



Trabajo de Licenciatura en  
Administración de Empresas

**Los equipos multinacionales y  
multifuncionales,  
un análisis comparativo sobre sus conflictos**

Autor: Clara Hirschler (14081)  
Mentor: Sebastián Steizel

*Buenos Aires, Mayo de 2006*

## Índice

<i>Índice</i> .....	1
<b>A- Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>B- Introducción</b> .....	<b>3</b>
1-Problemática.....	3
2-Preguntas de investigación.....	5
3-Objetivo.....	6
4-Metodología.....	7
<b>C- Marco teórico</b> .....	<b>10</b>
1-Equipos.....	10
1.2-Equipos: Modelos de análisis.....	11
2-Cultura.....	14
2.1-Cultura nacional.....	15
2.1.1-Equipos multinacionales.....	16
2.2-Cultura organizacional.....	19
2.3-Cultura funcional.....	20
2.3.1-Equipos multifuncionales.....	21
3-Conflictos.....	24
3.1-Conflictos en equipos multinacionales y multifuncionales.....	29
3.2-Resolución de conflictos.....	33
<b>D- Casos</b> .....	<b>37</b>
1-Caso Chevrolet.....	37
2-Caso Novartis.....	44
3- Caso AOL.....	50
4- Otras anécdotas.....	55
4.1-Anécdotas Exxon.....	55
4.2- Anécdotas Visa.....	58
<b>E- Conclusiones</b> .....	<b>61</b>
1-Análisis y comparación de casos.....	61
2-Conclusión general.....	77
<b>F- Bibliografía</b> .....	<b>79</b>

**A- Abstract**

El escenario de los negocios está cambiando. La globalización acentúa la competencia inter-empresaria exigiendo una mayor calidad de bienes, y una mayor eficiencia en tiempo y costos. En el intento de adaptarse a los ritmos y a las formas de hacer negocios, las estructuras en las organizaciones ya no respetan jerarquías definidas ni barreras nacionales.

En este contexto, el empowerment en los recursos humanos, mediante el empleo de equipos de trabajo que integran múltiples culturas, se vuelve un requisito obligatorio. Así, los equipos multinacionales y los equipos multidisciplinarios (o multifuncionales) ganan protagonismo. Sin embargo, resulta paradójico que la heterogeneidad necesaria en estos grupos, sea la causa de sus conflictos y que, por ende, exija un cuidadoso management.

Existe un conocimiento y una aceptación general de las diferencias en los comportamientos y perspectivas entre diversas culturas nacionales y esto lleva a que, al enfrentarse sus puntos de vista, los conflictos puedan resolverse creativa y constructivamente. Lo que muchas veces se desconoce es la existencia de una cultura funcional que también moldea las identidades y actitudes personales, causando contrastes en las interpretaciones de los distintos asuntos, derivando en conflictos que no siempre aportan valor al producto final.

Ante la peculiaridad que presentan estos equipos, en el momento de gestionarlos (o bien de formar parte de ellos), deberían considerarse no sólo sus características, sino el tipo de conflictos y las causas de los mismos, así como la forma habitual que se emplea para resolverlos.

Esta tesis intentará ser (mediante un análisis comparativo entre estas dos modalidades de trabajo, basado en casos reales) un aporte que realce las cuestiones claves a tener en cuenta con respecto a cada uno de estos equipos. Al considerar sus particularidades y diferencias, podría aprovecharse al máximo su utilidad haciendo uso de ambos (y de cada uno) como una herramienta estratégica logrando una ventaja competitiva.

En el desarrollo del escrito, estudiaremos y analizaremos términos clave como: *cultura nacional*, *equipos multinacionales*, *cultura funcional*, *equipos multifuncionales* y *conflictos*.

## ***B- Introducción***

### **1-Problemática**

En los últimos tiempos, la internacionalización de las empresas se ha vuelto esencial para su supervivencia. Existen muchos factores que han desatado estas exigencias. El aumento de la competitividad y su consecuente requerimiento de mejorar la eficiencia de los costos, el salto tecnológico en el avance de los medios de comunicación, y la creciente tendencia a la creación de bloques económicos, son algunos de ellos. En el marco de las firmas multinacionales el desarrollo, la comercialización y la logística de los bienes ya no respetan los límites nacionales y las estructuras organizacionales deben adaptarse a ello.

Así, el trabajo en grupo combinando gente de filiales de distintas partes del mundo, se está volviendo un “must” frente a las demandas de la globalización. La tarea en equipo agrega valor comparado con la suma de tareas individuales pero, además, uno compuesto por miembros con distintos modelos mentales y costumbres puede añadir perspectivas y originalidad en las decisiones tomadas enriqueciendo los resultados (así como a las personas mismas) (Phillips, 1994).

Sin embargo, no sólo puede resultar mejor sino que, actualmente, es imprescindible el aporte de cada una de las partes para poder llegar a un proyecto válido y adaptable a varios países, así como para fortalecer y adaptar la estrategia de la compañía multinacional a cada uno de ellos. También resulta conveniente para compartir costos o aprovechar las “core-competences” que cada país puede ofrecer.

Específicamente, en la Argentina, luego de la devaluación monetaria de principios de 2002, el fenómeno de concentrar sedes regionales (integrado por gente de distintos países de la misma región) se vuelve una tendencia muy común, como se verá en los casos más adelante. El bajo valor de nuestra moneda, superpuesto al hecho de que las infraestructuras y los recursos humanos disponibles presentan una calidad más que aceptable, hacen de nuestro país una alternativa muy interesante para importar todo tipo de recursos, y hasta centralizar la fuerza laboral.

Desde otra perspectiva pero en el mismo contexto de demandas, dentro de las compañías locales, se vuelve común el empleo de equipos multifuncionales (compuestos por gente de

distintas áreas dentro de la misma firma), como respuesta a la necesidad de agilidad y, en definitiva, del creciente empowerment en los recursos humanos (Dumaine et.al., 1990). Los participantes de estos últimos equipos difieren en la función o tarea que poseen dentro de la empresa (Marketing, Recursos Humano, Finanzas, etc.). mientras que los equipos multinacionales se componen de gente que comparte el perfil "funcional" pero discierne en la cultura nacional. Como ya veremos, sus características hacen que ambos sean conflictivos, más conflictivos que aquellos equipos en donde no hay pluralidad de culturas.

Frente a esta realidad, en donde dichas modalidades de trabajo están tan presentes y tan exigidas, carecería de sentido remarcar los beneficios que surgen de cada uno (Steizel, 2005: 24). Por el contrario, sería más fructuoso entender sus características. Algunos autores, psicólogos y managers relevan la importancia de considerar las trabas que se presentan por las diferencias entre los individuos al formar o gestionar un equipo de tal índole para maximizar su productividad, eficacia y eficiencia.

Mayo (2003: 44) sostiene que algunos autores se refieren a la diversidad laboral como un arma de doble filo. “Los más optimistas enfatizan en los beneficios que se dan en la innovación y la toma de decisiones...los más pesimistas ponen de relieve los altos índices de rotación y las dificultades para conseguir una integración social aceptable”

Más específicamente, Randel et.al. (2003: 763) sostienen que la mayoría de las personas en un equipo compuesto por gente de otras funciones, se comprometen menos al objetivo común e interactúan menos frecuentemente. Por otro lado, Von Glinow et.al. (2004: 578) relevan la contra-productividad que generan las interpretaciones diversas que se pueden dar por poseer diversos "backgrounds" culturales, diferentes costumbres y creencias.

En tanto suponemos que los equipos compuestos por gente “diversa” conllevan ciertas complejidades, es de mi interés comparar las particularidades de cada uno. Principalmente, los conflictos que surgen en cada uno, la forma en que estos son resueltos y en qué medida perjudican o agregan valor al trabajo, a las personas y al producto final, para que, a la hora de conformarlos o gestionarlos, se los tenga en cuenta y puedan maximizarse sus frutos.

## 2-Preguntas de investigación

### *Pregunta central:*

¿Qué diferencias existen entre los conflictos que surgen en los equipos multinacionales de gente de la misma función y equipos de personas que comparte la misma función dentro de la empresa pero pertenecen a distintas filiales del mundo?

### *Sub-preguntas:*

- ¿Qué tipo de conflictos surgen en estos equipos? ¿Hay diferencias en los tipos de conflictos que surgen en cada uno?
- ¿Por qué surgen conflictos en estos equipos? ¿Hay diferencias en las causas de los conflictos de cada uno?
- ¿Qué factores atenúan los distintos tipos de conflictos?
- Las empresas, ¿aplican prácticas específicas para evitar estos conflictos?
- ¿Qué formas de resolver los conflictos emplean estos equipos? ¿Existen diferencias en las formas de resolver los conflictos entre los distintos tipos de equipos?
- ¿Los conflictos agregan o destruyen valor al producto final en cada uno?
- ¿Alguna de las dos variables (cultura nacional o cultura funcional) afecta en mayor medida los comportamientos de los integrantes en los equipos? De ser así, ¿por qué?

San Andrés

### **3-Objetivo**

#### ***General***

A partir de un estudio de casos, comparar equipos multinacionales de gente de la misma función y equipos multifuncionales de individuos del mismo país, relevando los tipos de conflictos que surgen en cada uno, intentando delinear ciertas cuestiones a tomar en cuenta en su respecto.

#### ***Específico***

- Caracterizar los conflictos de cada equipo: causas, tipo, forma de resolverlos.
- Analizar los conflictos en de cada uno de los equipos y determinar si agregan o destruyen valor.
- Intentar definir cuál de las dos variables (diversidad en cultura nacional o diversidad en cultura funcional) afecta en mayor medida los comportamientos de los integrantes en los equipos.



#### **4-Metodología**

Luego de una exploración de la teoría existente y de las ponencias bibliográficas sobre el tema, en este trabajo se realizó una investigación de campo para, sobre la base de casos fácticos, ubicar una mirada en la realidad.

En los primeros capítulos del trabajo nos hemos apoyado en la bibliografía disponible definiendo conceptos (como: equipos, cultura, cultura nacional, equipos multinacionales, cultura funcional, equipos multifuncionales) desde diversas perspectivas y brindamos modelos que nos permiten observar los grupos en varios aspectos y analizar las diversas culturas. Más adelante desarrollamos, en base a las miradas de distintos autores, los temas de conflictos en general, conflictos específicos de este tipo de equipos y resolución de conflictos en equipos de trabajo.

Respecto del trabajo de campo hemos recurrido a metodologías cualitativas ya que por el objeto de análisis (equipos compuestos por personas) y la cantidad de casos de estudio, resulta más pertinente brindar resultados descriptivos y no estadísticos. Más específicamente, se investigaron estos temas en cinco empresas (Chevrolet, Novartis, AOL, Exxon y Visa). Los rubros de las empresas escogidas son diversos intentando, así, que la muestra se vuelva más significativa.

El nivel jerárquico de los informantes es también variado, así como la función que cumplen en las empresas y el "departamento" al que pertenecen. El funcionario de Chevrolet dirigió un plan de Marketing que involucraba diez países, el de Novartis, miembro del departamento de Business Intelligence en Argentina, estuvo a cargo de la implementación de un sistema de información para Chile y Argentina, el de AOL y Visa era y es (respectivamente) el gerente del departamento de legales, a cargo de la evaluación de la viabilidad jurídica de proyectos para Latinoamérica. En Exxon fuimos informados por el director de Recursos Humanos de Latinoamérica, el gerente de Recursos Humanos de Chile y el encargado de Capacitación y empleos de la región.

La entrevistada de Chevrolet es brasilera. De los informantes de Exxon uno también es brasilero y el otro, chileno. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados son argentinos, y esto pudo haber sesgado la información sobre los hechos. Además, podemos encontrar un

sesgo por mi perspectiva personal: yo, como parte del departamento de Marketing en una multinacional, participo permanentemente con este tipo de equipos y convivo con sus conflictos.

Como metodología de recolección de datos me basé en entrevistas en profundidad (en total 9) a informantes clave. Ellos, o bien dirigieron algún proyecto específico en donde participaron estos dos tipos de equipos o bien poseen una larga trayectoria y muy fuerte experiencia en participación o manejo de equipos de tal índole, lo cual los hace referentes interesantes.

Luego de recabar la información, esta se procesó y, cuando fue posible, se conformaron distintos casos. Dado que para Exxon y Visa no pudimos conseguir la información necesaria para respetar la estructura deseada en la presentación de los casos, emplearemos algunos ejemplos de los mismos para ilustrar algunos conceptos, pero no se expondrán como tal.

Con el resto de las empresas, se elaboraron casos en que incluyen ejemplos de trabajo en cada uno de los equipos que hemos estudiado para proyectos determinados (un equipo multinacional de gente de la misma función y uno multifuncional de gente de la misma cultura nacional). Además, se exponen ejemplos concretos y anécdotas de los informantes acerca de experiencias, mayormente conflictivas, tanto con colegas de otros países como con personas de otra "función" en la empresa.

Finalmente se hará una comparación entre los equipos de cada caso, es decir, de la misma empresa para neutralizar la variable "cultura organizacional", permitiendo hacer una comparación más válida y clara entre ellos. En otras palabras, el análisis tiene el foco en las diferencias y similitudes que surgieron internamente entre los dos equipos de cada organización.

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO	MUCHAS FUNCIONES	MISMA FUNCIÓN
MUCHAS NACIONALIDADES	EQUIPO MULTINACIONAL POLIFUNCIONAL	<b>EQUIPO MULTINACIONAL HOMOFUNCIONAL</b>
MISMA NACIONALIDAD	<b>EQUIPO UNINACIONAL POLIFUNCIONAL</b>	EQUIPO UNINACIONAL UNIFUNCIONAL

Dado que el trabajo intenta relevar y diferenciar los conflictos que surgen por causa de variedad de culturas nacionales contra los que surgen por diferencia de culturas funcionales, los objetos de estudio equipos en donde intervinieron las variables "multifuncionalidad" y "multinacionalidad" una a la vez. Equipos multifuncionales en donde la gente era toda de la misma nación (para que entonces la información que surja de ellos sea meramente por causa de la "diferencia en las funciones que los individuos cumplen") y equipos multinacionales, con gente de la misma función (por lo que la variable función no entraría en juego). De esta manera, se pudo lograr una comparación, netamente, entre esas variables.

