

# Dime de dónde eres...

... y te diré cómo gestionas. Cuánto incide la cultura de origen en los estilos de gestión de un *manager*. Las diferencias que se encuentran en la región.

Ilustración: Lisandro Ziperovich



**L**a historia del país, las tradiciones religiosas, el contexto económico y social, las buenas y malas costumbres... Todo influye en el ADN de un *manager*. Los brasileños tienden a ser más despreocupados en su estilo de conducción, de la mano de su filosofía de “*alegría não tem fim*”. Los empresarios argentinos, más flexibles, acostumbrados a los constantes vaivenes de su país. Y los mexicanos, más paternalistas, en sintonía con su historia centenaria.

Saber si un ejecutivo valora la participación de sus empleados, si es más proclive a respetar las jerarquías o si es celoso de cumplir lo pactado es imprescindible para hacer negocios. Por eso, conocer el estilo de *management* propio de un país puede ser la llave para cerrar un acuerdo con un socio local o para instalar exitosamente una empresa en el exterior. “Se tiende, cada vez más, a entender la idiosincrasia de un país para vincularse con su *management*”, sostiene Fernando Fra-

gueiro, profesor de Comportamiento Humano en la Organización y ex decano de IAE Business School. “Es el mejor modo de entender como empresa cuál puede ser la propuesta de valor más adecuada”, agrega el académico.

Los aspectos culturales influyen. Y mucho. “Si el *manager* no es nativo del lugar, puede complicarse su trabajo, hasta volverse imposible en algunos casos”, cuenta Néstor Sánchez, director de la Escuela de Posgrado del ITBA. “Por ejemplo, en entornos en los que la religión

marca fuertemente la conducta social, un gerente puede no compartir las creencias o costumbres del lugar donde está radicado. Pero debe estar muy atento a comprender el comportamiento de sus colaboradores para que no pierdan la motivación o le pierdan el respeto a su jerarquía, por sentirse ofendidos ante una posible transgresión o conducta inadecuada”, amplía.

Sin embargo, algunos especialistas en Recursos Humanos creen que las diferencias en el *management* no dependen tanto del origen geográfico. Gloria Cassano, al frente de Gloria Cassano y Asociados, sostiene: “Las características del liderazgo se relacionan más con el tipo del producto o servicio que elabore la organización, con el origen de la empresa o con la persona que la haya creado”. Según su visión, incluso, cuando se trata de una empresa multinacional, la cultura local le impregnará un lineamiento distinto a su estilo de conducción.

### De Oriente a Occidente

Si de diferencias de estilos se trata, nada mejor que acudir a la comparación entre orientales y occidentales. En especial, los estadounidenses. Al abordar un problema, un ejecutivo asiático (japonés o chino) realizará una larga introducción al tema en la que, bajo la apariencia de una pérdida de tiempo, irá conociendo al interlocutor y a la empresa con la que quiere hacer negocios. En cambio, el estadounidense apuntará “derecho al grano”.

Armando Bertagnini, profesor de Management de la Universidad de San Andrés, menciona la diferente visión del tiempo que se tiene en ambos hemisferios. “Para los estadounidenses, prima el presente y el futuro sólo en el corto plazo, en un marco de urgencias en el que el tiempo es el recurso escaso por excelencia. El tiempo es oro. La consecuencia es la orientación a la acción y el énfasis en el corto plazo y los resultados inmediatos. Sin embargo, para los orientales, el pasado y el futuro se extienden mucho más. El presente es sólo un tránsito entre ellos. El trazado de escenarios y el planeamiento

a largo plazo, así como las relaciones estrechas y duraderas, son manifestaciones claras de estas culturas”, señala.

Para el *management* asiático, las aprobaciones deben darse por consenso, por lo que resultan más lentas que en otras regiones aledañas. Daniel Iriarte, director de Michael Page International Argentina, lo describe como “un estilo de gerencia o coordinación muy analítica, enfocado en lo concerniente a procesos corporativos”. En el caso de las empresas estadounidenses, los perfiles suelen orientarse a resultados. “Son muy fuertes en materia de ejecución y armado de equipos”, continúa. “Además, los *top managers* son muy agresivos comercialmente y, por lo general, muy ambiciosos en cuanto a sus objetivos de negocio”.

El estilo estadounidense de hacer negocios también se vio enfrentado con el europeo. Es un clásico de los libros de *management*. ¿Por qué? Claudio Fernaud, *Managing director* de Stanton Chase International, los compara, básicamente, en el manejo del tiempo. “Los estadounidenses tienen gran ansiedad por

tomar decisiones rápidas y llevarlas a la práctica. En cambio, los europeos presentan menos ansiedad y más reflexión. Sus decisiones tienden a ser

Individualistas, flexibles, participativos, poco ordenados, autocríticos, con visión de mundo. Así son los managers argentinos, según definen los analistas.



más permanentes en el tiempo. Los empresarios de los Estados Unidos cambian sus decisiones cada año. Los europeos pueden hacerlo cada tres”, cuenta.

