mi búsqueda laboral”, digamos. Después, muchas cosas más graves que “estás casada”. O sea, nada; “este es puto”, “este es gay”, eso había generado un impacto muy... muy fuerte en la persona. No necesariamente que recibió el comentario sino en la persona que lo escuchaba. Entonces, por ahí.. Eh.. Alguien qué dice “no, este es puto”. Se lo dice a otra persona, pero hay alguien presente que escucha eso y le cae muy mal, no? Y siempre (18:07) por ahí “como te sentiste?” y pensaba “bueno, el día mañana podrían decir esto de mí” o “lo podrían decir de mi hijo” o digamos.. Entonces, ahí lo que hice fue; colgé todos esos papeles en unos arboles. Hicimos una actividad afuera y ellos nada más tenía que ir caminando y leer. Y cuando volvieron, yo le dije “y bueno, ahora qué cambiamos?” y ahí estaban en shock (18:33). Eso después empezó a molestar. Pero ahí es donde que te digo que pasamos a que “no, esto yo lo hago bien. Yo soy inclusivo. Yo soy... acepto la diversidad” a bueno, “en la realidad tengo que cambiar las preguntas que yo hago en la entrevista. Tengo que frenar cuando alguien en una reunión hace algo que está mal” porque esto muchas veces los líderes en la cultura, es como “bueno, como que yo soy parte.” Nos salió también en la entrevista para una persona que decía “mira, a mí me impactó mucho como en una reunión, una persona dijo “no, este es puto” pero un director salió a decir “no, no, te pido, por favor, que no hables de esta manera acá. Eso no está permitido, no lo voy a tolerar” y solo con ese comentario del director, todas las personas que estaban presentes tenían muy claro que no lo podrían hacer (19:32). Claro. Pero entonces acá, fue la invitación a decir “bueno, espera, vos sos líder; no te podés quedar callado si algo así sucede. Así que, bueno, te diré que tuvimos mucho mucho impacto con los temas de diversidad. También con esto que yo digo que yo quiero traer a un danés, no? (se ríe) “Bueno, pero en realidad (19:55) vos pensas que es necesario?” no? Eh. Como que hay veces que si yo hago una búsqueda tradicional y busco. Si no lo voy a buscar al diverso, no va a venir, digamos (se ríe)

RH: No, no, obvio.

IC1: Hay veces que tengo que algo distinto para generar esta diversidad. Y eso también me costó un poco. Ahora lo logré porque bueno, acá estamos, no? Buscando el danés. Pero... eh... Digo que (20:25) si yo sigo haciendo los búsquedas con los mismos caneles, con los mismos reclutadores con todo lo que yo uso para hacer una búsqueda, me trae siempre los mismos candidatos por ahí tengo que cambiar algo último para ir a buscar esta diversidad (20:44). Entonces, eso también es difícil. Pero bueno, lo logré. Digamos, ahí lo que más me costaba a mí que no.. por ahí transmitir es lo que te aporta la diversidad, no?

RH: Si, si.

IC1: Y... Así que bueno. Y después con los temas de.. Me sorprendí positivamente con los temas de “Empowerment” también. Eso, yo creo que en la cultura danesa como que está bastante instalado. Yo no sé si es la cultura danesa o si es la Compañía A, pero yo veo que la número uno del área de Personas y Cultura por ahí escribe y te pide la opinión. O sea, es una pregunta. Mi jefe danés, que es un encanto de persona... Por ahí hasta lo podrías entrevistar, te digo es una cosa... Es genial. Es genial.

RH: Si está interesado.. Yo no quiero llenar calendarios de la gente pero si está interesado él, sería buenísimo.

IC1: Bueno, yo le pregunto la semana que viene tengo una llamada con él. Y le puedo preguntar. Él tiene a su cargo todo mercados emergentes (22:05), es decir, Brasil y la Argentina, India, Rusia, Australia, es como qué... Pero él es genial. Es genial.

RH: Sí, sí, no sería muy interesante saber porque él capaz tiene una mirada también como Dinamarca piensa estos nuevos mercados.

IC1: Claro. Bueno, la pasa a.. Por ahí cuando Dinamarca ve el crecimiento en la organización, de la venta, del valor, y demás, mucho viene de mercados emergentes. Qué son países que tienen mucha volatilidad... Eh, pero bueno, también, te pueden traer crecimiento. Entonces, eh, por ahí, la estrategia de la compañía, fijate, que va por Estados Unidos y por mercados emergentes y China (23:00). Y por ahí va, no? Y ahí es donde va a buscar el crecimiento para nosotros. Imaginate eso, es un esfuerzo enorme porque por ahí tenemos que crecer 10% más que la inflación que es un montón. Eh, pero bueno, lo que nos preguntamos a veces: sí, sí, este 10% lo piden a alguien que están en Europa? Porque nos piden tanto crecimiento, no?

RH: Y sí.

IC1: Pero bueno, acá estamos, digamos. Y la nueva estrategia (23:35) vas a ver que tiene mucho de innovación, por eso está el link entre diversidad e inclusión e innovación, porque hay una relación muy directa, no? Y bueno, la innovación sería difícil ganar mercado sin innovación. Nosotros acá tenemos pensado el 80% del mercado. Como que tenes que hacer crecer el mercado porque sino es muy difícil cuando ya tenes una participación del mercado tan alta, no?