Luego de un análisis comparativo, expondremos una conclusión que muestre los puntos más relevantes a considerar en la temática y una reflexión general de la misma.

## *C- Marco teórico*

### **1-Equipos**

Un equipo es un grupo de personas trabajando por un **objetivo común**. Todo equipo es formado intencionalmente y cuando “la interacción entre las partes puede estimular un grado excelente que supera el aporte de cada miembro o la suma de todos los miembros, llegando a un grado de sinergia en donde el todo es mayor que la suma de las partes. El resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales” (Blacke, 1997)

“Las organizaciones recurren a la estrategia de constituir equipos de trabajo cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Necesidad de tomar decisiones que requieren una alta complejidad teórica y consecuencias múltiples para el sistema.
- La integración de las capacidades individuales como un mecanismo para la formación y el desarrollo de recursos humanos.
- Necesidad de coordinar actividades y asegurar la consistencia interna de las estructuras organizativas.
- La búsqueda de la renovación o cambio como una respuesta a las transformaciones en el medio ambiente...” (Etkin, 1985)

Katzenbach y Smith (1993: 164) definen un equipo como “un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas por un propósito común, por un desempeño determinado por lo cual se responsabilizan mutuamente.” Además los autores definen el término diferenciándolo de “grupo” (y subrayando que muchas veces se emplea la palabra “equipo” erróneamente, cuando lo correcto sería decir “grupo”): los equipos se diferencian de los grupos ya que si los primeros actúan por un compromiso común y con un desempeño “acordado”, los grupos lo hacen individualmente y los "unifica" alguna característica común.

## **1.2-Equipos: Modelos de análisis**

Algunos pensadores de la bibliografía presentan marcos que podrían aportarnos a nosotros en la observación y entendimiento del equipo y, consecuentemente de sus conflictos. Mayo (2003: 44) propone, mediante un modelo, que la diversidad en los equipos de trabajo afecta los comportamientos grupales, la cognición grupal y los aspectos emocionales del grupo.

Los comportamientos grupales describen las conductas interpersonales. Dentro de los comportamientos grupales, la autora releva que los conflictos intra-grupales y la comunicación son los patrones más afectados por la diversidad de sus integrantes. La cognición grupal se refiere al grado de cohesión que tendrán los integrantes del equipo en distintos aspectos. Ejemplos de ellos son los modelos mentales compartidos, concepto empleado para describir si los integrantes del mismo “reman hacia la misma dirección”, es decir, comparten opiniones y decisiones fundamentales para el logro del objetivo. Finalmente, el afecto grupal involucra el aspecto de las relaciones emocionales entre sus individuos. En esta variable podría incluir al clima de trabajo y a la integración entre las personas.

Por su parte, Steizel (2005: 8) propone un modelo multifacético de análisis de equipos. Se concentra en: la estructura, el desarrollo y las relaciones. La estructura de un equipo “estará determinada por su composición demográfica, las tareas que realiza y sus objetivos de trabajo” (Steizel 2005: 8). Esta incluye las funciones de los individuos en su empresa y las implicancias de ello, sus nacionalidades o culturas, si existe mayoría de algún grupo, la duración del trabajo en dicho equipo. Asimismo, las normas y reglas bajo los que el mismo se desarrolla.

La relevancia del segundo punto reside en observar si los procesos y el desarrollo del equipo se ve afectado por la estructura. En los procesos los equipos definen las normas y las pautas de trabajo, así como los roles de cada integrante. Dentro de esta dimensión, y para nuestro análisis, también es interesante distinguir las etapas por las que atraviesa el grupo (en cada una de ellas se desenvuelven distintos procesos). Phillips (1994) las denomina, en orden: formación, agitación, creación de normas y funcionamiento.

En la primer etapa los integrantes buscan entender a dónde se dirige el grupo y fijan un objetivo común. En la etapa de *storming* o agitación surgen conflictos por la diversidad de interpretaciones acerca de la tarea, surgiendo el “quién hace qué cosa”. En la próxima etapa se crean las normas del grupo. Es decir, se establecen qué conductas y comportamientos son aceptables o no. Además surgen los líderes. Por último, en la etapa de *performing*, se llega a un acuerdo acerca de la forma de hacer las tareas y se encuentran soluciones.

Lo interesante para nuestra perspectiva es evaluar y considerar que las duraciones relativas de cada etapa pueden variar en duración o intensidad según la “estructura” del equipo y los conflictos que puedan surgir (Phillips, 1994). Además, vale aclarar, que según la modalidad de trabajo o la duración del equipo, algunas de las etapas pueden llegar a no cumplirse (por ejemplo si trabajan a distancia, o por muy poco tiempo) o puede ocurrir que es difícil distinguir cada etapa en el progreso del equipo.

El último punto que el intelectual considera es "el vínculo y las relaciones que constituyen la esencia de un comportamiento colectivo como es la tarea de un equipo de trabajo" (Steizel, 2005: 9). El mismo explicita este punto tomando el concepto de modelos mentales compartidos arriba explicados.

Personalmente, si bien Margarita Mayo menciona el tema, creo de suma importancia considerar la “comunicación” como un punto aparte a mirar. Si bien este es un tema transversal a los comportamientos grupales, a la cognición grupal y a los aspectos emocionales del grupo (en la medida en que podrían ser afectados por la comunicación), me interesa considerarlo separadamente ya que lo considero de suma relevancia para nuestro foco. Las diferencias idiomáticas en el caso de equipos multinacionales; y de “vocabulario específico” en el caso de los multifuncionales hacen que esta materia sea sumamente interesante.

Además, los malentendidos son muy frecuentes en todos los grupos y organizaciones. Las personas le dan determinado significado al lenguaje según el contexto en el que este se comunique, y, dado que cada individuo tiene su propia interpretación del contexto, es muy probable que existan dificultades en esta comunicación (Heyman, 1997: 33). En nuestro caso, en la medida en que por la diversidad cultural, se interprete de distinta manera, este hecho se acentuará.

Para nuestro pendiente análisis de casos vale recalcar que la estructura del equipo influirá en la cognición grupal y, posiblemente en la comunicación que se establezca entre integrantes de un equipo. Consecuentemente, esto impactará en los procesos del mismo. Si la estructura es de por sí compleja e incluye diversidad de perspectivas, podemos imaginar que afecte de una manera particular a las variables: "cognición grupal", "comunicación" y "procesos" y que genere conflictos en cada uno de ellas.

En el intento de aprovechar el aporte de ambas referencias (Steizel y Mayo), agregándole mi propia perspectiva, tomaremos, como modelo de análisis uno que considere los siguientes aspectos del grupo: a) Estructura, b) Cognición (Modelos mentales compartidos) c) Procesos y Relaciones intra grupales y d) Comunicación.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2-Cultura

El rasgo diferencial de los equipos que tomaremos como objeto de análisis radica en la diversidad entre las culturas de los individuos que los componen.

Existen muchísimas definiciones de cultura. Estas varían según el contexto y según quien lo defina. Algunos ponen el acento en lo creativo del hombre, otros lo ponen en las costumbres sociales o las formas actitudinales. Lo que nadie discute es que la cultura es propia del hombre y que es imposible determinar cuántas culturas distintas existen.

La cultura es un conjunto de valores, creencias y costumbres que brindan a un grupo un marco para interpretar y actuar y que lo distingue de otro grupo. “La cultura es una teoría, un modelo mental o un conjunto de comprensiones conjuntas que confieren una visión particular y especial sobre el modo de funcionamiento del mundo (Schein, 1992; Trompenaars, 1993). La cultura es un conocimiento tácito adquirido a través de la socialización con el entorno que nos rodea. Al ser parte de un conocimiento tácito es difícil de formalizar y explicitar, forma parte de nuestro ser.

El encuentro entre personas de culturas distintas muchas veces las lleva a irritarse o frustrarse dado que ante una misma situación, la interpreta o responde a su manera. Un entendimiento de qué es la cultura y, específicamente de cómo es la cultura del otro, nos llevará a saber qué temas son más relevantes para él y, así, por qué actúa de tal o cual manera. (Schein, 2004: 5)

La cultura se aprende o se adquiere en diversos lugares comunes de socialización como la familia, las organizaciones o instituciones, las naciones, y, también, las funciones en la empresa. Por lo tanto, a mi parecer, es incompleto e incorrecto asociar "cultura" exclusivamente a "cultura nacional". Una persona puede tener determinada cultura nacional y religión y poseer, además, una cultura organizacional distinta a otras personas de su mismo país y, a la vez, una cultura “funcional” (por el departamento en el que se desempeña en la empresa) distinta a la del grupo organizacional al que pertenece.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cuando mencionemos “equipos multinacionales”, nos referiremos de equipos compuestos por gente con distintas culturas nacionales que compartan la misma función, “equipos multifuncionales” (o poli funcionales) son equipos integrados por gente que comparta la

## 2.1-Cultura nacional

Uno de los elementos a analizar en la *estructura* de un equipo es su composición. En uno de los tipos que analizaremos, la estructura estará conformada por personas de diferentes orígenes nacionales. Así, será una estructura que contendrá diferentes *culturas nacionales*.

Definiremos cultura nacional como la cultura<sup>2</sup> propia de algún país. Según Hofstede (1991) la cultura implica una forma determinada de resolver problemas. Personas de diferentes culturas resuelven problemas similares de maneras diferentes.” (en Steizel, 2005: 5)

Si bien el significado de cultura nacional puede resultar un tanto intuitivo, el aporte de Hofstede (1991) permite examinarla de una manera más profunda, llevando a comprender mejor los comportamientos, actitudes o decisiones de las personas frente a determinadas situaciones dentro de un grupo de trabajo, en el contexto laboral.

El autor propone cuatro dimensiones: cada una agrupa una serie de fenómenos en una sociedad que, de manera empírica, se encuentran combinados, incluso aunque a primera vista no parezca necesario que sea así. (Hofstede 1991, en Steizel, 2005: 6). Si las partes que integran los equipos son desiguales con respecto a estas dimensiones, actuarán diferente y, es posible que este hecho genere un conflicto.

La primera dimensión es *distancia de poder*. Esta se refiere al grado en que los individuos esperan y aceptan distintos niveles jerárquicos dentro de una organización. Un individuo con una cultura que tenga un elevado grado de distancia de poder, esperará que en su organización la toma de decisiones esté centralizada y aceptará, en mayor medida, órdenes de personas con cargos jerárquicos superiores.

La segunda dimensión contempla si las personas de una sociedad son más competitivas y buscan la autoafirmación (*Masculinidad*) o si, en vez, se preocupan más por las relaciones personales y la cooperación (*Feminidad*). Una persona de una cultura femenina tenderá a

---

nacionalidad pero difieran en su “cultura funcional”. Cuando digamos "equipos multinacionales" estaremos hablando de ambos.

<sup>2</sup> Como se ha definido bajo el título anterior.

colaborar con sus pares, asegurar un entorno agradable, etc., mientras alguno de una cultura masculina se concentrará en competir y querer ascender en su entorno laboral.

Otra variable es el *control de la incertidumbre* que responde al grado de tolerancia que los individuos tienen frente a cuestiones, situaciones o personas desconocidas. Una sociedad que evita circunstancias desconocidas, lo expresará en contar con una gran cantidad de normas o leyes a cumplir y en la rigurosidad de cumplimiento de las mismas. Lo opuesto ocurriría con sociedades que no son tan adversas a la incertidumbre. (Triandis, 2004: 92)

Por último se encuentra la dimensión *Colectivismo vs. Individualismo*. En sociedades colectivistas las personas se identifican, principalmente, con grupos de pertenencia y es esta, su fuente de seguridad. Consecuentemente, en estas sociedades la cooperación, las metas grupales y los lazos interpersonales fuertes son característicos. Triandis (2004: 90) sostiene que las sociedades colectivistas ponen el énfasis en el contexto más que en el contenido. Por ejemplo, en la comunicación prestan más atención al cómo se dice algo (tono, gestos) más que a lo que se dice. Por el contrario, en sociedades individualistas las personas son catalogadas por identidades personales, tienen objetivos personales y los lazos entre personas son más efímeros.

### **2.1.1-Equipos multinacionales**

La marcada tendencia a la internacionalización de los negocios lleva a las decisiones de negocio y el trabajo empresario en equipos a trascender las fronteras nacionales, imprescindibles. Desde nuestra perspectiva de negocios, los *equipos multinacionales* son grupos formados intencionalmente para un fin determinado, por gente de distintas filiales o sucursales mundiales de una empresa en las cuales esta esté presente pero que comparten la identidad funcional.

La bibliografía ofrece un debate acerca de la efectividad y eficiencia en contra de la desventaja que puede llevar el trabajo en equipos multinacionales Sin embargo, nosotros consideramos más fructífero (dado que la elección del trabajo en equipo ya no es una opción sino un requisito indispensable) trazar, mediante el *modelo de análisis* que planteamos en el capítulo “trabajo en equipo”, cómo la diversidad cultural puede alterar los distintos elementos.

**a) Estructura**

En los equipos multinacionales, la estructura está compuesta por individuos que provienen de distintas naciones y, por lo tanto, conllevan diferentes culturas nacionales. El tipo de tareas que realizan los equipos afecta el nivel de desempeño al que puedan llegar sus integrantes si provienen de culturas diferentes. En tareas que requieren diversidad de perspectivas estos equipos serán más efectivos, mientras que a los equipos que realicen acciones rutinarias les será más difícil arribar a mejores resultados. (Mayo, 2003: 50)

Además, cuando la tarea que debe realizar el equipo es incierta y el índice de *colectivismo* es bajo, a los integrantes les cuesta compartir información y desempeñar su tarea efectivamente ya que suelen trabajar independientemente; mientras que cuando saben exactamente qué tienen que hacer, trabajan más inter-dependientemente y los resultados son más efectivos. (Gibson en Steizel, 2005: 10).