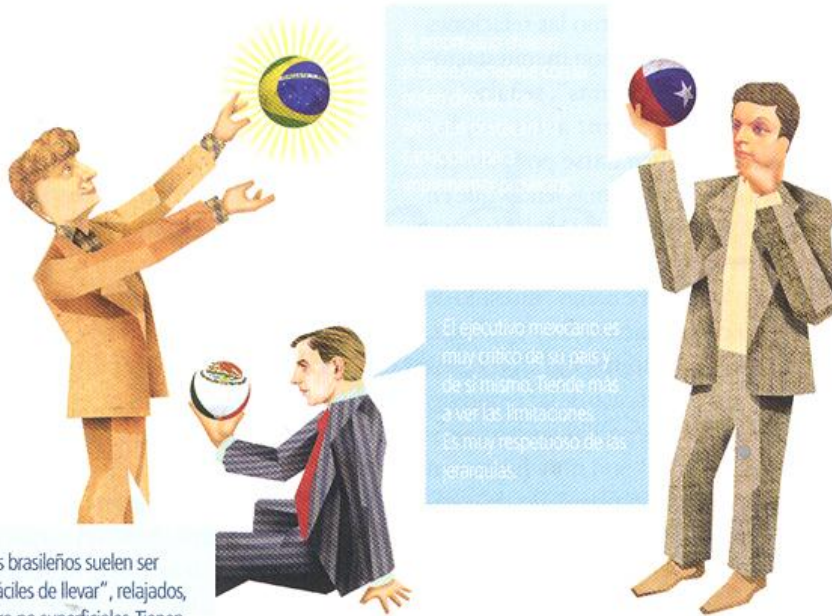
Dentro de Europa, pueden distinguirse dos modelos de *management*. El sajón, propio de países como Alemania, está enfocado en procesos, con una interacción comunicativa directa y un mayor nivel de control sobre las operaciones; y el latino, con un perfil más informal, es rápido a la hora de tomar decisiones, innovador y en el que el factor relacional tiene un peso importante. Según Iriarte, en este segundo grupo, se ubicarían ejecutivos de países como España, Italia o Francia.

Por último, otros dos grandes del BRIC: Rusia e India. El estilo de los ejecutivos del primero suele ser más autoritario y poco emocional. En el segundo, las culturas de trabajo demuestran una mayor orientación a las personas, una actitud más emprendedora y una mayor libertad para que todos puedan expresar sus puntos de vista.

### Adaptación natural

Los expertos en talento reconocen en los *managers* latinoamericanos una fortaleza: la adaptación al cambio. “Nuestros contextos son más inestables”, explica Fernaud. “Cambian las normas, los impuestos, las reglas del juego. Convivir diariamente con eso implica un mérito. La intuición es clave en un empresario de la región”, agrega. Como muestra de esto, menciona los muchos casos de consultores argentinos invitados a empresas de todo el mundo luego de la crisis de 2008, para aconsejar sobre cómo lidiar en procesos de inestabilidad.

Sánchez, del ITBA, agrega dos notas más del *manager* latinoamericano. Una, la perseverancia y resistencia al fracaso: como el éxito en los negocios no está atado siempre a cuestiones que puedan manejarse lógicamente, el empresario de la región buscará caminos alternativos. Otra es su cultura pluralista, que le permite adaptarse con mayor facilidad a trabajar en distintas partes del mundo. “Ser un *manager* latinoamericano es bastante cercano a ser un *manager* trashumante”, resume.



Los brasileños suelen ser "fáciles de llevar", relajados, pero no superficiales. Tienen más inclinación por negociar y evitar el conflicto. Son promotores de ellos mismos.

El histórico "Pelé versus Maradona"

puede trasladarse también al mundo del traje y la corbata. Entre los *managers* brasileños y argentinos, Fernaud encuentra una de sus mayores diferencias cuando se enfrentan a un problema. Los brasileños entienden la naturaleza de la situación y realizan un diagnóstico correcto. Pero fallan en la culminación del trabajo. "No siempre alcanzan resultados de calidad en el tiempo acordado porque van perdiendo firmeza en el control de las últimas etapas", señala. En cambio, para los argentinos, lo más interesante suele ser el diagnóstico. Realizan un análisis muy completo, contemplan todas las variables (aunque esto les lleve más tiempo del calculado), toman una decisión de buena calidad y luego... pierden interés. Para Fernaud, la implementación es sinónimo de rutina tediosa para un argentino.

