

**OSWALDO MORALES TRISTÁN**  
UNIVERSIDAD ESAN

# Gestión de la diversidad cultural en el entorno de negocios peruano

El crecimiento económico en el Perú y las nuevas oportunidades laborales que se han generado como consecuencia han venido acompañados por el ingreso de profesionales extranjeros. Estos enfrentan la necesidad de adaptarse a la cultura nacional e interactuar con peruanos que provienen de diferentes regiones del país, cada cual con sus costumbres y formas particulares de trabajar. Esta diversidad cultural exige un conocimiento que los gerentes deben adquirir para poder tener éxito en el manejo de sus empresas.



Collage: E. Ch.

**E**l Perú vive actualmente una etapa de crecimiento en varios sectores económicos, entre ellos, la minería y la construcción. Este desarrollo ha permitido brindar oportunidades laborales a muchos profesionales peruanos; sin embargo, ante la gran demanda de especialistas existente, también se ha convertido en una buena posibilidad para profesionales extranjeros, de América Latina y de otros países del mundo, que han empezado a llegar al Perú en busca de nuevos horizontes laborales.

A manera de ilustración, podemos mencionar que en algunos sectores, como el de la construcción, se han incorporado muchos profesionales españoles y portugueses que, debido a la crisis económica que atraviesan sus países de origen, se encuentran disponibles; en algunos casos, sus ingresos económicos pueden llegar a ser menores que los de los profesionales locales, en un mercado laboral donde los sueldos tienden al alza debido a la coyuntura.

### **Las diferencias culturales entre naciones y su primacía en la gerencia contemporánea**

Cuando un ingeniero español ingresa a trabajar en una empresa peruana, debe adaptarse tanto a un nuevo entorno como a una nueva cultura organizacional; esta, a su vez, se halla influenciada por los valores culturales nacionales. El proceso de adaptación variará de persona a persona e incluirá, además, la recepción e inclusión de la familia del expatriado en el nuevo contexto; así pues, se deberá buscar colegio para los hijos, trabajo o actividades para la esposa y un lugar apropiado de residencia. Hoy operan en nuestro país algunas empresas especializadas en brindar todos estos servicios.

Cuando el número de expatriados que ingresa a trabajar a una empresa es considerable, por ejemplo un grupo de veinte españoles, el proceso es diferente, puesto que ellos llegan con una manera distinta de hacer las cosas y de trabajar, lo que ejercerá una presión muy grande sobre la cultura organizacional que rige la empresa local. El número de horas que se dedican

al trabajo, los estilos de liderazgo e, incluso, procesos tan simples como la comunicación, entre otros aspectos, se verán contrastados y podrá haber cambios, y también algunos roces propios del choque entre valores organizacionales diferentes.

Si trabajar doce horas diarias, como valor cultural de la empresa, era antes algo normal en una oficina de proyectos, ahora, con el ingreso de un nuevo grupo de profesionales expatriados para los cuales trabajar ocho horas diarias y disponer de más tiempo para su vida privada es un valor importante, se producirá inevitablemente un enfrentamiento. En estas circunstancias, la alta dirección deberá tener presentes estos nuevos valores culturales, de modo que se pueda mantener un equilibrio en la empresa y evitar que aspectos como el clima laboral se vean afectados.

Cuando una empresa minera decide traer desde Australia a un gerente general para que se encargue del manejo de las operaciones en una explotación en Cajamarca, deberá tomar en consideración diferentes aspectos, entre ellos su estilo de liderazgo y su capacidad de interactuar con los gerentes locales y otros actores relacionados con su actividad profesional. En algunos casos, este gerente deberá adaptar su estilo de administración, así como tener en cuenta los valores culturales peruanos, además de los organizacionales propios de la empresa; de esta manera, se podrán evitar equivocaciones o malentendidos que, por otra parte, podrían traducirse en costos para la compañía.