**b) Cognición**

**“Modelos mentales compartidos”**

A través de procesos sociales, todos los equipos pueden llegar a entender y aceptar cuáles son sus temas fundamentales, su misión y sus tareas (Mayo, 2003: 48). Sin embargo, si consideramos que, por ejemplo, la comunicación es dificultosa entre personas de diversas lenguas o las diferencias en las costumbres o en los gustos (por orígenes nacionales diversos), podríamos considerar que llegar a alcanzar un modelo mental compartido llevará mayor tiempo mientras mayor sea la variedad del equipo. En otras palabras, los procesos sociales para llegar a un modelo mental común, se prolongarán.

**c) Procesos y relaciones intra grupales**

La integración de un equipo en donde sus integrantes provienen de distintas naciones es mucho más lenta que la de un equipo culturalmente homogéneo. Los equipos internacionales tardan más en pasar por las etapas de *formación, agitación y creación de normas* debido a la mayor diversidad que existe en lo que se refiere a perspectivas y valores dentro del grupo. (Phillips, 1994).

Además, algunos autores (como Salk, 2000: 192) han demostrado que los integrantes en un equipo de esta índole apelan, en primera instancia, a la identidad nacional para vincularse

con otros. Así, mediante investigaciones de campo, se observó que, en los primeros “procesos” del equipo, los integrantes se identificaban inmediatamente con gente de su misma nacionalidad. En cambio, al transcurrir el tiempo, los individuos se relacionaban con gente de otros países, según características más individuales como los intereses y los gustos.

#### ***d) Comunicación***

Desde una experiencia propia, estudiando en Canadá y participando en equipos de trabajo multinacionales, si bien todos sus integrantes podíamos comunicarnos en el inglés, los hispano-parlantes nos interrelacionamos desde un principio, luego extendimos lazos con aquellos que poseían lenguas latinas y poco logramos compartir con compañeros asiáticos. Esto muestra que la comunicación puede ser un factor que influya en la integración y la cohesión entre las personas, o, por lo menos, en una primera instancia.

La comunicación en estos equipos puede ser conflictiva en dos sentidos. En primer lugar, las diferencias de lenguaje pueden causar malos entendidos. Además, la dificultad de expresión en otro idioma y la dificultad de lograr una comunicación fluida, podrían causar que los individuos eviten comunicarse con aquellos que les resulta difícil. En la medida en que esto lleve a que las personas no compartan información, ello podría ser un problema.

Por otro lado, si la diferencia de valores, creencias y costumbres pueden llegar a crear conflictos, las incompatibilidades idiomáticas no ayudan a que, mediante la comunicación, ello se resuelva. Algunas de las causas son: la dificultad de encontrar palabras equivalentes en otro idioma que expresen estados emocionales y la propia interpretación por contextualización cultural que un individuo le puede dar a determinada expresión de un sujeto de otro país (por más que compartan la misma lengua o se estén comunicando en ese momento con el mismo idioma). (Von Glinow et. al., 2004: 578).

## **2.2-Cultura organizacional**

Como hemos explicado en la metodología, la cultura organizacional no será una variable que analizaremos a la hora de comparar los casos (se la tendrá en cuenta para mantenerla constante). La idea de tomar ejemplos de equipos en la misma organización, responde a la intención de neutralizar la cultura organizacional como posible factor que afecte a los comportamientos del equipo y, así, tener la claridad que los hechos surgieron únicamente como respuesta de las culturas funcionales o nacionales.

De todas maneras, sería incompleto pasar por alto esta sección dado que además de que las culturas nacionales y funcionales afectan las formas de relacionarse de las personas, también lo hace la cultura organizacional. Asimismo, incluso la temática de los conflictos de estos en las distintas empresas podrían variar, ya que, por ejemplo, las divergencias en sus culturas organizacionales los llevarán a concentrarse en otros temas y darle importancia a diferentes cuestiones.

Según Schein (2004: 12) la cultura organizacional es “una serie de supuestos básicos que la organización ha aprendido como respuesta a la adaptación externa y a la integración interna y se le enseña a nuevos individuos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a determinados problemas”. El mismo autor propone distintos niveles de análisis de la cultura organizacional que va de lo más a lo menos perceptible: los artefactos (estructuras y procesos visibles y tangibles), los valores expuestos (estrategias, objetivos y filosofías) y supuestos profundos básicos (valores y acciones muy profundas)

Considerando la previa definición, y resaltando en ella el hecho de que la cultura organizacional en sus distintos niveles ayuda a la integración de sus miembros, la misma podría ser uno de los factores que ayuden a disminuir los conflictos en equipos multinacionales o multifuncionales de la misma empresa.

### **2.3-Cultura funcional**

Definiremos la cultura funcional como el conjunto de valores, creencias y costumbres que brindan a un grupo de personas de la misma función o área en la empresa (Marketing, RRHH, por ejemplo) un marco para interpretar y actuar y que lo distingue de otra función. Esta “cultura” trasciende a la nacional. Un gerente de Marketing argentino y uno estadounidense es probable que compartan su cultura funcional, más allá de las diferencias en las nacionalidades. Así, dentro del mismo contexto nacional, las culturas organizacionales y dentro de ellas las funcionales, pueden variar ampliamente.(Brannen, 1994, en Salk, 2000: 192)

Randel (2003) demuestra mediante una investigación empírica que las funciones de las personas en su empresa determinan sus identidades (además de otros factores demográficos) y según ello se desenvolverán o interpretarán de determinada manera diversas situaciones.

Así como citamos el modelo de Hofstede para analizar la cultura nacional, propongo uno para la “cultura funcional”. El grado de coordinación de la que prescinde la función respecto de otras, el grado de especificidad funcional (y del lenguaje que emplee comúnmente) vs. la visión más holística de la función y la importancia que tenga esa función en la firma y la manera de pensar podrían ser los factores para observarla (Pinto, 1993: 1282).

El grado de coordinación de la que prescinde la función se refiere a la dependencia que tiene la función en la empresa respecto de otras. El grado de especificidad funcional se relaciona con el nivel de concentración de la función en algún aspecto del negocio o en ciertas tareas o, si por el contrario, tiene una visión más global del negocio. Por lo general, las funciones muy específicas (como Sistemas) poseen también un vocabulario muy específico y técnicas o herramientas que muy pocos saben utilizar. Por último, la importancia que la función tiene en la empresa o en el proyecto también podría ser una variable que influya en los comportamientos de las personas en su relación con personas de otro departamento.

### ***2.3.1-Equipos multifuncionales***

A partir de la revolución industrial, la diferenciación de productos y servicios llevó a una enorme oferta y, en consecuencia, a una fuertísima competencia inter-empresarial. Además, por razones de múltiples índoles (políticas, sociales, bélicas, climáticas, etc.) el clima de los negocios es turbulento y difícil de predecir.(Lawrence et.al., 1967)

Como respuesta a un mercado muy competitivo e inestable y a un consumidor muy exigente, donde el tiempo es uno de los más valiosos recursos, las organizaciones buscan flexibilizar sus estructuras para dar respuesta a todo ello, dejando de lado las burocracias y las jerarquías verticales. Así utilizan, crecientemente, los grupos de trabajo multifuncionales (o “cross-functional”).

El aumento de la modalidad de trabajo por “proyectos” y en especial los no rutinarios, requiere de la cooperación de individuos de varias áreas funcionales (Pinto, 1993: 1293). Mediante estos, se intenta mejorar la coordinación e integración, extinguir los límites intra-organizacionales y acortar el tiempo de desarrollo de nuevos productos. (Denison,1996: 1005). Estos equipos pueden tomar diversas formas, aunque por lo general se superponen a una organización funcional ya existente. De la misma manera pueden tener distintas duraciones, aunque por lo general su tiempo es limitado. En nuestros casos veremos equipos de trabajo en proyectos limitados y de distintas duraciones.

Muchos autores enfatizan en la dificultad de cohesionar la especialización en las funciones de hoy con la recién mencionada integración y coordinación a que apuntan estos equipos. Consideremos, entonces, las particularidades que pueden surgir en ellos, empleando el mismo modelo que se empleó para con equipos multinacionales.

#### ***a) Estructura***

Cada área funcional en una empresa tiene sus propios objetivos que subyacen al objetivo organizacional. Un “departamento” (o área funcional), comparte metas que guían las acciones y las tareas de todos los que lo componen. En un equipo donde los miembros están acostumbrados a trabajar por objetivos particulares que difieren del resto de las funciones y realizar ciertas tareas, es muy importante que se expliciten y aprehendan las “metas” del nuevo equipo en su conjunto. (Pinto et.al., 1993: 1295)

Vale aclarar que algunas funciones podrían estar más familiarizadas con las metas del nuevo equipo, que otras. Desde otra perspectiva, la interpretación de esa meta podría variar de función en función. A modo de ejemplo, es posible que un ingeniero ponga el énfasis en cuestiones matemáticas mientras alguno de Marketing lo ponga en el entendimiento del consumidor.

### ***b) Cognición***

En el caso de los equipos multifuncionales, alcanzar “modelos mentales compartidos” puede ser que tampoco resulte fácil. La bibliografía reconoce que la divergencia de intereses y puntos de vista son inevitables cuando individuos de múltiples áreas trabajan juntos (Pinto, 1993: 1281). De esta manera, la interpretación de cuáles serían los temas importantes dependerán, probablemente, de los puntos de vista e intereses que moldean las funciones en los individuos. En el ejemplo anterior, para el ingeniero los temas más importantes serán los pertinentes con “procesos” mientras que un empleado de Marketing crea que lo fundamental es ponerse en el punto de vista del cliente. Cada uno de ellos encarará la toma de decisiones desde ese propio punto de vista.

### ***c) Procesos y relaciones intra grupales***

Como veremos en las próximas secciones, muchos autores proponen que las organizaciones deberían diseñar un puesto laboral encargado exclusivamente de la unificación y cohesión de los grupos de trabajo polifuncionales. Esto explica la dificultad que un grupo de esta índole presenta para integrarse como tal.

Así como los integrantes apelan a la identidad nacional en primera instancia ante gente de diversos “backgrounds” nacionales, consideramos posible que frente a personas de otras funciones, exista una afinidad con aquellos que poseen objetivos o formas de pensar similares.

Además, las funciones delinean los perfiles e intereses de las personas. Por lo tanto, las relaciones pueden llegar a ser más dificultosas, alargando cada una de las etapas de formación, agitación de normas, etc., cuando estos perfiles o intereses son incompatibles. (Jinhong et. al., 1998: 192)

***d) Comunicación***

En las distintas funciones de una empresa, se utilizan, cotidianamente, lenguajes específicos: Ciertas funciones comunican más mediante números, por ejemplo, otras emplean muchas siglas y cada una tiene un vocabulario propio. Si muchos individuos se juntan en un equipo dentro del contexto organizacional, no sería erróneo suponer que cada uno acuda al lenguaje que le resulta más familiar en el mismo contexto (si el contexto no fuese laboral quizás hablarían todos con el mismo lenguaje).

Imaginemos un analista financiero tratando de explicar algo a alguien del área de comunicación del equipo empleando términos como "TIR", "WACC", etc. No sólo es posible que su compañero no sepa qué significan esos términos sino que además, como no acostumbra a interpretar información numérica, le podría costar entender los conceptos de fondo si se le trataran de explicar. (Griffin y Hauser, 1992)



### 3-Conflictos

Si bien existe una amplia oferta de definiciones de conflicto, basándonos en más de 50 definiciones, en nuestro contexto lo vamos a definir como “el choque o la incompatibilidad de intereses, objetivos, ideologías o interpretaciones de dos personas o grupos de personas en una situación específica”. Según Vinyamata Camp (1999: 7), "El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos, implícito en el mismo acto de vivir, que se halla presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y de las sociedades que éstas conforman. Es, a la vez, referencia vital de evolución, de progreso en ocasiones y de involución en muchas otras."

A mi parecer, el conflicto es algo habitual en las relaciones entre grupos sociales e interpersonales y si bien pueden resultar en luchas, el conflicto no implica agresividad. Schnitman (2000) ve los conflictos positivamente, sugiriendo metodologías "que trabajen en la diferencia, sin suprimir el conflicto, enriqueciéndose en la diversidad de perspectivas". Además, el conflicto puede estimular nuevas ideas y lleva a una evaluación más profunda de las distintas y posibles alternativas (Baron, 1991 en Jinhong, 1998: 194).

Ahora bien, en cualquier caso, para entender acabadamente qué es un conflicto y cómo resolverlos (próxima sección), considero necesario entender por qué se producen. Vinyamata Camp (1999: 9) explica que muchos pensadores y teóricos sociales han dedicado buena parte de sus esfuerzos a tratar de entender las razones de las diversas formas de conflicto. Veremos que, a diferencia de mi postura, para el autor, conflicto y agresividad van de la mano.

Él cita a Freud, quien considera que la agresividad forma parte de la característica instintiva del hombre. Además, incluye pensadores que explican que la agresividad es una característica dimensión colectiva, más que en las características de los individuos. Éstos concluyen que es la sociedad la generadora de los mismos conflictos y, por lo tanto, quien genera las agresividades, que confluyen en los conflictos. También menciona a Marx, quien sostiene que la sociedad capitalista contiene en su interior conflictos latentes.

Antropólogos como Malinowski explican la agresividad no cómo un fenómeno genético o adquirido sino cultural, y que algunas sociedades o grupos son muchos más belicosos culturalmente que otros. Por su parte, los conductistas North y Kelman atribuyen la

principal responsabilidad de los conflictos a las percepciones erróneas de los involucrados. (Vinyamata Camp, 1999: 24)

De Bono (1990: 65) estructura su respuesta a esta misma interrogación, "¿Por qué hay conflictos?", en tres ejes: porque *nosotros mismos lo impulsamos*, porque *se ven cosas distintas*, porque *se quieren cosas distintas*.