Pero las notas del estilo gerencial brasileño no terminan ahí. Suelen ser "fáciles de llevar", relajados, pero no superficiales. "Su actitud en el trabajo es igual que ante la vida: *não tem problema*", explica Fernaud. Una inclinación mayor por negociar y evitar el conflicto es otra de las características de los ejecutivos *made in Brazil*. "Si existe una diferencia relevante, el *manager* brasileño buscará resolverla de manera no confrontativa, fuera de la mesa oficial, aunque esto requiera de más tiempo", descri-

El ejecutivo brasileño suele ser más relajado y optimista. Tiene una actitud más positiva y es más respetuoso de las jerarquías.

El ejecutivo mexicano es muy crítico de su país y de sí mismo. Tiende más a ver las limitaciones. Es muy respetuoso de las jerarquías.

### Tiempos de cambio

Aunque algunas características propias de su origen marcarán para siempre el estilo de conducción de un ejecutivo, otras mutarán con el tiempo. En esto influye, necesariamente, la globalización en los libros sobre negocios, la homogeneización de la educación empresarial en los últimos años y la experiencia que adquiere el ejecutivo en lugares dispares al suyo.

Armando Bertagnini, profesor de la Universidad de San Andrés, señala, además, que, mientras los países desarrollados incorporan la creciente inestabilidad de los contextos económicos a su cultura empresarial, los que viven en situaciones cambiantes empiezan a orientar su gestión para ser competitivos no sólo en el presente, sino también en el futuro.

"Probablemente, la década de 2010, ya iniciada, mostrará un acercamiento del *management* internacional, en el que las gestiones por objetivos y por procesos se integren crecientemente en el seno de cada empresa y, paralelamente, las culturas polares tradicionales de los *managers* lleguen a conciliar aquellos valores que hoy se muestran como opuestos. Esto no sólo disminuiría los enfrentamientos personales. Contribuiría a mejorar el funcionamiento y la cooperación dentro y entre las empresas y muchas otras organizaciones", sostiene.

be Rubén Heinemann, ex gerente General local de American Express y Visa y reclutador profesional desde 1995.

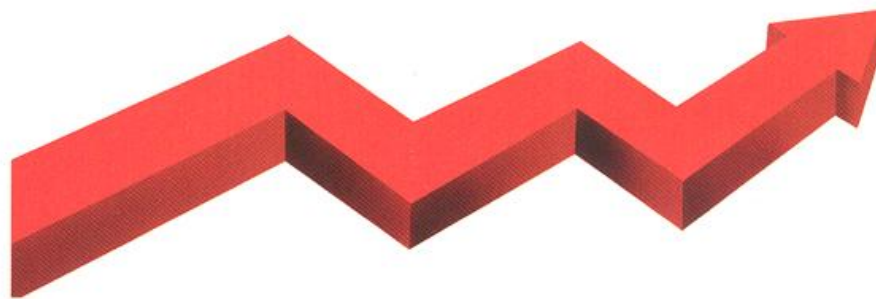
Para Edmundo Vallejo, quien fue presidente y director General de GE para América latina de 2004 a 2009 y es ahora profesor de la escuela mexicana de negocios IPADE, los *managers* brasileños son grandes promotores de ellos mismos. Lo fueron en las malas épocas y, también, en las buenas. "Su mercado interno, tan grande y poderoso, les da mucha autoconfianza. Tienen una actitud muy optimista hacia el inversor. A veces, demasiada positiva", dice Vallejo, apoyándose en sus muchos años de trabajo en la región. "No es fácil hacer negocios en Brasil", sostiene. Recomienda que, por las características complejas del sistema fiscal, legal y de negocio de ese país, es clave contar con un socio local.

Si los brasileños son entusiastas y *marketineros* con ellos mismos, los empresarios mexicanos son el extremo opuesto. "El mexicano es demasiado crítico consigo mismo y con su país. Tiende a ver las limitaciones más que las ventajas", opina Vallejo. "Nos falta mucho en materia de autopromoción, de presumir de nuestros logros", agrega. Asimismo, el *manager* mexicano es más respetuoso de las jerarquías que sus pares. Javier Goldsman, director de Clima y Talento de Mercer Argentina, compara con la siguiente situación dos estilos muy diferentes de relación con la autoridad: "Un *manager* mexicano da una instrucción a un empleado argentino, quien considera que ésta no es correcta. El argentino lo desafía, lo corrige, le dice lo que piensa, es participativo. Esto es molesto para el jefe, aunque puede enriquecer la toma de decisiones. Por el contrario, si un empresario argentino le hace un encargo a su empleado mexicano y no es del todo correcta, éste espera que su subalterno lo corrija. El mexicano piensa: 'Si me dijo esto, es por algo. Debe tener razón'. El pueblo mexicano tiene más respeto por la autoridad".