Todos estos temas han sido tratados largamente en los últimos cuarenta años por la literatura académica internacional que se ha ocupado de las diferencias culturales entre países. Uno de los autores más influyentes y más citados en los estudios de este tipo es Geer Hofstede, quien, con sus publicaciones, ha influenciado en la forma de analizar estos temas. Entre sus trabajos, destaca *Culture's consequences: International differences in work-related values*, que apareció en 1983 y que en los últimos años ha inspirado las decisiones de muchos gerentes en cuestiones de internacionalización.



Collage: E. Ch.

Hofstede propone cinco dimensiones que permiten analizar las diferencias culturales entre países. Tales dimensiones se han convertido en guías para la adopción de decisiones gerenciales relacionadas, entre otros temas, con las labores de expatriados asignados a oficinas en el extranjero por la casa matriz.

1. La primera dimensión es la *distancia del poder*. Se refiere a las expectativas sobre la existencia de personas que ostentan mayor poder que otras dentro de la sociedad, lo que se traduce en niveles de poder. Esta dimensión se manifiesta, entre otros aspectos, en una mayor jerarquización de las organizaciones, a diferencia de otras sociedades en las que aquellas tienden a ser más horizontales. En algunos países, como Japón, las estructuras organizacionales son bastante jerarquizadas, y las distancias entre los diversos cargos son grandes.

En este tipo de organizaciones es difícil interactuar con el gerente general. En otras sociedades, en cambio, se pueden encontrar casos como los de algunas empresas canadienses en las que se practica una política de puertas abiertas y en donde la organización es bastante horizontal. En ellas, una persona puede fácilmente acceder al gerente general de la compañía.

2. La dimensión *individualismo versus colectivismo* corresponde a la expectativa que las personas tienen de valerse por sí mismas, en comparación con las sociedades en las que la pertenencia a un grupo u organización ejerce una influencia mayor y es fomentada entre sus miembros. En algunos países se observa una clara tendencia a lograr un consenso en las decisiones y que estas, a su vez, sean consecuencia de una real participación del grupo.

**En el Perú —sobre todo si se trata de empresas familiares— aún nos cuesta mucho planificar, y, si lo hacemos, a veces no seguimos lo establecido en el planeamiento. Las actividades cotidianas consumen casi la totalidad de nuestro tiempo.**

Los Estados Unidos son un ejemplo de sociedad individualista, en la que se valora el éxito sobre la persona. La sociedad japonesa, por el contrario, está más orientada a un colectivismo en el que las decisiones de negocios se toman en grupo; además, el lugar de donde se proviene (colegio, universidad, empresa) constituye una institución colectiva muy importante para la valoración social.

3. La dimensión *masculinidad versus feminidad* está vinculada al tema del rol de los géneros en la sociedad. Hay sociedades con tendencias más machistas que otras en donde la mujer goza de iguales oportunidades de desarrollo que el varón. Estos aspectos influirán, por mencionar un caso, en la posibilidad de encontrar mujeres que asuman gerencias de alto rango en las organizaciones que trabajan en un ámbito internacional y las posibilidades de un desarrollo de carrera en iguales condiciones que las de sus pares masculinos.

La dimensión correspondiente a la *evasión de la incertidumbre* se refiere a la posición de los miembros de una sociedad frente a la incertidumbre y a los riesgos. Existen sociedades muy estructuradas en las que el espacio

para la incertidumbre es mínimo; en otras, en cambio encontramos un contexto muy ligado a la incertidumbre, y, para desenvolverse en ellas, se debe ser «creativo» y proactivo, de modo que, ante la ausencia de reglas, sea posible encontrar formas de solucionar los diversos problemas que se presentan. En ciertas culturas, los horarios, los protocolos y la planificación rigen la relación comercial, mientras que otras son más flexibles al respecto. Alemania es un claro ejemplo del primer caso, pues los protocolos y el respeto por los plazos establecidos son fundamentales. El sistema está regulado de una forma tal que permite el funcionamiento eficaz de la «maquinaria social y empresarial». En otros países, en cambio, aún hay mucha libertad y flexibilidad en relación con las actividades sociales y de negocios. La tolerancia a la incertidumbre con respecto a hechos que escapan a los protocolos y reglas también es alta. El Perú se ubica dentro del segundo grupo.