### ***Nosotros mismos lo impulsamos***

"Tenemos un estilo de pensamiento orientado hacia la acción que favorece el reconocimiento, la discriminación, la certeza y la permanencia." Según De Bono (1990: 96) este estilo de pensamiento nos lleva a involucrarnos en conflictos. Además, considera que el pensamiento es un proceso dinámico y que al no poder ir en direcciones opuestas, los pensamientos tienden a ser polares.

Asimismo, sostiene que el principio de *contradicción* es la base de nuestro sistema lógico habitual. Dos preposiciones que se excluyen no pueden ser satisfechas simultáneamente, por lo tanto se escoge la más apropiada, y así se elaboran nuestros pensamientos. Consecuentemente, no sería trivial pensar que la búsqueda del enfrentamiento ayuda a que podamos evolucionar en nuestros pensamientos.

Aunque esta explicación pueda resultar atrayente, involucra a las personas de manera colectiva. Por lo tanto, pondré más énfasis en las próximas dos, ya que, a efectos de contestar mis preguntas iniciales, son más importantes para entender las diferencias que pueden haber entre cultura y cultura.

### ***Se ven cosas distintas-percepción***

Los conflictos pueden surgir, en segundo lugar, cuando las personas poseen diferentes percepciones sobre una misma situación. Si un niño es atropellado, el foco y la manera de ver el problema de su madre, del conductor que lo atropella y del encargado de la ambulancia serían radicalmente distintos. La misma situación la verían desde tres ángulos diferentes pero cada uno sentiría que su perspectiva es la que más se ajusta a la realidad transcurrida. Difícil sería convencerlos de otra cosa ya que dentro de los límites de su percepción ellos tendrían razón.

Otro ejemplo podría ser el de dos personas que miran una nube y cada uno ve un dibujo distinto en ella. Las percepciones e interpretaciones varían de uno en otro y en algunos casos podría ser imposible que uno deje de ver lo propio para reconocer la figura que ve el otro.

Las razones de las diferencias en las percepciones son varias. No existe una lista objetiva y precisa de ellas. Algunas se derivan de otras, o hasta parecen superponerse. Sin embargo, creo interesante reflexionar sobre sus causas. El estado anímico de una persona puede hacer que una situación se vea de una u otra manera. El típico ejemplo es un vaso a medio llenar que es visto por una persona deprimida o triste como un vaso medio vacío mientras que otra alegre o positiva percibe que el mismo vaso está medio lleno. Otra de las variables puede ser el contexto en el que la situación ocurra o, incluso, el contexto en el que la situación se observe.

En tercer lugar, el nivel o la calidad de información con la que una persona cuente de esa situación específica, cambiará la manera de interpretarlo. En el caso de que se cuente con mucha información, su interpretación se ajustará a ella y percibirá las tareas o el problema como un problema simple. En cambio, una persona que cuente con escasa información, la supondrá o simplemente por no contar con ella, pondrá el foco en lo conocido por ejemplo y, seguramente, lo considerará más complejo.

Asimismo, si una persona ha experimentado previamente situaciones o problemas similares, imaginará más atinadamente las consecuencias y gravedad de tal circunstancia, mientras que lo contrario ocurriría con alguien sin experiencia en esos asuntos.

Otra de las causas de las diferencias de interpretación es lo que De Bono (1990: 67) denomina “parte de la figura”. “Ambas partes pueden ver la figura completa pero luego cada una de ellas elige poner el acento y la importancia en un aspecto en particular.” Así, sobre un mismo *issue* el foco de atención puede estar puesto en partes distintas. También este autor menciona que otra de las causas que hace que distintos individuos vean distintas cosas cuando miren lo mismo es lo que él llama “sus universos”. Para él, el universo es como el “mundo” de un individuo, lo que él acostumbra a hacer, con la gente que él suele rodearse, su ámbito laboral, su ámbito familiar, el lenguaje que él acostumbra a utilizar,

etc. Por lo tanto, distintos universos llevarán a distintas visiones sobre la misma cuestión. Nosotros podríamos llamar a esto “cultura”.

Muy vinculado con el punto anterior, podríamos ubicar aquí, como causa de diferencias en la interpretación, a las diferencias en modelos mentales. Si bien ya hemos hablado de los modelos mentales en las primeras secciones del trabajo, les daremos una importancia particular. “Un modelo mental es una estructura de pensamiento que le permite al ser humano procesar información para evitar una sobrecarga de la misma, es la representación mental del conocimiento y la información.” (Klimoski et. al., 1994: 405). “Al ser la base de relación del conocimiento, de atribución de significado a las cosas, esta estructura es central en el proceso que realiza el ser humano para entender su sentido.” (Goia, 1986, en Klimoski et.al., 1994: 404).

Cada persona tiene su propio modelo mental que, probablemente sea resultado de su experiencia y cultura (cultura nacional, cultura familiar, cultura organizacional, cultura funcional, personalidad, etc.). De hecho, autores como Levine & Moreland (1991) la tratan como sinónimos y se está fuertemente vinculado con los “universos” que conceptualiza De Bono.

#### *Se quieren cosas distintas*

Los valores de una persona guían a la misma para decidir qué está bien y qué está mal, y también para definir qué cosa es mejor que otra. Existen valores nacionales, grupales e individuales (y algunos, como De Bono consideran que de la humanidad) por lo que el sistema de valores de una persona se forjará de valores en todos los niveles. (nacional, grupal, individual).

La síntesis de valores de una persona está reflejadas en una serie de pautas que guían el comportamiento de una persona, sus elecciones y decisiones. Si dos personas poseen distintas culturas o ideologías, su sistema de pautas (la que le guiará en su comportamiento en toda situación) podría también será distinto. Ello explica el hecho de que muchas veces hagamos elecciones desiguales ante la misma situación.

El conflicto surge cuando estas pautas se contradicen o las partes le dan un valor distinto a la misma cuestión. Es notable mencionar que cuando el conflicto surja por esta razón

podría ser más intenso que cualquier otro dado que los valores de una persona guían su forma de vida y según ellos se le da un sentido y un orden al mundo. Son muy profundos, y por lo tanto, difícil de erradicar. Así, suponiendo dos personas que entran en conflicto por esta causa, sería difícil convencerlos de los valores de la otra parte o que cediera los propios.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.1-Conflictos en equipos multinacionales y multifuncionales

En la sección anterior pusimos el foco en dos principales razones de por qué surgen los conflictos: porque la gente ve cosas distintas y porque la gente quiere cosas distintas.

Las percepciones y los intereses de la gente están firmemente determinados por su cultura. En los dos tipos de equipos que investigaremos, se encuentran gente con distintas culturas, ya sean a nivel nacional o a nivel funcional dentro de la firma y podría ser este un factor que acentúe las diferencias en puntos de vista y objetivos (o intereses).

Además de testimonios explícitos, la extensa bibliografía que investiga acerca de conflictos en los equipos multifuncionales y multinacionales es una evidencia de que los autores o consideran que el conflicto es un factor común en ellos. Más aún, parece no haber opiniones contrarias. Jinhong et. al. (1998: 192) sostienen que si bien los integrantes de equipos multifuncionales dependen de las experiencias y recursos de las otras funciones, sus diferencias en entrenamiento profesional, roles y responsabilidades frecuentes, sumado a la interdependencia que se requiere para el desarrollo de un proyecto, llevará a conflictos interfuncionales.

Por otro lado "mediante el empleo de equipos multinacionales se puede aprovechar diversidad de información, *backgrounds* y valores necesarios para hacer que las cosas funcionen". (Jackson, 1992, en Jehn et al.: 741). "Sin embargo, la diversidad de perspectivas debe ser bien manejada para que el equipo sea exitoso". (Jehn et. al., 1999: 741)

Específicamente, en los equipos temporales, el ciclo de vida está predeterminado y todos sus miembros lo saben. La imposición de este marco temporal y la segura caducidad del equipo son factores clave que establecen una diferencia en la manera que sus miembros perciben su relación de trabajo. "En consecuencia de esta naturaleza temporaria, así como del hecho de que los individuos proceden en general de áreas funcionales diferentes, pueden tener perspectivas y lealtades en conflicto." (Schnitman, 2000: 255)

***¿Los conflictos resultan positivos para el equipo?***

Decidí no pasar por alto esta pregunta ya que es una cuestión que aparece muy repetidamente en la bibliografía. En este ítem, los autores se dividen en varios partidos. Se encuentran aquellos que consideran que la variedad en la composición genera el conflicto y este, en todas sus formas, entorpece el trabajo en este tipo de equipos y los hace contraproducentes. Por ello consideran más efectivos a los equipos compuestos por gente que comparte culturas nacionales y funcionales.

Ejemplos de ello son “la teoría de similitud-atracción de Byrne (1971) que sugiere que la gente prefiere similitud en sus interacciones. La teoría de selección de Chatman (1991) y la de socialización de Van Maanen y Schein promueven la similitud de valores y puntos de vista como la base para mantener ambientes de trabajo efectivos.” (Jehn et. al., 1999: 741)

Por otro lado se encuentran aquellos que ven la diversidad como una característica positiva en todos los casos, más allá de los conflictos. Teóricos como William O'Reilly o Amabile (teórico especialista en creatividad) subrayan firmemente que la diversidad en los equipos trae consistentes ventajas de creatividad, innovación, calidad, etc.

El tercer grupo cree que los conflictos resultan positivos siempre que estén bien manejados o resueltos. Según Schnitman et. al. (1999: 253) la creación de un ambiente colaborativo, en oposición a uno competitivo, polémico o muy conflictivo, es la clave en la instrumentación y desarrollo de los equipos. Consideran que la mediación es el proceso para que los equipos puedan manejar sus conflictos constructivamente y de un modo creativo, y útil. Así, "quienes trabajan en estos equipos precisan una forma no-adversaria (una forma adversaria sería , por ejemplo, la adopción de una decisión arbitraria por un gerente) de resolver sus disputas, que no desgare la trama social del equipo y que ayude a éste a operar en forma creativa y productiva". (Schnitman, 1999)

Desde el punto de vista de De Bono (1990: 128), los involucrados en el conflicto se encuentran en la peor posición para resolver su disputa. Un de las alternativas para que la resolución del conflicto produzca beneficios, sería que un tercero se involucre en el asunto.

Por último, , la bibliografía muestra un grupo de autores menos radicales (entre ellos Hope Pelled et al. y Jinhong et. al.) que exhiben, como producto de ciertas investigaciones empíricas, distintos factores interrelacionados que se deberían considerar para determinar

cómo la composición del equipo favorecerá o no al conflicto y este último, a la "performance" del equipo. Desde mi perspectiva, este enfoque es el que más se adapta a mi forma personal de interpretar el tema.

Estos autores distinguen entre *conflictos de tarea*, que son aquellos en que los individuos se enfrentan por temas específicos del trabajo, y *conflictos emocionales*, que son oposiciones personales entre los integrantes. Veamos algunos resultados de sus investigaciones:

- ❑ Como el "background" funcional está tan relacionado al trabajo, la gente suele acudir a la manera de pensar que emplea en su trabajo cotidiano (vinculado a la función). Así, la variedad "funcional" en el equipo es la fuente de los *conflictos de tarea*.
- ❑ Los *conflictos emocionales* aumentan mientras mayor sea la variedad en las razas dado que la gente encuentra difícil identificarse con el otro y ponerse en su lugar. Otras variables como la edad podrían ser más "permeables" en el sentido de que si bien uno puede diferir con otros, no le cuesta tanto ponerse en su lugar (alguno ya tuvo la edad del otro y por lo tanto tiene más experiencia).
- ❑ Mientras más rutinaria sea la tarea, menores serán los *conflictos emocionales* en equipos de esta naturaleza dado que las mismas tareas crean menor ansiedad y frustración que una nueva (que podría trasladarse a agresiones interpersonales). En cambio, en la misma situación, mayores son los *conflictos de tarea* dado que los integrantes buscan discutir de ella para hacerla sus trabajos más interesantes y, justamente, menos rutinarios.
- ❑ La duración del equipo se relaciona positivamente con la disminución de las disputas. Luego de un período considerable de tiempo, los miembros ya conocerán las perspectivas ajenas y serán capaces de anticipar las reacciones o formas de pensar del resto. Así, podrían evitar en algún punto el conflicto. Además, con el tiempo, las barreras culturales se irán borrando.
- ❑ Los conflictos de tarea crean conocimiento y aumentan la *performance* del equipo. La confrontación de puntos de vista lleva a sus miembros a aprender nueva información, profundizar en los distintos temas y desarrollar un entendimiento más completo de los problemas y las alternativas soluciones. En cambio, si los mismos se rehúsan a criticar las ideas del resto preocupados por mantener la unanimidad en el equipo, probablemente omitirán información importante, resultando un

"groupthink"<sup>3</sup>. (Janis, 1982 en Hope Pelled: 9). Por otro lado, si bien muchos investigadores sostienen que los conflictos emocionales son nocivos para los resultados del equipo, parece no haber mucha relación entre conflictos emocionales y *performance*.

- Por último, cada tipo de conflicto, va acompañado del otro. Los conflictos de tarea pueden ser tomados personalmente y, así, generar conflictos emocionales. A su vez, los conflictos emocionales, podrían llevar a criticar las ideas u opiniones de otro acerca de las tareas.

Para concluir la sección, quisiera destacar su utilidad. Si bien se han desarrollado distintos puntos de vista acerca del valor de los conflictos para el producto de estos equipos, no es de mi interés juzgarlos positivos "o" negativos, como discuten ciertos autores. Sería en vano, hoy, tomar alguna de tales posiciones porque, como se ha dicho en las etapas introductorias de este trabajo, el empleo de estas modalidades de trabajo ya no resulta para el actual mundo de los negocios una opción sino un requisito indispensable.

Empero, sí la creo valiosa a modo de resaltar la marcada presencia de los conflictos en estos equipos, y de los factores que se relacionan con estos conflictos (como las variables que influyen los mismos) para que, a la hora de emplearlos, se saque la máxima utilidad de ellos.