RH: Si, si, si.

IC1: Así que bueno.

RH: Cómo lo sentiste que estaba el apoyo desde Dinamarca para todo este nuevo cambio? Sentiste que estaban bien acompañados?

IC1: Sí! Sí, habían generado.. A ver... Generaron (24:31) como una estrategia de comunicación a donde organizaron distintos... eh... Invitaron a los empleados a... Por ahí a actividades que antes los empleados no pudieron participar, por ejemplo, cuando hay una conferencia con accionistas. Y entonces, invitan a todos los directores del mundo. Eso antes como que no era virtual, sino que era presencial.. Eh, no.. Y ahora... Y me parece que eso lo hizo bien la organización. Y lo mismo desde el punto de vista del contenido... Desde el punto de vista de la estrategia más dura y también desde el punto de vista de la cultura, no? Generaron un montón de contenido de aprendizaje.. Eh, para todo el mundo. Que eso lo pueden hacer porque bueno, tienen una area espectral de "Learning" y entonces, eh... Eso me parece que (25:31) lo hicieron muy bien. Quizá lo que pasó es que los países locales dicen "ay, ¡para! Que no tengo tiempo de sumarme a tantas cosas", no?

RH: Si, obvio.

IC1: Pero bueno, el que se querría sumar, podría y si se querría escuchar la grabación después podrías. Entonces, en eso me pareció muy muy abierta la compañía. (25:57)

RH: Y acá en Argentina más allá del tema de las actividades que planificaste vos, ¿tenían que hacer algo para adaptar a esta comunicación que vino...?

IC1: Sí! Sí, en realidad, esta actividad.. A ver; hubo cosas que no, que él que (26:16) quería participar, participaba. Claro que todos estaban en inglés, lo cual si no sabías inglés, bueno, quedamos un poco afuera. Pero después también el gerente general de acá hizo una bajada muy directa en la estrategia de Compañía A mundial a la estrategia local. Entonces, eso ayudó mucho... No sé (26:43) por ahí para decirte algo ahora, nosotros contratamos gente que iban a ser venta virtual y entonces, enseguida.. Siempre enfocada en el crecimiento (26:56), no? Llega a médicos donde nosotros hoy no llegamos, tener un equipo de enfermadas que poden brindar asociamiento virtual que hoy no tenemos, entonces.. Eh, siempre enfocado esta estrategia global que para nosotros se traduce mucho en crecimiento e innovación.. Eh, sí (27:16). El gerente general de acá es una persona que fundó la compañía acá, tiene 20 años en la compañía con lo cual conoce muy bien a la organización a nivel mundial también el negocio local. Eso ayuda mucho. Sí... (27:34).

RH: Si.

IC1: Así sí, fue más que nada él... Eh, el gerente general de acá enseguida baja la estrategia. Tenemos reuniones quincenales a donde él cuenta como vamos a toda la organización, así que bueno, es muy muy sólido, no?

RH: Está muy muy al tanto de todo. Sí, recuerdo que me hablaste de (27:59) él la otra vez. Sí. Y también puse algunas citas tuyas en el producto final diciendo; no, cuando el gerente arriba lo dice ya va bien (se ríe).

IC1: (se ríe)

RH: No, no por es muy interesante porque me muestra mucho como el liderazgo local es muy importante también (28:21).

IC1: Sí, sí, sí, totalmente.

RH: Bueno, si vos.. No sé si tenes otra cosita que querrías añadir al final? Algo qué querrías mencionar?

IC1: No, no, nada. Nada en particular.

RH: Me pareció muy muy interesante. Estaba como cuando vos me dijiste la otra vez que ya estaban cambiando, me puse a buscar un poquito. Vi como lo habían comunicado desde la casa matriz y me pareció muy interesante. Así que estoy cantada de trabajar con ustedes y aprender más, y ya es la última fase ya empiezo a escribir el analisis que es más vinculada a cultura, más que nos interesa a nosotras.

IC1: Claro.

RH: Bueno, para mi no quedó nada más. Bueno, queda mucho más para mi por hacer. Después te voy a mandar un resumen como el que te mandé y si quieres podemos hacer

otra charla y que te explico un poquito y sino quedamos al tanto de que pasa con los daneses y vos me avisas si necesitas algo de mi parte.

IC1: Dale, genial!

RH: Con gusto te ayudo.

IC1: Genial! Muchas muchas gracias, Rebecca.

RH: Gracias a vos. Fue un gusto enorme y estamos en contacto.

IC1: Te mando un beso.

Apéndice C: Transcripción de entrevista informante clave 2, Compañía B

Fecha de la entrevista: 23 abril 2021, 10hs

Entrevistadora (RH): ¿Cuanto años llevas trabajando en la empresa? ¿Como te ubicas en la empresa? Contame un poco.