4. La dimensión *orientación al largo plazo versus orientación al corto plazo* está referida a la importancia que en una sociedad determinada se otorga a la planificación a largo plazo. Algunas sociedades están estructuradas dentro de un horizonte de tiempo y para ellas el futuro es parte de una planificación; mientras que en otras —como la nuestra—, las personas tienden a vivir el día a día. En ciertos países, a nivel de gobiernos y organizaciones, se realizan, incluso, ejercicios de prospectiva que permiten manejar escenarios de futuro; en los últimos años, esta práctica se ha implementado también en nuestro país.

Es muy común que en empresas transnacionales se realicen verdaderos ejercicios de planificación estratégica que involucren a toda la organización, empezando por la alta gerencia. En el Perú —sobre todo si se trata de empresas familiares— aún nos cuesta mucho planificar, y, si lo hacemos, a veces no seguimos lo establecido en el planeamiento. Las actividades cotidianas consumen casi la totalidad de nuestro tiempo.



Collage: E. Ch.

Otro autor bastante mencionado en la literatura es Fons Trompenaars. Entre las dimensiones que menciona en su modelo, destacan dos. En primer lugar, tenemos la dimensión *sociedades específicas frente a sociedades difusas*. En las sociedades específicas es más importante la calidad del producto, o bien lograr el objetivo buscado por las partes, por ejemplo, culminar exitosamente una negociación en el menor tiempo posible y con los beneficios buscados; en las sociedades difusas, por el contrario, se valora más que se genere primero una relación entre las partes antes de llegar a cerrar un trato comercial.

En la sociedad japonesa, antes de hablar de negocios, las primeras reuniones entre empresarios o ejecutivos sirven para conocer a la otra parte, indagar sobre su familia, sus intereses en su tiempo libre, entre otras cosas que se necesitan saber para tener una idea mejor de con quién se está negociando, actitud que podría estar vinculada con la intención de generar una

relación de largo plazo. En cambio, otras sociedades, como la estadounidense, se orientan más a una negociación directa en la que los preámbulos no son tan importantes y se requiere, en cambio, ser más efectivo en términos de logros y de tiempo empleado.

En segundo lugar, Trompenaars menciona la dimensión de *sociedades que basan su estatus en el éxito versus sociedades que basan su estatus en el reconocimiento*. Imaginemos la situación hipotética de una reunión de negocios en la que coinciden, por un lado, la gerenta de marketing de una empresa estadounidense (sociedad orientada al éxito), que tiene treinta y dos años de edad y una maestría por la Universidad de Harvard, y que ha escalado rápidamente posiciones en su empresa gracias a los logros alcanzados; y por otro, el gerente de marketing de una compañía japonesa, un hombre de cincuenta y cinco años que lleva treinta trabajando en la misma empresa y que ha escalado posición por

**En nuestro país, administrar en una empresa minera, por ejemplo, dirigiendo a obreros provenientes de la costa, de la sierra y de la selva puede implicar la necesidad de reconocer que cada uno de estos grupos posee diferentes valores, los que se ven reflejados en sus costumbres.**

posición en la organización hasta llegar de forma natural a su actual cargo. En esta situación, observamos que, mientras en el caso de la firma estadounidense se valora el éxito individual y la capacidad de lograr objetivos, en el de la japonesa podemos apreciar que el ejecutivo ha logrado ascender como resultado de un reconocimiento de la organización a su trayectoria profesional, traducida en años de servicio y dedicación.