---

<sup>3</sup>Groupthink es un término empleado para describir la situación en la cual un equipo se preocupa demasiado por mantener su cohesión y con tal de no irrumpirla, llega a resultados incorrectos (inválidos, inmorales, triviales, etc.).

### 3.2-Resolución de conflictos

Así como en los anteriores capítulos, en este, encontramos un abanico de autores que sugieren distintas alternativas para la resolución de conflictos, y, en especial, en el ámbito que nos interesa en el presente trabajo. Vale destacar que la propuesta de cada uno es congruente con la propia concepción de los conflictos en sí, de su significado. En un extremo, sería lógico pensar que el que considere los conflictos como algo negativo aliente, como modo de resolución, una manera de anular o evitar los conflictos. En cambio, el que los valora, no los esquivaría sino que sacaría lo mejor de ellos para construir en positivo.

Jinhong et. al. (1998: 193) proponen un modelo que involucra cinco estrategias de resolución de conflictos dentro de un eje donde un extremo es "preocupación por uno mismo" y el otro "cooperación" o "preocupación por el resto". Estas formas son la *evasión*, la *acomodación*, la *competición*, la *colaboración* y el *compromiso*.

En la *evasión* la cooperación es nula y el conflicto se ignora en vez de que las partes se confronten. En los equipos que estudiamos esto podría ser perjudicial ya que cuestiones críticas de un producto o una decisión podrían ser ignoradas y erróneas. En la *acomodación*, una de las partes se subsume a los intereses de la otra. En el contexto de un equipo multifuncional por ejemplo, si una de las funciones no participa (Marketing), entonces su aporte no se verá reflejado en la decisión (sin contemplarse el punto de vista del consumidor). La *competición* funciona de manera similar a la acomodación: una de las partes impone a la fuerza su punto de vista por sobre la otra.

Las otras dos situaciones, según el autor, son maneras que hacen que el conflicto aporte positivamente en la toma de decisiones. En la *colaboración* los participantes trabajan de manera cooperativa hacia una solución de "ganar-ganar" (en que las dos partes ganan) resaltando todos los puntos más relevantes, compartiendo toda la información, y analizando la situación de manera objetiva. Los esfuerzos están puestos en "cómo agrandar la torta" más que en "cómo dividirla". Este método favorece el aprendizaje cultural y la armonía entre culturas. El *compromiso* implica que las partes consideren los mutuos deseos y establezcan un punto intermedio entre ellos. La integración de ambas posiciones y el

proceso de añadir y recortar los puntos de vista en la decisión intermedia genera sensación de justicia. Además, esta forma requiere de menos tiempo que el *compromiso*.

De Bono (1990: 53) lista, de más a menos negativo, una serie de "lenguajes" empleados en la resolución de problemas. El primero es el lenguaje "de lucha". En él hay tácticas y estrategias, hay posiciones ofensivas y defensivas, hay campo de victoria y de derrota. En él las posiciones se sitúan antagónicamente y la discusión (en un sentido nocivo) reina. La defensa de lo propio hace que cada vez las ideas resulten más antagónicas y el conflicto sea nocivo en todo sentido.

El segundo "lenguaje" es el de "la negociación". "La negociación" sugiere una posición ubicada en algún lugar intermedio entre las partes encontradas. El autor manifiesta que el límite de esta forma es que las partes trabajen dentro de los límites existentes, sin dar posición a nuevas y mejores alternativas.

En tercer lugar el "lenguaje de solucionar problemas" implica el análisis del conflicto, la identificación de su causa y la corrección de la misma. Según el autor, esta es una alternativa muy de moda ya que parece simple y atractiva. Sin embargo, la complejidad de estos conflictos hace que no sea una solución óptima ni viable en muchos casos: en algunos no es fácil encontrar todas las causas; se tiende a pensar que la causa es una cuando, en verdad, son muchas; se encuentra una causa falsa o; podría ser imposible erradicarla.

Por último, el preferido por el autor es el "lenguaje de proyecto". En toda formación de ideas o decisión debe haber un proyecto. Contrariamente a los primeros dos lenguajes, en este la nueva alternativa supera lo que las partes pretenden inicialmente. En otros términos, el autor aconseja enfatizar mucho en la meta a la que se debe llegar, que se explicita y que exista una noción compartida de ella entre los participantes del equipo. Luego, la adecuación a ese proyecto juega un rol muy importante en este escenario. Una vez que queda claro a dónde se quiere llegar, las partes irán adecuando sus posturas a ese objetivo.

Desde otra posición pero no contraria, Schnitman (2000: 262) divide las prácticas "tradicionales" de las "nuevas alternativas". Según él, y refiriéndose a las tradicionales, "nuestra cultura ha privilegiado el paradigma ganar / perder que funciona con una lógica

determinista binaria en la que la disyunción y la simplificación limitan las opciones posibles. La discusión y el litigio - en tanto métodos para resolver diferendos - dan origen a disputas en las que usualmente una parte resulta "ganadora" y otra "perdedora". Esta forma de plantear las diferencias empobrece el espectro de soluciones posibles, dificulta la relación entre las personas involucradas y genera costes tanto a nivel económico social, como afectivo y relacional". (Schnitman, 2000: 18) Según el mismo esta forma sigue siendo la más común y frecuente y de hecho la culpa de ser generadora de los desórdenes sociales, como los divorcios y de las guerras.

Dentro de esta categoría sitúa al "arbitraje" (Definida por él como la intervención de un tercero para hacer alguna recomendación o tomar una decisión en lugar de las partes) y la "negociación" (Proceso por el cual dos partes procuran resolver los temas en disputa. Se desarrolla como una discusión de ida y vuelta durante la cual cada parte cede en algunos puntos y saca ventaja en otros, hasta que ambas llegan a un acuerdo).

Respecto de las contrarias, "Los contextos de resolución alternativos a la confrontación, al paradigma ganar / perder, a la disputa o el litigio, se orientan hacia la participación responsable, consideran y reconocen la singularidad de cada participante en el conflicto, la posibilidad de ganar conjuntamente, de construir lo común y sentar las bases de soluciones efectivas que legitimen la participación de todos los sectores involucrados para resolver colaborativamente los conflictos entre partes, promoviendo el cambio mediante la búsqueda de soluciones consensuadas y la construcción de "lugares" sociales legítimos para los participantes." (Schnitman, 2000: 18)

El autor sostiene que, mediante las prácticas alternativas, los conflictos se vuelven una instancia de crecimiento y desarrollo, dado que se interesan en las posibilidades creativas que brindan las diferencias y la diversidad. En línea con algunos puntos de De Bono (1990), valora que en los procesos de trabajo (bajo estas últimas prácticas) los involucrados puedan generar nuevas ideas o perspectivas que previamente se desconocían por limitarse a discutir sobre lo ya conocido.

En este lugar, el autor ubica "la mediación" como forma que está ganando cada vez más terreno. En general la mediación involucra a un tercero (que no esté implicado en el conflicto) que facilita el proceso de negociación, es un "guía". Sin embargo, lo que

propone el autor es un paso más. En el contexto de equipos de trabajo, en particular en los muy participativos, (como los que tratamos en esta tesis) se necesita contar con los beneficios de la mediación antes de quedar estancados en un conflicto difícil. "Los equipos muy participativos tienen que experimentar y utilizar la mediación como un método permanente para el manejo de los conflictos cotidianos que sobrevienen entre los propios miembros del equipo" (Schnitman et. al., 1990: 253), como un proceso sistemático y continuo de los propios miembros, en donde el diálogo y la comunicación en general se vuelven imprescindibles.

Otros autores como Van de Vliert (1999: 488) argumentan que la forma óptima de resolver los conflictos dependen del conflicto en sí mismo. Según ellos, una combinación de maneras autoritarias como las que Jinhong (1998: 194)) et al denominan "competición" (o decisiones por la fuerza) con formas como la que de Bono llama "resolución de problemas" podría ser adecuada en términos de eficiencia.



## ***D- Casos***

### **1-Caso Chevrolet**

La informante para este caso fue Flavia Cardoso, la encargada de dirigir el equipo de Marketing para la elaboración del plan comercial del automóvil Meriva de Chevrolet. El proyecto incluía algunos países de África, Medio Oriente y América Latina. A su vez, ella representaba a Marketing en el equipo multifunción de desarrollo del auto.

El proyecto tuvo una duración total de dos años y medio. Si bien para el desarrollo de un automóvil en general se tarda bastante más, en este caso no se tuvo que diseñar desde el principio, sino sobre la base del Chevrolet Corsa. La necesidad de mercado que justificó el proyecto fue la de un auto dirigido a jóvenes familias. El mismo tenía que ser flexible y adaptarse a los requerimientos que iban surgiendo según el momento de la vida familiar joven: al principio sería un matrimonio, luego un matrimonio con un hijo y después, con dos o tres hijos. Además, había que ubicarse en una franja de menor a la Caravan e incluso menor a una Renault Scenic.

Se desarrolló en Alemania y Brasil, este último designado por Alemania por ser el mercado más significativo después de Europa y poseer la estructura necesaria para realizar los cambios requeridos: para adaptar el vehículo a mercados con condiciones y características muy diferentes a las del alemán, como podría ser el nuestro. Al ser el muy elevado el costo del desarrollo de un nuevo auto, los países no europeos (mayormente latinos), no hubieran podido hacerlo por sí solos.

A su vez, Alemania estaba interesada en compartir los costos pero necesitaban seducir a estos países con un auto que sea viable para vender en sus mercados, inmersos en un contexto tan distinto. Así, se hizo un auto con una plataforma común pero con módulos movibles, para que no sólo se pueda apropiarse a los gustos del consumidor sino a su realidad económica (lógicamente con precios muchísimo más bajos a los de los autos alemanes).

El proyecto contaba con equipos funcionales (Marketing, Finanzas y Producción) de personas de distintos países que trabajaban cada uno por su cuenta, en lo que a su función se refiere. Luego, un equipo multifuncional formado por representantes de los equipos de cada función, se reunía semanalmente para compartir los temas que venían trabajando con

la gente de su área, consultar puntos o información de otra función, coordinar el trabajo conjuntamente y organizar las cuestiones pendientes del proyecto. Además, dos o tres veces al año se juntaban todos los involucrados en el proyecto para actualizarse sobre el status del proyecto en general y del propio de cada país y ponerse de acuerdo en los pasos a seguir.

### ***El equipo multinacional de Marketing***

El equipo de Marketing (dirigido por la entrevistada) estaba formado por diez personas de diez países de África, Medio Oriente y Latinoamérica. La función de este equipo era analizar las encuestas de mercado de cada uno de los países: cada integrante aportaba la información relevante de su país. Según esta, proponían cambios en el automóvil (o sus módulos) o bien analizaban la factibilidad de los cambios sugeridos por otros países.

Cualquier cambio que cada país proponía era aceptado sólo si las ventas incrementales (respuesta de los volúmenes incrementales) en el país del cual surgía la propuesta, justificaban los costos adicionales por el cambio.

Los integrantes de estos equipos se reunían cada tres meses por un par de días. En estas reuniones las personas de ciertas culturas acostumbraban a llegar tarde, mientras otras eran puntuales. Además ciertos países como Alemania, enviaban un sólo representante mientras que Egipto, como otras naciones asiáticas, a cinco personas.

Acostumbraban, mayormente, a comunicarse mediante videoconferencias ú "on-line" (siempre en inglés). Por esto, Flavia considera que no llegaron a establecer vínculos amistosos o más cercanos.

Sin embargo, en reuniones como la del lanzamiento del proyecto en donde se juntaron todos los involucrados en el proyecto, los latinos se integraron muy bien entre sí y con los alemanes. En cambio, los orientales y africanos no gozaron de la misma relación. Además, con el tiempo, las personas de algunas culturas tomaron confianza y se animaron a criticar o a defender sus posturas mientras en el comienzo se guardaban la opinión.

Así, los problemas más frecuentes que tenía este equipo, tenían que ver con las decisiones de qué agregarle o quitarle al auto, porque si bien había que justificar la propuesta, había costos muy pequeños que se decidía aceptar si absorber o no, de manera menos elaborada.

Por otro lado, Flavia puso el énfasis en tres problemas principales que si bien no fueron fáciles de resolver ella considera que, por lo bien que los manejaron y la solución conjunta que encontraron, no fueron problemas negativos sino más bien, ayudaron a que se tomen muy buenas elecciones para el diseño del auto.

Uno de estos problemas fue la decisión de los colores. En este sentido, la aceptación de un color propuesto por un país no dependía sólo del incremental en sus ventas. Por lo contrario, en este caso, había una restricción desde la planta de fabricación: existía un total de 6 líneas de montaje y esto hacía que hubiera una limitación en la cantidad de colores (6) disponibles. Así, dado que en general la cantidad de colores preferidos por todos era mayor al número de líneas de montaje, tuvieron que reducir la lista.

En Méjico, un 70% ú 80% de los autos vendidos de ese tamaño son rojos, entonces ellos pedían mantener el rojo, y el resto había pedido dar de baja este color: por ejemplo, ni en Brasil ni en Argentina se venden muchos autos rojos. Por otro lado, en Brasil se venden muchos autos negros, cuando en Argentina, muy pocos.

Para tomar la decisión en este punto, cada país, habiendo hecho una investigación de las preferencias de color de tal auto en la propia cultura, tuvo que presentar el porcentaje de autos que se comprometía a comprar de cada color y cuánto dinero representaba esto sobre el total de la compra de autos. Así, se tomaba en cuenta los porcentajes agregados del proyecto.

Por ejemplo, Méjico se comprometía a comprar el 70% de autos en color rojo pero esto era poco respecto del valor de las compras al que se comprometía Brasil con respecto los autos negros. Sin embargo, si se sumaba a Colombia, Venezuela y otros, dejaba de ser poco y se justificaba mantener el color.

Dado que tomar una resolución le llevó al equipo bastante tiempo, el jefe de todo el proyecto (una persona de ingeniería) tuvo que intervenir para poner límites en el tiempo: "hasta tal fecha se tienen que decidir, sino, decido yo..."