Informante clave (IC2): Te cuento un poco. Yo ya llevo 3 años trabajando en la Compañía B. Yo soy gerente de comunicación y asuntos públicos dentro del área de acceso al mercado y asuntos públicos que nosotros llamamos MAPA, porque es “Market Access and Public Affairs”. Este área es... eeh, es una. Digamos. Yo dependo de un director, que es del director de MAPA y el a su vez reporta al gerente general, no? Él forma parte del comité ejecutiva de la fila en Argentina. Dentro de esta área, a la que yo pertenezco, se manejan todas las temas de acceso al mercado. Tiene que ver con el vínculo con los pagadores – los payers –, con los obras sociales, no? Nosotros tenemos un gran interlocutor, un gran pagador acá en Argentina que se llama PAMI, es la.. La conoces, no? Eeh. Pero bueno, todo lo que tiene que ver con.. Es una área también muy comercial en este sentido y después tenemos, digamos. Está dividido en. Estamos divididos. Nosotros decimos MA-PA: Market Access and Public Affairs. El área de Public Affairs nosotros ya estamos bien enfocados en comunicación. Yo trabajo mucho con el tema de comunicación externa; prensa, comunicación digital, campañas de comunicación en redes, pero lo que se corporativo y demás. Y trabaja junto conmigo. Es un colega mio, que está encargado del tema de “Changing”. Nosotros decimos “Changing Diabitics”. Pero este.... Es cómo un rol más enfocado en el tema pacientes. Patient engagement. Entonces, él tiene el vínculo con las asociaciones de pacientes y desarrollamos mucho en conjunto materiales, planes y demás, y está todo el área de Advocacy también para poder desarrolla y trabaja en conjunto con las asociaciones de pacientes para fortalecer el voz del paciente, no? Es un poco el esquema a grande rasgos de lo que yo hago desde que entré en Compañía B.

RH: ¿Y cuantos empleados tienen en total en Argentina?

IC2: 177, incluyendo la fuerza de venta, eh. Y lo que no tenemos es una planta productiva. Sino que nosotros importamos, no? Los medicamentos de Dinamarca. Y con dólares. Con el control que implica. Sí, tenemos una laboratorio de control de calidad. Porque nosotros por regulación tenemos que hacer control, no? Inspección de los lotes, de los medicamentos que llegan de Dinamarca y demás. Lo tenemos separado. Lo tenemos que Olivos. Nosotros estamos en nuestras oficinas en Vicente Lopez. Las oficinas están en Libertador, frente a las oficinas del rio, del Carrefour,

RH: Sí, sí, lo conozco.

IC2: Lo ubicas? Bien, entonces. Bueno, a grande rasgos eso es un poco.

RH: ¿Y cuantos departamentos tienen entonces dentro de Compañía B en Argentina? Tienen el tuyo, el de control...

IC2: Tenemos: el área de Resources Humanos, lo que llamamos P&O; People and Organization. Tenemos finanzas. Tenemos las unidades de negocio, los que son Business Units. Nosotros tenemos: Insulinas, como una de las más importantes. Otro es HBL1. Obesidad, es otra área. Eh. Tenemos biopharma, que dentro de Biopharma incluimos

Hermofilia, que son todos los productos que tenemos para esta enfermedad. Y hormona de crecimiento. Estoy viendo si aseguré todos. Y después tenemos el área de Marketing, Services, y... Ahora está cambiando un poco el nombre. Se va a llamar excelencia comercial. Dentro de esta área se incluyan todo lo que tiene que ver con el desarrollo de los eventos, business analytics o data analytics, eh, todo lo que es soporte a las unidades de negocio para que ellos pueden llevar adelante sus actividades, no? Eh, diseño, eh, estoy tratando de acordarme, pero básicamente, eso es otra dirección y es un director que ingresó ahora, que todavía no empezó sus funciones, pero ya fue nombrado. Eh. Y después tenemos.. A quién me está faltando? IT. pero IT está adentro de fianzas. Es decir, no tienen un director, sino que tiene un gerente de sistemas. Eh, a ver si me está volviendo alguien del comité porque va a ser muy feo si me olvidé...

RH: (se ríe) Sino me mandas un correo después diciendo; che, me olvidé estas.

IC2: Sí (se ríe). No, no están los principales.

RH: Qué bueno, sí, sí. No queremos enojo porque olvidé uno.

IC2: (se ríe)

RH: (6:30) ¿Y vos desde que empezaste a trabajar en Compañía B, sentís alguna diferencia entre otros trabajos que has tenido antes? Cómo está el ambiente? Cómo se trabaja la gente? Notás una diferencia o parece trabajar en una empresa de acá o de una multinacional?

IC2: Sí. Yo tengo experiencia, digamos, de haber trabajado con americanos (se ríe), eh, trabajé 7 años en consumo masivo en Mondelez, se llama ahora la compañía. Eh, anteriormente se llamaba Kraft Foods, y después de fusionó con Catpory y terminó llamándose Mondelez. Pero eso son 7 años de mi experiencia con americanos; otra industria, consumo masivo, muy diferente. Después estuve trabajando para Daque Micheal company, también americana, otro siete años. Siempre en las mismas áreas, no? Corporativa, comunicación, eh, responsabilidad social, sostenibilidad y la verdad que notó bastante diferencia. Eh. En el sentido de que veo muchas.. Otros.. Otro ritmo. Dale. Me parece que también tiene que ver con la misma industria (8:05). Al no ser masivo, sino que se trata de medicamento bajo receta y con mucha ciencia a través de que se desarrolla, no? Eso que tiene que ver con innovación medica. Eh. Bueno, ya desarrolla melicuguas (8:22). Investigaciones, respaldo científico para cada medicamento, eso implica que tengamos otro ritmo, otros procesos. Muy muy exóticos. Muy serios. La cultura, eh, la veo muy respetuosa, no? Se nota mucho el impronta, por supuesto, danesa. De mucho respeto. De mucho orden. Desde allá todo el tema de... Bueno, (se ríe) eso es lo que se ve comparando.. (se ríe)

RH: Perdón, que se me río, pero es algo que me dicen sobre mí. Todo en caja.