En el caso de Chile, el empresario suele ser menos contestatario y más respetuoso que su par argentino y prefiere manejarse con la orden directa. Eduardo Suárez Battán, *partner* de Suárez Battán y Aso-

ciados, menciona casos de empresas chilenas de energía y supermercadismo que aterrizaron en la Argentina y que fracasaron al tiempo, pues no pudieron acostumbrarse al “desafío constante” de sus empleados locales. En sus años de experiencia como *headhunter*, el consultor encontró otras dos características en algunos ejecutivos del país trasandino: poco conocimiento de inglés y falta de experiencia regional. “El ejecutivo que viajó más es más dúctil y trata de entender más al otro”, explica. Fernaud destaca en los *managers* chilenos su capacidad de implementación de los proyectos. “Hacen un diagnóstico rápido de un problema, ejecutan enseguida y corrigen sobre la marcha. Son menos sofisticados pero más concretos”, sostiene.

Aunque, por su proximidad y por su historia compartida con la Argentina, Uruguay podría no presentar grandes diferen-



### Menú regional

	Fortalezas	Debilidades
<b>Brasil</b>	Management agresivo Orientación al negocio Manejo de crisis	Demasiada orientación al negocio
<b>México</b>	Skills comerciales Manejo de crisis	Falta de habilidades de comunicación Baja movilidad entre países
<b>Argentina</b>	Manejo de entornos cambiantes Creatividad Empuje comercial	Movilidad media entre países Aspiración a puestos demasiado altos
<b>Chile</b>	Construcción de equipos Tareas de ejecución	Baja movilidad entre países Falta de agresividad comercial Creatividad moderada

Fuente: Daniel Iriarte, de Michael Page International Argentina.

Heinemann caracteriza al empresario argentino como abierto, directo y que dice lo que piensa. “A veces, con poco filtro”, bromea el *headhunter*.

cias en su estilo de *management*, los consultores encuentran en sus ejecutivos algunos rasgos particulares: localistas, conservadores, con cierta resistencia al cambio, nobles. “Evitan pasarse de la raya”, sostiene Suárez Battán.

#### Frente al espejo

Llegó el turno de mirar el espejo. Individualistas, flexibles, participativos, poco ordenados, autocríticos, con visión de mundo. Así son los empresarios argentinos, según los expertos consultados por APERTURA. Todos coinciden en que la adaptación a los cambios es la fortaleza primera de los ejecutivos locales.

A modo de anécdota, Vallejo recuerda cómo, en la empresa en la que se encontraba, trabajaron durante meses en la compra de un gran porcentaje de un banco argentino, del cual ya formaban parte, pero en una pequeña proporción. Las conversaciones estaban muy avanzadas cuando estalló la crisis

financiera, a fines de 2008. La empresa de Vallejo decidió no sólo no comprar una mayor parte, sino vender su totalidad. “En la reunión, el banquero argentino esperaba cerrar el acuerdo. Pero la conversación se convirtió en exactamente la opuesta. Me sorprendió la rapidez con la que el argentino cambió el *chip* y se adaptó a la nueva situación en cuestión de minutos”.

Otro rasgo de los argentinos es la importancia que les atribuyen a los vínculos sociales. “Quizás, a causa de su herencia inmigratoria, suelen ser más emocionales que neutrales”, sostiene Bertagnini. Añade que este *manager* puede privilegiar, a veces, más el contacto con la persona que el análisis específico de la situación decisoria.

Heinemann caracteriza al empresario argentino como abierto, directo y que dice lo que piensa. “A veces, con poco filtro”, bromea. Vallejo añade que el argentino puede ser demasiado crítico consigo mismo y, de a ratos,

dejar “un sabor negativo y amargo” al inversor que evalúa posibilidades de hacer negocios en el país. Sin embargo, destaca su nivel alto de educación, su diálogo espontáneo y su discurso fundamentado.

Conocer los valores, la idiosincrasia y el estilo de liderazgo de otro país servirá, entonces, para buscar un socio que ayude a la instalación de una empresa extranjera, para comprender la toma de decisiones, para evitar problemas de comunicación o para lograr acuerdos exitosos. Iriarte opina: “La clave está en ponerse en el lugar del otro, en comprender que, generacional o culturalmente, hay divergencias motivacionales o de estilos que se deben saber potenciar en su diversidad”.

Concluye Vallejo: “América latina tiene mucho para trabajar para ubicarse en el mapa mundial de los negocios. Sin embargo, cada país está peleando su batalla por su cuenta. Creo que hoy, más que nunca, se necesita una integración regional para aprovechar todas las oportunidades. Por eso, es importante aprender a reconocer lo mejor de cada estilo de gestión e ir sumando y creando sinergias”. ■ Maricruz Barcia.