Por la forma de resolverlo, algunos países no contaron con el color más vendido en sus mercados. Sin embargo, tal como relató Flavia, "al menos cada país pudo materializar su preferencia en materia de colores, si bien no siempre fuera la preferida".

El segundo conflicto en el que Flavia hizo énfasis fue la decisión del nombre del auto. Este tema también tenía su particularidad. Los colores, la campaña publicitaria, los accesorios, etc. eran decisiones a nivel regional, pero el auto debía llamarse igual en todos lados del mundo y su nombre, como todos los de Chevrolet, debía tener dos o tres sílabas, y terminar en "a" (Astra, Corsa, Vectra, Zafira, **Meriva**).

En Alemania, se contrató un tercero para que generara ideas de nombres y, desde ahí, enviaron un listado a Brasil. Ese listado de diez nombres fue, luego, testeado en todos los países. Aquellos países con mayor presupuesto realizaron "clínicas de nombre"<sup>4</sup>. El resto, hizo un testeo interno para controlar que, al menos, no tuviera connotación negativa (En Japón, Ford tuvo una gran pérdida teniendo que sacar del mercado un auto dado que el nombre "Montero" supone una mala palabra).

Entonces, se descartaron aquellos nombres que fueron vetados por algunos países y, tomando en cuenta los resultados de todos se tomó la decisión: "Meriva" no era el óptimo para ninguno de los países, pero era viable para todos, era el mejor para el conjunto de los mercados como un todo. Sin embargo, hubo países que se negaban a aceptarlo, al punto que debió intervenir el jefe del proyecto para poner punto final a la discusión aludiendo a que el 95% de las partes estaban de acuerdo con la marca escogida y que por lo tanto, esa sería la definitiva.

En tercer lugar, la decisión de la campaña publicitaria fue también motivo de conflicto. Se abrió un concurso interno, en el cual cada país tenía la posibilidad de presentar una campaña. La idea original era escoger una sola para todos. Algunos países tenían el

---

<sup>4</sup> La clínica de nombre es una técnica con la que se prueba la aceptación y reacción de los nombres de marcas en un gran número de potenciales clientes.

presupuesto para hacer su propia campaña publicitaria pero otros no. Estos últimos trataban de poner presión para que la que se hiciera (y se compartiría por muchas naciones), se ajuste lo mayor posible a sus preferencias particulares.

Por votación de todos, primero quedaron tanto la de Argentina como la de Brasil y, tras una segunda votación, quedó la de Brasil como la definitiva. Esta era más universal, mientras que la propuesta por Argentina incluía un chiste "muy específico del país", como aclaró Flavia.

Los países podrían aprovecharla o rechazarla. Argentina, por ejemplo, asumió los costos de una campaña publicitaria independiente, sin participar en la que se empleó en muchos otros países. Según la fuente, la medida que Argentina tomó no fue por causas meramente culturales sino que "era una cuestión de celos también". Flavia considera que frente a un lanzamiento tan importante, todos querían tener su participación efectiva, y especialmente en algo tan explícito y visible como una campaña publicitaria. Sin embargo, en general en cada decisión no hubo ninguna parte que se interpuso a la fuerza sobre otra, pero muchas veces las partes se daban cuenta de que debían ceder en algún aspecto (y elegían en qué punto ceder).

Es importante destacar que los individuos nunca tuvieron fuertes enfrentamientos entre sí. El límite de tiempo que tenían no les permitía que perdieran ni un minuto. Además, como expresó la informante, en general estaban todos muy satisfechos, porque a medida que avanzaban, se hacían clínicas de productos que, en todos lados, resultaban sumamente exitosas.

### ***El equipo multifuncional brasileiro***

Como hemos dicho con anterioridad, además de trabajar por función, Marketing, Finanzas y Producción tenían uno o dos representantes cada uno que, a su vez, trabajaban en conjunto. Este grupo estaba formado por nueve personas de Finanzas, Producción y Marketing pero, a diferencia del anterior, todos sus miembros eran brasileiros.

Mientras duró el proyecto, este equipo se reunía todos los lunes. La gente de Marketing aportaba temas de "la competencia, los precios del mercado, la satisfacción del cliente, etc.;" Producción explicaba, por ejemplo, que los airbag estaban atrasados por tal y cual

cosa y Finanzas, que los costos de tal parte eran demasiado altos" (Cardoso, Flavio). En síntesis, compartían la información y los temas propios, que seguramente necesitaría saber el resto de las funciones. Además, solían reunirse "ad-hoc" Marketing con Finanzas para discutir, específicamente, precios y márgenes. Además, como contó Flavia, se comunicaban a través de una "batalla de mails" (muchas veces cargados de enojo).

Respecto de este equipo, el problema más frecuente y principal, involucraba a las personas de Finanzas y a los de Marketing. Los de Marketing se guiaban por los resultados de las investigaciones de mercado, siempre proponían agregarle al auto lo que el potencial consumidor prefería. A su vez, por un tema de posicionamiento, defendían que el auto debía estar en una determinada franja de precios. Entonces, su perspectiva era: con un precio fijo, añadirle al auto las características demandadas por el consumidor que se ubicaba en el segmento al que se dirigía (correspondiente con el precio definido).

Por su parte, la gente de Finanzas prefería mantener alta y fija la contribución marginal de cada unidad vendida. De esta forma, si se pretendía añadirle beneficios al producto, su precio debía subir, ya que su costo subiría. Asimismo, defendían que si la gente de Marketing quería limitar el precio del automóvil, entonces no estaban dispuestos a subirle el costo al mismo.

Flavia y su equipo hacían el chiste de que la gente de Finanzas, en la universidad, había faltado a las clases de elasticidad de demanda, ya que no consideraban la variación del volumen demandado de acuerdo al precio: creían que a cualquier precio, el volumen era el mismo.

Específicamente, la gente de Marketing había identificado el segmento de mercado, que pagaría por el auto hasta \$35.000. Y sostenían que si el precio al consumidor superaba ese límite, ya se iba de categoría: comprarían otro auto que, comparado con Meriva preferían más. Por su parte, Finanzas, no entendía por qué cuando ellos subían los precios en un 5%, Marketing bajaba las proyecciones de volumen en un 10%. A pesar de que Marketing se justificara con un estudio exhaustivo del perfil socio-económico del potencial consumidor sus "contrincantes" decían que la misma persona que puede pagar ese monto, podía pagar un 5% adicional. Un ejemplo era el del aire acondicionado. La gente de Finanzas no quería añadirle aire acondicionado al auto, porque serían \$2.000 de costo adicionales y

Marketing, desde su perspectiva sostenía que un auto de \$35.000 sin aire acondicionado no podría venderse a nadie.

Finalmente, la gente de Finanzas pretendía que el automóvil tuviera un precio de \$40.000: para ellos \$5.000 no era mucho sobre el total. Entonces, si bien Marketing, por experiencia, tenía la certeza de que eso no funcionaría, tuvo que justificarlo a través de una amplia investigación de mercado. Consecuentemente, si bien no era el precio ideal para los de Marketing, el precio del auto terminó fijándose en \$36.000.

Este problema generó muchas críticas y, si bien siempre se mantuvo una relación más o menos amigable, en muchos casos la gente se iba a sus casas irritada y optaba por no contestar un e-mail en ese momento "ya que por ahí decían cosas que, luego, no le convendrían" ( Cardoso, Flavia). Además, ella cree que el departamento de Finanzas no aportó en nada al producto final, sino que hizo que se gastara el triple de dinero en investigación de mercado para algo que los de Marketing siempre supieron y que, además, el proyecto durase el doble de tiempo.

Según la encuestada, era muy difícil que la persona de Finanzas entienda los planteos de las personas de Marketing y viceversa, porque tienen distintas maneras de pensar. Ella misma sostiene que hubiera sido productivo un entrenamiento en las funciones ajenas, para ahorrarse el costo de intentar entender el trabajo del otro, así como de los conflictos mencionados.

De hecho, cuando ella compara los conflictos entre ambos tipos de equipos en los que participó, sostiene que en el equipo multinacional, cada uno defendía sus intereses pero de alguna manera se interesaba por los del resto. Además, "...la gente es seleccionada por cierto perfil así que si todos trabajan dentro de la misma empresa en la misma tarea, más o menos, piensan de la misma forma. Contrariamente, en el equipo multifunción, las partes poseen de por sí otra manera de pensar." (Flavia Cardoso, en entrevista Febrero 2006).

## 2-Caso Novartis

Novartis es un laboratorio multinacional Suizo que, hasta 2005, tenía distintas oficinas en lugares de América. Algunas eran las de Chile, Brasil, Argentina y Méjico. En cada una de estas "sucursales" existían departamentos de Marketing, Finanzas, Business Intelligence<sup>5</sup>, etc.: habían equipos funcionales para cada uno de los países. Por ejemplo, había un jefe de producto para Argentina y otro para Chile y eran muy independientes.

En ese mismo año, Argentina y Brasil comienzan a trabajar como una unidad, con un mismo CEO, formándose un "cluster". Por lo tanto las estrategias se empiezan a planear para ambos, el análisis y la presentación al CEO de los "Key Performance Indicators" (KPI) se unifican y las prácticas se homologan. Consecuentemente, los departamentos de los distintos países tuvieron que empezar a trabajar, si bien en forma virtual, juntos. Además de otros tantos impactos, esto generó un recorte de la estructura a la mitad: ya no se necesitarían dos jefes de cada departamento.

Según relató Josefina Risso Patrón, la estructura chilena, al ser más débil que la argentina en muchos aspectos y tener un muy menor peso con relación a la estructura global que tenía Novartis, fue absorbido por la estructura de Argentina, que tenía mejor posicionamiento y presentaba menores costos. Así, la mayoría de los departamentos se centralizaron en la Argentina: por ejemplo, la presentación de los resultados mensuales de la compañía se hacía en dicho país.

En Novartis, existe una marcada "cultura" de elaborar mucho y permanentemente la información y los datos como la participación de mercado, los rendimientos, crecimientos, la competencia, etc. Business Intelligence se encarga de manejar y actualizar todos estos datos para la compañía y presentarlos al CEO una vez por mes. Hasta el momento de la fusión, en Chile y en Argentina se presentaba dicha información por separado.

Antes de 2005 (momento en que se crea esta regionalización), la entrevistada lideraba el área de Business Intelligence de Argentina y tenía tres personas a cargo. Por su parte, el

---

<sup>5</sup> Business Intelligence es un área que está apareciendo en muchas firmas. Da soporte a muchas otras funciones (principalmente a Marketing) en materia de información: auditorías, investigaciones de mercado, datos financieros, etc.

mismo departamento también existía en Chile, formado por una sola persona efectiva y un pasante.

Ahora bien, cuando los departamentos se integran, el departamento de Business Intelligence debía presentar información consolidada de Argentina y Chile, porque finalmente el CEO presentaba al Head Quarter en Miami esos reportes de manera consolidada. Ante el requerimiento de tratar la información conjuntamente, empezaron a detectar muchos problemas en cuanto a retrasos en procesos, porque les costaba conseguir y compartir la información de Chile para Argentina y viceversa.

Así, nació un proyecto, llamado MID (Marketing Intelligence Database) que duraría un año. Consistía en una herramienta informática que permitía acceder a toda la información general de la empresa en la Región: auditorías, investigaciones de mercado y todos los datos financieros.

La dirección del mismo estaba a cargo de la entrevistada quien, por un lado, trabajaba en conjunto con sus pares chilenos e integraron a pares brasileños que ya habían implementado un sistema similar. Por otro lado, desde la Argentina, trabajaba permanentemente con el departamento de sistemas en Argentina (atendiendo las necesidades de todos los departamentos).

### ***El equipo multinacional de Business Intelligence***

El equipo multinacional estaba conformado por toda gente de Business Intelligence: cuatro argentinos, dos chilenos y dos brasileños. Los brasileños habían desarrollado un proyecto muy parecido y se los integró para que compartan sus experiencias y "know-how". Los argentinos y los chilenos tenían un contacto diario, muy directo y permanente vía mails o llamadas telefónicas. Por su parte, los chilenos y los argentinos tenían un contacto más esporádico y disperso con los brasileños por "conferencias" y, básicamente, se comunicaban cuando estos últimos no respondían las demandas de sus "pares"

En líneas generales, el trabajo con Chile fue exitoso y poco complicado o problemático. "Con Chile era muy fácil trabajar porque ellos eran parte del departamento de BI y el trabajo que debían realizar era, básicamente, lo que hacían todo el tiempo: tratar de cumplir con las expectativas de los otros departamentos. Y, al fin y al cabo, sus clientes tenían las

mismas necesidades que los nuestros. De hecho, compartíamos clientes, como el CEO" (Risso Patrón)

Una dificultad a la que se enfrentaron con ellos, tuvo que ver con una incompatibilidad técnica. El MID necesitaba tomar, como fuentes de información, diferentes auditorías de mercado. Las auditorías que presentaban los chilenos no se adaptaban a la base técnica que se estaba desarrollando en Argentina.

Ante este problema, la líder del proyecto en Argentina se contactó con la persona (externa a la firma) encargada de las auditorías para Novartis, encontrando una adecuada solución. En este punto la entrevistada resaltó que la empresa de la auditoría tenía cabal conocimiento del mercado. Por ello pudo interpretar, sin dificultad, los distintos segmentos, y por eso, aunque fuese otra empresa les fue muy fácil encontrar una solución común.

La relación con las personas de Brasil que integraban el equipo de Business Intelligence para este proyecto fue más problemática. En varias ocasiones necesitaron que les dieran apoyo en ciertos temas pero ellos se involucraron muy poco con el proyecto: simplemente no contestaban a las demandas de sus compañeros argentinos y chilenos. Los tiempos del proyecto se vieron perjudicados por su actitud. "Tuvimos problemas porque era claro que no tenían como prioridad el proyecto que estábamos desarrollando. No estaban en el día a día de las necesidades que teníamos, de las necesidades de nuestros clientes y era algo secundario para ellos." (Risso Patrón)

#### *El Equipo multifuncional argentino*

En Argentina, siendo la sede central del proyecto, trabajaron, a su vez, los integrantes del departamento de Business Intelligence con un equipo de cuatro personas del departamento de sistemas. Una vez por semana, Risso Patrón, como líder de su departamento y del proyecto, se reunía, al menos una vez por semana con la persona que lideraba el equipo de Sistemas de información. En estas reuniones se revisaba el status del proyecto, se hacía el seguimiento de cómo estaban las cosas, qué faltaba, cómo estaban con los tiempos, etc.