IC2: Bueno, pero está bárbaro. Nosotros como argentinos, nos bien muy bien. Nosotros no somos ordenados – en general. Porque el día-día, porque por la situación. Por las distintas crisis que tuvimos atravesando como país, como.. no? Como en general hicieron... Hace que vamos viendo, que vamos sorteando y muchas veces perdemos esta mirada estratégica, este orden, esta metodología. A mí me sirvió mucho lo metodológico. La metodología de la Compañía B. En cuanto a... Hablando específicamente de

comunicación, yo me sorprendí mucho cuando entré, puede encontrar en un.. estos SharePoints en intranet, en repositorios, lo que fuese, el ABC de cómo hacer los manuales, las normas, las políticas, lo que se puede hacer y lo que no se puede ser, super claro, no? Bueno, eso como (10:01). Eso habla mucho de como una forma de trabajo, de una cultura y de más.

RH: Sí, obvio.

IC2: Sí, también veo que.. Bueno, todo el tema de complicity, no? Muy.. Mucha importancia, real importancia. No es algo que se dice, sino que también se vive. Yy.. Entonces, nosotros lo tenemos... Hasta diría que muchas veces es complejo trabajar con tantas normas en Argentina - sobre todo, no? Porque nuestro laboratorio nacional o nuestros competidores, no se guían por los mismos estándares de leales y de complicity. Y a nosotros a veces nos pone un poco de ante desventaja en términos de competitividad, a veces, no? Pero a la larga sabemos todos que lo que tienen que ver con reputación y con estar tranquilos, hacer las cosas como se debe, nos asuma mucho. Nos aporta. Yo aprendí mucho en este sentido. Yo decía: pero como puede ser que tengo que hacer un contrato para hacer una campaña? Un contrato que no le puedo hablar al médico de esta manera, no le puedo hacer llegar tal cosa, no puedo.. Y bueno (suspira) te vas, eh, te vas acostumbrando, te vas adaptando y vas viendo que es.. Que al final de proteje, no? Te protege como empleado, como empresa y tiene su razón de ser. Así que eso... Te dije como muchas cosas para que tengas una idea.

RH: Sí, está buenísimo. Si, es para tener una idea, lo que a mi me interesa es ver lo que vos decís comparado de qué dice la empresa en canales como más formales, de la página web y tal para ver como combinan eso muy formal de no sé del Annual Report y la página web con lo que ustedes viven en la empresa.

IC2: Exacto.

RH: Eso es como la idea.

IC2: Muchas veces sí pasa. Pero eso creo que es común para encontrarle una similitud con las empresas multinacionales, eh, que... Está cambiando de a poco, está mucho más repetitivo pero que muchas veces desde el HQ, eh, no? De las headquarters, nos acercan planes o campañas y materiales ya con la intención de que nosotros lo podemos aceptar.. Y no siempre funciona. Porqué ahí está de nuevo, no? Donde se hace para poder re-optimizar muchas veces o para controlar un poco el mensaje para determinado proyecto o asegurarse que simplemente, no? Pero a veces eso no tiene el mejor resultado en cuando a que noo.. No funciona. No todo funciona de la misma manera en todos los mercados. Eh. Y bueno, eso lo puedo ver desde mis inicios con compañías también americanas, tratando de aplicar, implementar proyectos, que vos miras con la misma persona que está en la afilia o en el país te está diciendo que eso no, muchas veces cuesta. Porque las sedes centrales quieren... Lo hacen con la mejor intención, eh, aportar, controlar de la mejor manera, de asegurarse que los proyectos se implementen, pero entonces tiene esta contra, no? (13:43). De no poder adaptarse con el lenguaje, con la situación, con el timing, la madurez de determinada afilia para poder llevar a cabo este proyecto, no? Así que...

RH: Obvio. ¿Y cómo ustedes manejan esta relación con el headquarter, la casa matriz en Dinamarca? ¿Hay como contacto diario? Quien tiene contacto? Me puedes contar un poco de eso?