### **Las diferencias culturales dentro de un mismo país como nuevo horizonte de investigación en la gerencia moderna**

Recientemente algunos autores, entre ellos Rosalie L. Tung, han puesto en duda algunas afirmaciones que estuvieron vigentes en los últimos cuarenta años sobre el uso del análisis intercultural entre las naciones. Ahora existe una nueva tendencia a tomar en consideración las diferencias intranacionales (dentro de un mismo país) como unidad de análisis. Una afirmación que ha sido muy discutida es aquella sobre la homogeneidad de la cultura al interior de las naciones. Según lo demuestran realida-

des tan diversas en países como China y la India, no es cierta aquella supuesta homogeneidad; igualmente, en el Perú podemos observar también grandes diferencias entre las diversas regiones de nuestro país. En algunos casos, estas diferencias internas pueden ser incluso mayores que las encontradas entre un país y otro.

Países tan grandes como China, la India y Brasil pueden integrar realidades muy diversas relacionadas con diferencias étnicas, de costumbres, gastronómicas, religiosas y formas de hacer negocios. En el Perú, los gerentes son testigos de las diferencias culturales a las que se enfrentan cuando dirigen a personal proveniente de las diferentes regiones del país.

La segunda afirmación que ha sido puesta en duda es la estabilidad cultural en el tiempo. Si bien los cambios culturales son lentos, sí se producen, y se ven algunas veces alentados por aspectos como la globalización, Internet, los medios de comunicación de masas, incluso las redes sociales —Facebook y Twitter—, que tanto furor causan entre los jóvenes. En consecuencia, la cultura es un proceso dinámico.

Este nuevo derrotero de los estudios interculturales se aplica directamente a realidades como la peruana. En nuestro país, administrar en una empresa minera, por ejemplo, dirigiendo a obreros provenientes de la costa, de la sierra y de la selva puede implicar la necesidad de reconocer que cada uno de estos grupos posee diferentes valores, los que se ven reflejados en sus costumbres. En este nuevo escenario, se resaltan aspectos ya conocidos por los gerentes en la práctica, en la que se consideran la dieta de cada región o ceremonias como el pago a la tierra por parte de los trabajadores de las zonas andinas, y que pueden significar la diferencia entre una alta productividad y un caos interno o un clima laboral poco favorable.

En un país como el Perú, en el que se reconoce la existencia de una multiculturalidad, que, a su vez, constituye la base de una riqueza cultural reconocida en diversos aspectos —por ejemplo nuestra gastronomía— pero que pueden derivar, a la vez, en problemas nacionales, tales como la caren-

cia de una identidad común, este análisis se convierte en trascendental. Si a ello añadimos la llegada de expatriados para trabajar en empresas peruanas o en transnacionales que operan en territorio nacional, ponemos de manifiesto una diversidad cultural que se debe administrar de forma correcta.

En los diferentes sectores económicos que actualmente generan un impacto importante en la economía de nuestro país, tales como la minería, la construcción y la agroindustria, muchos profesionales peruanos han mostrado un particular interés por aprender a gestionar esta diversidad cultural en sus actividades de negocios. Las empresas de estos y de otros sectores están trabajando con muchos expatriados en los últimos años, y el número de estos sigue aumentando.

También algunas empresas peruanas con presencia internacional y otras que están exportando a mercados importantes —China, por ejemplo— están interesadas

en poder aplicar estos conocimientos en procesos de negociación y en el desarrollo de proyectos con sus pares internacionales. Tenemos grupos empresariales peruanos, como Ajegroup, con operaciones en distintos países del mundo —destacacan Brasil y México en la región—, entre ellos Tailandia, Vietnam e Indonesia, y en los que, sin lugar a dudas, se está viviendo esta experiencia intercultural en el ámbito de los negocios.

En cuanto al sector público, este conocimiento también es clave para los profesionales del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, y los agregados comerciales, por su conocimiento del mercado local del país donde operan; son receptores de un saber valioso que debe ser compartido con los empresarios peruanos. Un buen ejemplo es Interbank: este banco tiene en China una empresa de representación que facilita los negocios para sus clientes locales y cuyo encargado se desempeñó antes como agregado comercial peruano en China.

## Referencias bibliográficas

- Tung, R. L. (1993, Winter). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, 32(4): 461-467.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw Hill.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: Irwin.
- <<http://oswaldomoraalestristan.blogspot.com/>>.