Entre estas dos áreas se presentaban conflictos de manera permanentes. El equipo de sistemas tenía problemas en entender qué era lo que el departamento de Business

Intelligence quería hacer. Ellos se focalizaban, únicamente, en el desarrollo de la herramienta en sí, más que en el contenido.

Por ejemplo, en el desarrollo de un módulo de la herramienta, que contendría las participaciones de mercado. En esa ocasión, les presentaron al departamento de Business Intelligence el módulo y resulta que no mostraba las participaciones de mercado de manera porcentual. La gente de sistemas se había concentrado en la sofisticación de las imágenes y las múltiples funciones que se le podría dar a la herramienta. Les costó mucho tiempo hacerles entender que más allá de lo tecnológico, ese contenido era algo básico que ellos requerían.

La entrevistada, casi irritada manifestó "Ellos, de por sí, no conocían el negocio farmacéutico". Hizo mucho hincapié en cuánto les costaba hacerlos entender las necesidades, tratar de transmitirles los contenidos más que la forma en que estos estarían presentados. Además, no sólo no entendían la importancia y dónde poner el foco en el proyecto sino que se les hacía muy difícil comunicarse con ellos, porque ni siquiera sabían lo que era el "market share" o el "EBITA", etc. Para que la gente de Sistemas pudiera desarrollar una herramienta que contenga esos conceptos, debían tener una mínima noción de su significado. En más de una ocasión, ellos habían cometido errores en el desarrollo de MID por fallas en la interpretación.

Por otro lado, el departamento de Business Intelligence interactuó en el proyecto con áreas tales como Marketing, Finanzas, Procesos, Compras y Ventas. Cada una de estas, debía transmitir qué información requeriría y qué información sería importante para el CEO. En esta circunstancia hubo mucha discordia ya que cada uno demandaba que el sistema debía presentar una enorme cantidad de información de su propia área.

Como respuesta al límite cronológico y presupuestario, se agregaría la información de alguna función en detrimento de otra. Finalmente, dado que esto conllevó a tanta tensión entre las distintas áreas (cada uno creía que su información era más relevante que la del resto), la decisión fue de la líder, tomando en cuenta los requerimientos del CEO.

### ***Anécdotas más allá del proyecto MID***

Cotidianamente, y paralelo al proyecto, la entrevistada trabajaba en contacto permanente con gente de su mismo departamento y de otros mercados además de Chile. Si bien cada uno reportaba en su país a su propio CEO, en Miami (donde se ubicaba el Head Quarter) había un gerente alemán encargado de Business Intelligence para toda Latinoamérica.

Una vez por año, los encargados de los departamentos de cada país (o "cluster") tenían reuniones de entrenamiento para el armado de todos los planes de Marketing. Estas reuniones fueron siempre productivas y constaban de actividades extra-laborales. "La verdad es que formamos un muy buen grupo porque más allá de que fuéramos de distintos países compartíamos el mismo trabajo. Estemos en Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, básicamente compartíamos los mismos objetivos de trabajo al estar todos en "la misma"

Además, en esas oportunidades, intercambiaban contactos que luego le ayudarían a trabajar más eficazmente. Posteriormente, muchas veces en que la entrevistada requería algo de otro país (aún siendo por temas ajenos al propio, como por ejemplo Producción) directamente podía ponerse en contacto con alguna persona que cumpliera su misma función en ese país.

Según Risso Patrón esto era mucho más fácil que contactarse directamente con la persona de la cual requería la información: "Porque nosotros sabíamos cuáles eran las prioridades de nuestros proyectos, tareas y objetivos. Entonces, por ejemplo, alguien de afuera de mi misma área me llamaba para pedirme algo de Finanzas de Argentina y yo sabía que era mucho más rápido que yo lo empujara desde Argentina que él remitirse a la persona de otro departamento." (Risso Patrón, Josefina)

Por otro lado, Business Intelligence es un área en las compañías que, por su función, debe estar en contacto permanente con todas las áreas para recabar distintos tipos de información, y así sucede en Novartis. Además, parecería ser que para ellos, el tiempo es el recurso más escaso. Siempre se corre contrarreloj. Ante ese nivel de presión, Josefina expresó que, si bien en la compañía eran muy unidos, resaltaba mucho el hecho de que cada uno intente cumplir sus objetivos antes que cualquiera, incluso antes que el objetivo común de todos.

Un ejemplo concreto de esto ocurrió cuando la entrevistada estuvo trabajando en conjunto con el sector de Marketing de dermatología. Tras el desarrollo de un producto específico para determinadas pieles, para el invierno (cuyas ventas, tal como había estimado Business Intelligence, se generaban mayormente en invierno), intervino el gerente de Finanzas a reclamar que lo lanzaran al mercado en Diciembre. Por objetivos de su departamento, necesitaban que esto fuera así, para respetar los márgenes preestablecidos para la línea de dermatología.

Sin embargo, para la estrategia de Marketing este pedido era, directamente, contradictorio. "Es como lanzar un helado refrescante porque transpirás, en el invierno. Lanzalo en el verano y ahí impactarás mucho más fuerte." (Risso Patrón, Josefina)



Universidad de  
**San Andrés**

### 3- Caso AOL

America On Line (AOL) es una empresa americana que brinda servicio de conexión y otros servicios de Internet. Está presente en muchísimos países, que están agrupados por regiones lideradas por Head Quarters. Argentina, Brasil, Puerto Rico y Méjico pertenecen a la región LATAM (Latinoamérica), cuyo Head Quarter se encuentra en Florida.

En cada país preside un CEO (reportando al Head Quarter) quien está a cargo de muchos departamentos. Sin embargo, el gerente del departamento de Asuntos Legales no reporta directamente a él, sino a una persona encargada de Asuntos Legales de toda LATAM. César Genoud era el gerente, desde Argentina, de los asuntos jurídicos de Argentina y Puerto Rico para la firma.

La mayoría de los proyectos en esta compañía son de alcance regional. Se intenta que sus productos se lancen simultáneamente en todos los países de la región. El presupuesto es también global y se planifica desde el Head Quarter para toda LATAM.

Específicamente, la dinámica de desarrollo de estos proyectos es la siguiente. Una vez que un proyecto promete una rentabilidad interesante, se realiza un análisis legal en el cual los gerentes de "legales" de todos los países tienen que dar una primera opinión en cuanto a su viabilidad. Una vez que se supera esa barrera, si ningún país que considera el proyecto como ilícito, se continúa con el proyecto. Luego hay etapas intermedias, en donde el equipo de gente de distintas funciones de la empresa desarrolla el plan en todos sus aspectos. Finalmente, se concluye si el proyecto con todo su desarrollo, ya maduro, puede funcionar legalmente o no, y se releva, aún siendo viable, con qué riesgos habrá que convivir.

Entre otras cosas, una de las principales tareas que el entrevistado realizaba desde su función, era evaluar esta viabilidad (en todas las etapas del proyecto) para Argentina y Puerto Rico. Asimismo, dado que existe un presupuesto común de todos los países, trabajaba en un equipo conjunto con los gerentes de su mismo departamento en el resto de los países para discutir y acordar los distintos aspectos en lo que a materia legal respecta.

Veamos ahora, ejemplos específicos de la evaluación de dos proyectos en los cuales César Genoud como miembro del equipo de abogados de distintas partes de la región y como miembro del equipo que desarrolló los proyectos en Argentina, debió enfrentarse a muchas dificultades.

### ***Proyecto de "Match Making Service"***

"Match making service" es un servicio, a través de un sitio de Internet, abierto al público en general. En él, uno carga sus datos, su foto, sus intereses, y se crea un perfil. Luego, dado que en este sitio se condensan miles de usuarios que dan su perfil, el servicio busca afinidad entre los distintos perfiles, y la gente se contacta con las personas que comparten el propio perfil. Así, se quería lanzar un sitio de este tipo para todo LATAM.

### ***El equipo multicultural de abogados***

"En el ámbito de los abogados está ocurriendo una globalización de las normas (sobre todo lo que es derecho comercial). Eso, en principio, en lo que hace al trato entre abogados de los diferentes mercados, ayuda porque un poco terminás hablando el mismo idioma en lo que hace a la materia de nuestra actividad". (Genoud)

No obstante, para el proyecto de "*match making service*", los países daban distintas recomendaciones porque las normas legales, en este caso, eran distintas. Al generar los términos y condiciones generales del uso del servicio había que tener mucha precaución porque por el tipo de servicio y los datos que los usuarios tenían que darle al sitio había que cuidar mucho el derecho de la privacidad y entre otras cosas, había que definir la edad mínima que el usuario debía tener para poder adherir al servicio.

Todos los países coincidieron en que los usuarios debían ser mayores de edad. Ahora bien, la mayoría de edad en Méjico es de 18 años, en Brasil también pero en Argentina y en Puerto Rico es de 21. En Estados Unidos, en donde se encontraban "físicamente" los servidores que cargaban la información del sitio, la mayoría de edad depende de cada estado. (Había países que consideraban que si los servidores, donde se almacena toda la información de Internet, estaban localizados en Estados Unidos o un país que no fuera el propio, la legislación aplicable es aquella donde se encuentra el servidor y no la del país donde se encuentra el usuario final).

Dado que el sitio sería el mismo para todos los países (tomando en cuenta, además, que Internet tiene la particularidad de que cualquiera puede acceder a cualquier sitio desde cualquier punto geográfico) había que tomar una decisión común. Una de las posibilidades que propuso la Argentina era unificar un criterio en la edad más alta. Pero ante esta propuesta los países en donde la mayoría de edad son los 18 años, reaccionaron negativamente dado que desperdiciarían un segmento atractivo de potenciales consumidores (de 18 a 21 años). Además, si un mejicano de 19 años intentaba ingresar al sitio y no se le permitía por no ser mayor de 21 años, esto sería injusto, siendo en su país la mayoría de edad los 18. Entonces, los países consideraron el argumento y se siguió trabajando sobre la solución del problema.

El equipo tuvo que compartir mucha información acerca de las distintas jurisdicciones y analizarla conjuntamente. Luego de debates internacionales (los cuales, según el Dr. Genoud explicó, nunca llegaron a tensiones o conflictos emocionales) “, se llegó a lo que sería la solución final. Esta consistía en la creación de bases y condiciones particulares para cada país.

Cada usuario que ingresaba al sitio, para poder acceder al servicio debía aceptar los términos y condiciones. Dentro de estos términos y condiciones se explicaba que cada país tenía su mayoría de edad. Además, por ejemplo, si se conectaba en Argentina un usuario de 19 años, se le iba a pedir que ingresara su número de documento de identidad y si el número no pertenecía a alguien que fuera mayor de edad, el mismo sistema no lo iba a permitir ingresar como usuario.

### ***El equipo multifuncional argentino***

Por otro lado, también existía, a su vez, un conflicto en Argentina con la gente del departamento comercial. Ellos querían encontrar una solución que no dejara a nadie afuera. No querían que, restringiendo la edad del usuario para consumir el servicio, se achicara la base de potenciales consumidores.

"Ellos siempre van a querer que el proyecto sea lo más vendedor posible y atraiga a la mayor cantidad de consumidores posibles porque es para lo que viven, su trabajo es vender. Muchas veces entramos en tensión con el equipo comercial. Para que te des una

idea la parte legal con la parte comercial es un foco de conflicto permanente y eterno en cualquier compañía."

Finalmente, luego de ponderar los posibles riesgos, el departamento de Asuntos Legales convenció al comercial de que sin restringir la edad podría haber, luego, no sólo reclamos de los usuarios (o sus padres) sino que esto les costaría el cierre del servicio y un altísimo costo por multas. De esta manera, se terminó estableciendo que el usuario en Argentina debía, por lo menos, tener 21 años para utilizar el servicio.

### ***Proyecto de Casino en línea***

AOL, como proveedor de Internet de Latinoamérica, genera su mayor rentabilidad haciendo publicidad a distintas marcas en el sitio. En determinada circunstancia, tuvo una oferta de patrocinio por parte de una empresa que manejaba casinos en línea. La particularidad era que ellos querían introducir "banners" en el sitio de AOL. Los "banners" son ventanas que aparecen en el sitio y promocionan una marca, con los que uno interactúa e ingresando en ellos, es redirigido a un sitio donde se vende el producto o servicio promocionado. Así, el usuario de AOL sería llevado a un "site" en el que podría apostar dinero (con su tarjeta de crédito) en juegos interactivos de azar.

Esto debía ser analizado país por país, dado que en lo que respecta a juegos de azar, existen diferentes jurisdicciones. En Argentina se llegó a la conclusión de que en esta temática rige Lotería Nacional, sociedad del Estado. Para ser autorizado por este ente, se exigía que gran parte de lo recaudado debiera destinarse a beneficencia. En este caso el proponente no tenía planes de destinar los fondos a tal fin.

Así, la Argentina rechazó la oferta. Por su parte, lo que los oferentes sostenían era que el casino no se encontraba en la Argentina, sino en un servidor que residía en un lugar donde los casinos están plenamente permitidos. Entonces, en realidad, el que jugaba desde su casa en Argentina, estaba jugando en otro país.