IC2: Sí, nosotros tenemos la estructura un poco de... Compañía B se divide entre lo que "International Operations", como son dos grandes regiones, y eh, Estados Unidos, no? Estados Unidos es un mercado muy grande, entonces IO son todos el resto de país de Europa, todos menos Estados Unidos, no? Se divide en estas dos grandes regiones. Dentro de lo que se IO, nosotros estamos pero también dentro de LATAM. Como en general de todas las compañías. Y nosotros por eso, tenemos un reporte matrisal a LATAM que está basado en Brasil, en Sao Paolo. Entonces, tenemos.. Ahí si hay mucho vinculo diario, la realidad es esa. Yo trabajo con una persona que es responsable de Public Affairs y comunicación que está en Sao Paolo, y somos un grupo en Colombia, en Chile, en Mexico, Brasil, que trabajamos muy en forma colaborativa y alineados en determinados proyectos. Entonces, eso es nuestro vinculo más fluido, más diario. De todas maneras, nosotros tenemos bastante libertad como para poder trabajar para determinados proyectos directamente con GLOBAL. Nosotros llamados GLOBAL y la verdad que para mi es un placer. A mí me gusta particularmente. Pero tampoco es una compañía tan grande, lo que yo digo, no? Entonces.. O hay equipos que están asignados, hay recursos a nivel global que están asignados para soporte a las filiales en distintos proyectos y eso es super valorado, no? Cada vez más te digo que ellos también están muy abiertos porque fueron aprendiendo a que te dan las herramientas (16:05) y te dicen: "Bueno, pero vos te vas a fijar como las vas a poder adaptar mejor" Eh. Y este intercambio está muy muy bueno a la hora de... O yo te lo traigo un ejemplo de campañas en redes sociales, que es lo que estoy haciendo más últimamente, entonces ellos te mandan capaz los assets o de los archivos editables y con ellos encontramos la manera de que lo me tomo lo que me sirvo para Argentina. Y ellos desde sus agencias globales también me puedan apoyo para promocionar o para hacer alguna estrategia digital. Contienen muchas partis (?) y buenas agencias y demás, así que hacemos este trabajo en conjunto. Eh, sí...

RH: ¿Y ustedes.. Como la casa matriz en Dinamarca han enviado daneses? Tienen como un contacto más directo con los daneses o es más bien entre la región que están hablando?

IC2: yy... A ver; es menos frecuente, ehh, de todas maneras el CEO estuvo de visita en varias oportunidades, Lars estuvo y yo tuve la oportunidad de conocerlo personalmente. Él viajó y la realidad que ahí se dar cuenta también de lo lejos que estamos (se ríe) entre un país y el otro. Y él lo comentaba, y me dijo: me impresiona que lejos es. Y vemos que en las medidas que ellos pueden viajan, vienen para distintos proyectos o necesidades o visitas, pero no tenemos gente de Dinamarca hoy por hoy trabajando en nuestra filial permanente. Eh, sino que es de modo de visitas puntuales y si LATAM es muy común el ir y venir de ellos para reuniones y de más (18:00). Obviamente, pre-pandemia.

RH: Eso no, no, obvio. Como es ahora todo es online. Lo mismo donde estoy yo, entonces (se ríe), lo conozco.

IC2: Claro, y en IO, que es donde tienes la sede en Suriz aún más. Entonces, nosotros tenemos como primero, LATAM, después IO, que el BP y el IO si constantemente viaja, y después ya a nivel Dinamarca menos.. Es más específico. Es más puntual, no?

RH: Si obvio, es más...

IC2: Pero realizan capacitaciones en Dinamarca, en las oficinas, en la que uno pudiera.. Tiene la posibilidad de ir y de más y super rico.

RH: Yo vivía un cerca las oficinas en Dinamarca.

IC2: Ah sí? (sonríe)

RH: Sí, sí, (18:57) pasaba en el colectivo a veces. Está en un lugar como bueno, de donde yo vivía bastante cerca.

IC2: Qué bien! Yo todavía no pude ir porque.. Claro, yo no pude ir porque tuve muy enseguida de que yo ingresé a la compañía, me quedé embazada, entonces tuve mi chiquita. Tenía otros dos pequeños, así que bueno, una cosa y la otra, que conseguía la oportunidad no pude porque no podría dejar a mis niñas tanto tiempo, y bueno, acá estamos.

RH: (19:29) Sí, sí, obvio. Al principio hablaste un poco de los valores que para vos representa la empresa, me podrías profundizar un poco más qué valores sentís que está presente en la empresa y que representa la empresa, qué lo hace diferente a los demás? Me podrías explicar un poco.

IC2: Sí, como no. El cuidado por las personas, la verdad que veo que está muy presente. Muy presente, en todas las decisiones que se toman. Lo veo, específicamente de Argentina nuestra filial, recursos humanos, la verdad que yo nunca lo he visto antes el cuidado que tiene cuando a que las personas estén bien, no? Que estén... Que hay buen clima, que tengan las herramientas que tienen que tener para trabajar, que tengan.. Que estén interesadas, no? De la información. Hay mucha, se le pone mucha enfoque a la comunicación interna. Todo lo que es capacitaciones. Sí es cierto que quizás, eh, lo que yo veo, que muchas veces eso hace que se pierda un poco la agilidad o estas cercanías. Está como un poco.. A ver, de la misma manera que se viene haciendo los últimos años, y a veces, no se personaliza con distintas necesidades que se encuentran los empleados; muchas generaciones en una compañía, distintas necesidades. Tienes todo el tema de la pandemia. Entonces, a veces faltan un poquito de agilidad para poder adaptarse a las necesidades nuevas de los colaboradores. Pero la intención, digamos, el foco puesto en querer hacerlo, no? Y presta la atención, y de escucharse, hacen encuestas. Los beneficios son muy buenos en comparación con otros laboratorios. Bueno, algunos se equilibraron (21:37), otros están un poco por arriba, entonces, cada decisión, lo que yo noto y lo vivo es que se toman muy en cuenta el cuidado por los colaboradores y eso me parece un muy lindo valor como dentro de la compañía, no? Lo que yo te había dicho también era el tema del complicity, me parece, o para destacar. Y bueno, básicamente, creo que tiene que ver con eso. A nivel Dinamarca también también veo que están trabajando mucho con el tema de sostenibilidad, muchísimo.

RH: Es conocida en Dinamarca, es muy conocida en Dinamarca por eso.

IC2: Con mucha seriedad. Dinamarca por sí ya viene muy avanzado con todo el tema.

RH: No, digo que Compañía B está...

IC2: Ah, sí, en Compañía B..

RH: Compañía B es muy grande en eso en Dinamarca.

IC2: Es muy grande, pero veníamos un poco atrasados con algunos aspectos y la verdad que hace dos años, te diría, que se lanzó la estrategia sostenibilidad con mucho foco y muy serio, y se lograron muy buenos objetivos, no? En cuanto a reducción de emisiones de carbono, están haciendo desarrollos super interesantes para reciclar los pens, no? Para poder transformarlos en productos, no? En re-utilizables. Para reutilizar.. en muebles. Para el día de la Tierra está viendo que Camilia Silvers, que es nuestro VIP de Public Affairs y demás, ella hizo su publicación y hablaba específicamente de cómo se transformó una silla a partir de los devices, no?

RH: Sí, sí, qué loco (se ríe) (23:10)

IC2: Muy loco. Y bueno, todo lo que tiene que ver con. Y eso nos llega a nosotros, no se que... Nosotros también estamos trabajando en América Latina y en Argentina con todo el tema de reducción de one-single-use-plastic, viendo donde podemos.. Nosotros como que no tenemos producción, un planta, es quizás más difícil encontrar en el día-día en las oficinas, pero a pesar de eso estamos haciendo muchísimos, implementando muchísimas iniciativas, no? Para alinearnos a la estrategia de Dinamarca.

RH: Y qué herramienta da Dinamarca? Me explicaste un poco al lado de comunicación, pero más bien con los valores, qué prácticas o herramientas da Dinamarca para que ustedes puedan implementar lo que viene de allá? Cómo le mandan ayuda? Les da como algunas guías de como piensan?

IC2: Todas (24:04). O sea; capacitaciones, reuniones, nos mandan los tool box, play books. Play books, para empezar, a mí me fascinan porque están super completos. Bueno, todo lo que tiene que ver con el diseño, no? Que no te lo dije, pero todo lo que es nórdico: simple, sobrio, a mí me parece eso comparando con las compañías americanas. Las americanas tienen otras características pero... La sobriedad, no? La simpleza de lo nórdico, es... Realmente algo que se nota también en los valores; no solo en lo estático, lo diseño, sino que.. Eso se traduce en un orden, no? Y en una sobriedad que implica, bueno, por más que nosotros seamos una compañía muy grande, que factura mucho dinero (24:57) y de más, aún así nos comportamos una manera sobria y no perdamos nunca el foco de qué es que queremos lograr que es que los pacientes tengan una mejor calidad de vida, no? Eh, entonces, todo lo que se invierte en esa conciencia... La verdad, veo eso. Si para, hablando de herramientas, tiene que ver con, desde nuevo, charlas, capacitación, sobre todo capacitaciones; de estar simple a disposición, mostrarnos prueba piloto. Por ahí hay la posibilidad de nosotros ser parte de una prueba piloto para determinado proyecto. Eh, compartir, no sé, su experiencia de otros países, de otros filiales, esto de también unir, no? De decir, bueno, quieren mostrar lo que están haciendo en Argentina? Quieren saber lo que estamos haciendo, entonces, nosotros desde acá y en otros filiales, y poder también “best practice sharing” también es algo que está muy bien y se hace mucho.

RH: Sí, sí, eso está lindo. También, no sé, supongo, que les ayuda a sentirse como parte de algo más grande. No es Argentina aislada o América Latina aislado, pero pueden decir “ey, miran”, no sé “Suecia tomó lo que hicimos acá como proyecto”, eso como conectarlo

IC2: Eso. Es así y es muy bueno. A nosotros en Argentina, nos ayuda porque además nos da una mirada positiva del futuro, eh, saber que... Y nos vuelva mucho la cabeza, no? Porque... Sabemos que en otros lugares del mundo se puede hacer las cosas bien; sin corrupción... O con menos corrupción. Con más orden, entonces, eso... La realidad es que nos da un norte. Nosotros estuvimos trabajando con el Gobierno de la Ciudad en un programa que es "Changing Diabitics". Este programa básicamente es... También es de la Compañía B a nivel global. Hay información, no? En la página web y demás, y cuando nosotros... En las conversaciones con el Gobierno de Buenos Aires, yo la verdad que también, valoran mucho esta importa danesa. Todo lo que tiene que ver con el trabajo que han hecho a nivel urbanismo, no? (27:13) Todo el tema de arquitectura, que han trabajado también con el estudio Gehl.

RH: Sí, sí, lo vi. Lo tenía.. Cuando salió eso del estudio Gehl que iban a hacer todas las reformaciones, yo estaba por entregar mi tesis de grado. Así lo metí así como "miran más daneses en Argentina" (se ríe)

IC2: Sí, sí, super bueno. Bueno, nosotros cuando estamos.. Este proyecto o este programa se trata de trabajar en (27:44) temas prevención de la diabetes en las ciudades. Porque se ha comprobado que el estilo de vida de las ciudades, con todo el tema de la alimentación, el sentarismo, y demás, hace que sea... Que hay mayor prevalencia de diabetes. Entonces, trata un poco de encontrar alianzas con el gobierno, y ver como podemos hacer para trabajar en conjunto. Y bueno, podíamos trabajar en capacitaciones para citaciones (?) saluables (28:12) para que las personas encargadas de atender al público podrían tener conocimiento de diabetes, de prevención, algunas metricas, buenos, desde este y también trabajos en escuelas. Pero todo tiene que ver con prevención. Y la realidad es, que bueno, sí, trabajando mucho con la embajada de Dinamarca. En este sentido, que nos ayuda mucho porque a veces nos cuesta a nosotros laborar así como laboratorio, poder acercarnos a un.. A funcionarios públicos, no? O a gobiernos, no? Por eso de que ellos entienden que nosotros tenemos un interés comercial o que queremos vender medicamentos y demás, y la verdad que a nosotros nos ayuda mucho trabajar a través de la embajada. El vinculo con ellos, y poder también.. Es una muy buena carta de presentación para nosotros. Y ahí, se nos ha abierto muchas puertas, en este sentido. Creo que no lo hemos aprovechado tanto, por ahora, queremos aprovechar mucho más.

RH: Sí, pero es un comienzo. No sé, si se hizo antes pero simple cuando haces cosas, después vuelves y decís: "uh, podría hacer eso mejor" y haces una segunda fase.

IC2: Exacto. Así que bueno. Pero bien, hemos participado en una foro de sostenibilidad con otras compañías nórdicas, con otros embajadas, no? Que se habían asociadas con la embajada de Dinamarca, con la de Finlandia, la de Noruega, y bueno, habían hecho un lindo foro de sostenibilidad. Entonces, ahí también participamos distintas empresas

RH: Muy bueno. Última pregunta y ya te dejo ir; ¿Cómo sentís o ves que los empleados usan esos valores en su trabajo? Como los empleados acá. Cómo logran capturar los valores vienen de Dinamarca y implementar eso en su trabajo?

IC2: Yyyy ahí es un poquito más complejo, porque creo que tiene que ver con la pregunta que vos me hacías, si nosotros estuviéramos más presencia quizá permanente del equipo de Dinamarca, se viviría más, no? A veces hay.. Eh... un cierto... Yo por ahí te lo digo

porque a mi personalmente, yo me siento muy identificado y me gusta y me ayuda en muchos aspectos de Dinamarca, pero.. Y yo estoy más cerca por mi tipo de trabajo pero no lo veo por ejemplo con una de la fuerza de ventas, que por ahí lo puede sentir mucho más alejado. Entonces, quizá eso lo que yo te estoy comentando no es tan objetivo... eh, entonces, veo que tendríamos mucho más oportunidades de poder trabajar aún mejor los valores, si tuviéramos (31:04)... eh, quizá más presencia de.. Todo bien, un poco se.. Eso se hace más complejo porqué no tenemos por el tema de los viejas, el tema más físico y demás, pero si al tener personas de tantos años en Argentina manejando la filial hace que muchos veces parezca que está un poquito más alejado, no? (31:33).

RH: Sí, obvio.

IC2: Que al ser un filial tiene muchos aspectos, lo de que yo te comentaba pero por ahí en la diaria, a veces nos vemos un poquito.. A ver como decirlo, no se contermidados, pero más visados y nos metemos mucho en lo que es lógico, no? Lo que es nuestro país, porque pactamos y de acá somos, pero a nivel valores positivos tenemos una oportunidad ahí para poder trabajarlo mejor y que pudiera impactar si tuviéramos más presencia de Dinamarca; de presencia física o quizás también de.. eh, no sé... Trabajando más aún en temas valores, no? Específicos.

RH: Obvio. Sí, es un trabajo. Es algo que no se hace hoy para mañana, digamos. Es algo muy complejo, y bueno, justamente por eso me interesa.

IC2: Nosotros tenemos el Novo Nordisk Way, no? Qué es nuestros valores que lo habrás visto, y la verdad que se trabaja muchísimo (32:34). Eh.. Pero a veces se trabaja mucho más en lo que es la comunicación, más informativo. Con lo que se denuncia y... digamos, le queda un poco lejos, no? El día-día.

RH: Sí, obvio.

IC2: Y el tema del reconocimiento. Yo ya empiezo a entusiasma que hace que se reconocen esos comportamientos. A veces no están tan explícitos o no se hace tanto como se debería ser para mí.

RH: Sí, obvio.

IC2: Así bueno. Se hicieron planes, embajadores.. Embajadores que viven los valores y demás, pero por ahí quedan algo muy puntual, algo muy formal y después en el día-día faltaría eso de decir: a ver como haces?

RH: Sí, volver a conectar con estas cosas, si, si, obvio. Sí, yo leí un estudio muy interesante de una señora danesa, una investigadora que lo hizo sobre Carlsberg, viste, la cervezaría danesa que hicieron todo un cambio. Ella se enfocó mucho en Asia, lo que hicieron en Asia para que este implemente y esto fue la base de mi tesis diciendo "bueno, okay, bien, Asia, qué pasa en Argentina? Qué pasa en América Latina? Y es difícil eso.

IC2: Muy difícil. Porque además nosotros, en Argentina también sentimos que ellos también no entienden nuestra situación económica y política, y es muy difícil entenderlo. Entonces..

RH: Si, obvio.

IC2: Entonces, ahí estás como... Por ahí nos hablan, a veces Dinamarca dicen "bueno, tienen que implementar un proyecto de diversidad, no? Diversidad y inclusión, no? Y nosotros estamos como (34:21) como que nos está quemando la casa, no sabemos si podemos llegar con el objetivo de ventas, qué va a pasar con el gobierno... no? Entonces, es como para nosotros... Sí, es lindo, nos encanta, que bueno lo que tenemos que hacer, pero.. Así estamos. Entonces, eh... Es como un desafío, un ida y vuelta. Esta empatía de parte de muchas veces de las casas matrices con las filiales, y poder encontrar el punto en común (34:57).. Eh.. Y ahí se trata también entregar los resultados, no? De ventas. Y de resultados financieros y hay estrategias para el 2030. Nosotros lo tenemos... Eso lo tengo así, es como medio dibujado pero acá tenemos todo como un.. Entonces, tenemos diferentes áreas para trabajar y sobre todo se está haciendo mucho foco en el tema de propósito, no? Porqué hacemos, lo que hacemos. Y eso es algo que vino de Dinamarca y lo estamos haciendo. Y los estamos trabajando mucho a nivel local (35:30). Eso de reconectar en el día-día porque cada uno de donde está, porqué hacemos los que hacemos. El propósito de la compañía. Está lindo eso, sí.

RH: Y ayuda a la motivación de la gente también porque vas a trabajar: Bueno, es porque fulano (35:50) va a sentirse mejor, ayuda generalmente en la motivación.

IC2: Exacto.

RH: Buenísimo. Me encantó. Aunque tardó mucho en qué habíamos organizarnos, me encantó. Muchísimas gracias. Yo te voy a pasar que la universidad también me pide esta formulario de que.. Bueno, todo es anónimo y nada, y cuando yo estoy por entregar la tesis, te voy a mandar como un informe de lo que yo saqué, también obvio hago toda una conexión con teoría que he visto y tal, voy a sacar un poco la teoría y dejarte como los aportes importantes.

IC2: Excelente. Bueno, te agradezco mucho a vos, Rebecca, también. Bueno, seguimos en contacto para los que necesites, eh?

RH: Muchísimas gracias.

IC2: Que tengas un buen día, Rebecca!

RH: Igualmente, chao, gracias.

IC2: Gracias, chao, chao (36:43).

Apéndice D: Guía de entrevista



ENTREVISTA EMPRESAS DANESAS EN LA ARGENTINA

Las siguientes preguntas funcionarán como una guía de preguntas para la entrevista de la investigación empírica de una tesis de maestría en psicología organizacional (UB).

Durante la entrevista se puede ir cambiando el orden de las preguntas y/o añadiendo nuevas preguntas relacionadas a las mencionadas abajo.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Lic. Rebecca Hoffmann

- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?
- ¿Qué tipo de actividades realiza su empresa en Argentina? ¿Qué departamentos tienen (de ventas, RRHH, finanzas, manufacturación, R&D, etc.)?
- ¿Qué diferencias o similitudes notas entre trabajar en tu empresa actual y otras empresas donde has trabajado antes?
- ¿Hay prácticas laborales o manera de hacer tareas en la empresa que para vos refleja que el origen de la empresa no es argentina?

- ¿Cómo describirías la relación entre la casa matriz en Dinamarca y la subsidiaria en Argentina?
- ¿Cuántos daneses trabajan con ustedes en Argentina?
- ¿Cómo ha sido tu experiencia de trabajar con tus colegas daneses?
- ¿Cuántas veces a la semana tenes contacto con colegas en la casa matriz en Dinamarca?
- ¿Qué diferencias notas entre trabajar con colegas argentinos y colegas daneses?
- ¿Qué factores se aplica en la casa matriz en Dinamarca son difíciles de aplicar en Argentina?





ENTREVISTA **EMPRESAS DANESAS EN LA ARGENTINA**

- ¿Has experimentado que hay cuestiones que les cuesta entender a los daneses sobre Argentina?
 - En caso que sí; ¿Qué han sido? ¿Qué has hecho para tratar de superar cuestiones así?
 - A los empleados argentinos; ¿hay cuestiones que les cuesta entender sobre los daneses?

 - ¿Qué valores presenta la empresa para vos?
 - ¿La casa matriz hace alguna actividad o práctica para promover los valores en Argentina? En caso que sí ¿cómo se hace?
 - ¿Sentís que aplicas los valores de la empresa cuando realizas tu trabajo?
 - ¿Ves que los empleados utilizan esos valores de la empresa en su trabajo cotidiano? ¿En qué manera?
-

TAK!
¡GRACIAS!