Ante esta preposición, Méjico y Puerto Rico decidieron que el proyecto en su país era viable. En cambio, ni en Argentina ni en Brasil se aceptó. Las tensiones surgieron porque la propuesta de este casino era económicamente atractiva para todos los mercados pero para el oferente, el negocio no lo era si no participaba AOL LATAM completa. Por un

lado, el segmento al que impactaría la publicidad no justificaría la inversión y por otro lado existía la dificultad técnica de anular el “banner” en esos países. “Entonces, tanto el casino como nuestros pares de otros mercados nos presionaban fuertemente para que encontráramos la manera de poder aceptar”. (Genoud, César)

El equipo de abogados trabajó mucho para encontrar una salida válida sin violar las normas legales. “Una de las opciones que analizamos era la de poner un "banner" que anunciaba un sitio de ayuda comunitaria o de cuidado de medio ambiente, donde recién adentro saltaba el "banner" del casino. Decidimos que, en definitiva, se alejaba el riesgo de que se nos hiciera luego, un reclamo por parte de la autoridades pero seguía siendo ilícito. Así, no aprobamos el proyecto y la propuesta se rechazó para toda la región.” (Genoud, César)

### ***El equipo multifuncional argentino***

De nuevo en este caso, Genoud era el representante del departamento de Asuntos Legales en el equipo que evaluaría la propuesta para el mercado argentino. Así, no sólo eran los pares de otros mercados que intentaban convencer a Genoud, sino que también lo hicieron, dentro del equipo multifuncional, las personas representantes del departamento comercial. Enterándose de las ganancias que el negocio conllevaría, así como el potencial aumento en el número de usuarios, ellos también se veían beneficiados.

Esto provocó ciertas tensiones dado que, mientras que las personas del departamento de Asuntos Legales intentaban llegar a un acuerdo multinacional que no excluya a ninguno de los países, el departamento de Marketing se comportaba muy demandante, presionando para que se llegara a una solución que les conviniera. Si bien el entrevistado no lo confesó, su forma de relatar el tema manifestaba que esta relación de presión llevó a las partes a un conflicto casi personal.

## 4- Otras anécdotas

### 4.1-Anécdotas Exxon

La compañía está dividida en doce grandes empresas mundiales, presentes en casi todos los países del mundo. Dentro de ese contexto, Recursos Humanos, por un lado, posee en cada una de esas empresas una unidad de RRHH en los Head Quarters (Centros Regionales que posee la firma). Por otro lado, hay algunas unidades de RRHH que actúan regionalmente en soporte de capacitación, desarrollo, compensación y beneficios, administración de expatriados. Además, en cada país, existe una unidad encargada de atender las interacciones y coherencia entre las prácticas que se apliquen entre las distintas empresas dentro de su marco nacional: cada empresa tiene su propio programa en el país específico donde se aplica.

En el caso concreto del área de RRHH de "nuestra" región esta cubre cinco países (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Chile) y, nuestra referencia, Alejandro Muentes es la cabeza del departamento para la región hace 30 años en la empresa. Participó en equipos de trabajo en Japón, China, Australia, Francia, Colombia, Aruba, Canadá, y vivió por un período prolongado en los Estados Unidos, en donde se encuentra la sede central, a nivel mundial, de la firma. Además de todo esto, la multinacionalidad y multifuncionalidad de los recursos humanos que administra y tan dinámica estructura organizacional empresaria en la que se desenvuelve, nos aseguran la calidad de referencia que es para esta tesis.

#### *Trabajo en equipos multinacionales*

El equipo de RRHH de la región tomó esta modalidad de trabajo hace sólo cuatro años. Según lo que comunicó el interrogado las diferencias entre países, los celos entre países, prejuicios y esquemas mentales fueron algunas de las cosas que tuvieron que trabajar para superar y permitir la supervisión entre países.

Por otro lado, Exxon es una empresa muy tradicional, donde se valora mucho la comunicación cara a cara, la transferencia oral de cultura. Les da mucha importancia a las reuniones laborales en donde las personas comparten aspectos de la política de la compañía, transmita toda la cultura generada a lo largo de más de cien años, en muchísimos países.

Todo eso, tan característico de la empresa, empieza a agrietarse cuando los empleados son supervisados por alguien que está en otro país, a quien ve tres veces por año, que evalúa su gestión por referencias (que no siempre pueden ser constatadas sino que le son transmitidas por un tercero). Además, al no contar con una forma de relacionarse personalmente, sino que por Internet o teléfono existe la posibilidad de emular determinado perfil. Así, se emplea un régimen de trabajo muy diferente al que, como siente Muentes, aún no se han acostumbrado.

### *Diferencias culturales*

- Una anécdota interesante que relató el señor Muentes en materia de diferencias culturales con pares de RRHH se refiere a su desarrollo en equipos de trabajo en el Oriente. Allá, cuando él terminaba una reunión, tenía la sensación de que todos los asistentes concordaban con sus argumentos ya que en cada ocasión, mientras hablaba, sus compañeros asiáticos asentían mediante un gesto con la cabeza. Sin embargo, cuando se volvían a juntar, se encontraba con que los japoneses no habían avanzado en las tareas que teóricamente, habían aceptado. Ellos no habían interpretado que se habían comprometido sino que lo hacían para reafirmarle al locutor que estaban oyendo. Así, Muentes reaccionó de la diferencia en los tiempos y en las diferencias en las expresiones gestuales.

### *Conflictos*

- Si bien se entrevistó individualmente a cada referencia de esta firma, tanto Muentes como el gerente brasilero de empleos, de desarrollo y de expatriados de la región, Costa (quien manejaba el español a la perfección sin nunca haber tomado una clase sino que lo adquirió después de tanto comunicarse con hispano-parlantes del resto de los países que integran la región) resaltaron el uso del poder de Estados Unidos por ser sede Central de la compañía como un punto conflictivo. Enfatizaron en que EU pretende que los países adapten sus políticas y prácticas a las propias y, además, que los países se rehúsan a ello por una cuestión de orgullo. Por ejemplo, Costa está teniendo un problema porque desde Estados Unidos el departamento de RRHH les pasa información estructurada de cierta manera y los departamentos de RRHH del resto de los países la necesitan de otra manera

en particular. Están intentando, sin mucho éxito, que Estados Unidos sea flexible para con ellos.

### ***Resolución de conflictos***

- Los tres entrevistados coincidieron en el siguiente punto: Una de las cuestiones que atenúan las diferencias entre países o culturas en Exxon es la densidad que presenta la compañía en materia cultural. Según Muentes si bien resaltan las diferencias, también se ven las similitudes con " un egipcio, con un colombiano o con un canadiense: todos presentamos las cosas de la misma manera, hacemos un approach al análisis de cualquier tema que es standard en cualquier lugar del mundo, escribimos con la hoja apaisada de tal y tal manera." Además, Urrutia agregó que, por ejemplo en su área, en general son todos jóvenes y comparten un perfil. En todo el mundo, las políticas de reclutamiento y los requisitos para incorporar a alguien a la empresa son las mismas. Por lo tanto, en algún punto todos coinciden

- En el caso de que un individuo deba iniciar una tarea nueva que ya se desarrolla en otra "sucursal del mundo" se lo envía allí a aprender la función para que, luego, la desempeñe localmente. Pero previo a esto, como modo de atenuar los choques interculturales, se prepara a los anfitriones para que sepan entenderse con los visitantes mediante un curso específico. Así, la empresa se asegura que ese traspaso de *know how* sea lo más eficaz posible. Más específicamente, todos los argentinos que han trabajado en Estados Unidos hicieron antes un curso para aprender sobre el país, sobre las características de los estadounidenses (específicamente de la zona en la que iría a trabajar), sobre cómo interactuar con ellos, sobre las problemáticas que en ese momento más preocupaban al país de destino.

En línea con el hecho de que existan en Exxon prácticas para conocer las otras culturas antes de interactuar con ellas, Alejandro Muentes sostiene que “en la medida en que podamos conocer en líneas generales cómo actúa el otro por ser como es y que él sepa como actúo yo por ser como soy y nos contemos esas cosas y nos entrenemos para lidiar con discusiones de problemas que tienen que ver, en definitiva, con decisiones empresarias, lograremos neutralizar ese grado de personalismo en las relaciones, haciendo eficiente el trabajo”.

## 4.2- Anécdotas Visa

### *Exportación de Procesamiento de datos*

Los dueños de Visa son: 15 bancos a nivel local y Visa internacional. Estos bancos tienen la licencia, que les fue concedida por Visa Internacional, de la marca Visa. También son ellos los que se asocian a los comercios que dan como forma de pago la tarjeta y los que procesan y validan los datos de las tarjetas que emiten. Miran, por ejemplo, el límite de dinero del usuario. Más allá de esto, existe Visa Argentina, la cual tiene encomendada por los bancos locales el "management" de la marca (de todas las acciones promocionales y la publicidad).

Actualmente se está implementando en Visa Argentina un negocio de exportación de procesamiento de datos a nivel remoto para las distintas sucursales del Citibank en Salvador, Honduras, Nicaragua, Perú y otros. En otras palabras, usuarios del Citibank en esos países hacen transacciones en esos países, y los datos de esas transacciones son comunicados a Argentina y desde acá se procesan y autorizan.

En este proyecto que se está implementando, César Genoud es parte del equipo de Asuntos Legales, que incluye abogados de todos estos países que participan. Entre ellos, está habiendo una gran complicación en el trabajo dado que existen leyes de privacidad de datos para los distintos países y cada país exige que se respete su normativa. Por ejemplo, hay países que comparten el domicilio de sus clientes pero no el documento de identidad. Tomando en cuenta este hecho, tras varias complicaciones, Visa está intentando encontrar una forma de realizar los procesos que contemple y acepte estas diferencias.

Además, les ocurre seguido que el resto de los países desconfían de Argentina en lo que a seguridad informática se refiere. Según el entrevistado, lo hacen con razón ya que a pesar de las numerosas leyes con las que cuenta, "Argentina es un país trasgresor y sus normas cambian todo el tiempo". El mayor problema al que se suele encontrar Genoud surge cuando intenta explicarle a abogados de otros mercados que si bien la ley está escrita, en la práctica no se cumple. Ellos no entienden que esto pueda suceder.

***Promoción de "phone center" para el 25 de Mayo***

"En una estructura en cualquier compañía tenés grupos de afinidad y grupos que no se llevan, claramente. Finanzas con Legales forman casi siempre una unidad. De hecho en Visa están como una sub-unidad de la unidad llamada "Administración y Finanzas". Tenemos afinidad por materia, porque hablamos de lo mismo, porque pensamos de la misma manera. Los de Finanzas y los de Legales piensan igual y tienen objetivos comunes. El financiero quiere ahorrar dinero, quiere reducir costos y ¿cómo ayuda el departamento de legales a reducir costos? Bajando contingencias. ¿Cómo bajas contingencias? Siendo eficiente en el manejo de los juicios. Tratando de no llegar a tener juicios. Tenemos la misma finalidad." (Genoud, César)

Me pareció fundamental resaltar esta frase ya que el entrevistado hizo mucho hincapié en ello durante toda la entrevista y, quizás ello tiñó su discurso. Además, insistió que con el departamento de Marketing sucedía lo contrario. Según él, estos últimos nunca quieren delimitar la base de potenciales consumidores. Por su parte, legales, evitando posibles contingencias (evitando el gasto de dinero que maneja Finanzas), recorta, de alguna forma, el número de consumidores.

Un ejemplo muy reciente de ello es el del lanzamiento de una promoción para el 25 de Mayo de un "phone center" de Visa. Un "phone center" es un servicio telefónico de venta de pasajes de colectivo con tarjeta de crédito. Por un lado, lo que ocurrió es que para un comercial en radio se debía incluir la comunicación de un texto legal: sus bases y condiciones, vigencia, etc. que duraba 8 segundos. Pero la gente de publicidad (del departamento de Marketing) pretendía eliminar este el texto legal porque, por un lado, por el presupuesto que le destinarían a dicho comercial debían sacrificar gran parte del tiempo disponible para el legal. A su vez, al ser este más largo que el propio comercial tendría menos impacto en el target oyente.

Dentro de la misma campaña, cuando la gente de publicidad presentó a Genoud (encargado de las cuestiones legales en los equipos de este proyecto) lo que sería una publicidad gráfica él les hizo notar que debían comunicar en ella el costo del servicio. Ellos, no queriendo perder compradores, se defendían argumentando que la persona sería informada de ello una vez que llamara al número del servicio (y una vez que se le convenció de que comprara seguramente). Finalmente, legales impuso su postura argumentando que el ente

de Defensa al Consumidor exige que la información relevante para decidir debe ser de gratis acceso.

Además, el doctor agregó que otro de los problemas con los que se enfrentan es en la comunicación con las personas del departamento de Marketing: muchas veces no entienden sus términos (jurídicos) y que, por ello a veces cometen errores en sus tareas. La gente de Marketing, por su parte, se queja de que no entiende cuando los abogados les hablan y que, intencionalmente usan términos muy específicos para no ser entendidos.



Universidad de  
**San Andrés**

## ***E- Conclusiones***

### **1-Análisis y comparación de casos**

#### ***¿Existen conflictos en los equipos de trabajo multiculturales?***

Antes de responder a esta pregunta, es esencial que hagamos un repaso por los organigramas de las empresas citadas en los casos. En todas ellas vemos, hoy, una estructura organizacional en donde se involucran varios países y funciones interconectadas. En ella, las relaciones jerárquicas no respetan un límite geográfico y los vínculos inter-departamentales juegan un rol fundamental en el desarrollo de proyectos. En esta línea, los casos muestran que el trabajo organizado en las distintas modalidades de equipos es un fenómeno común entre las compañías multinacionales.

No sólo la extensa literatura en el tema muestra la particularidad de los equipos multiculturales, tanto de los multinacionales como de los multifuncionales, en cuanto a lo conflictivo que resultan por el encuentro de distintos puntos de vista. La cantidad de conflictos que surgieron en los casos, nos permiten acordar plenamente con ella. Además, si bien en todas las entrevistas indagué por los conflictos con los que se encontraban los entrevistados en su trabajo cotidiano con gente de su departamento y de su país (en donde no había diferencias culturales), todos tardaron mucho más en contestar y los pocos conflictos mencionados eran menos significativos de los que analizamos en este trabajo.

Aunque estos equipos son naturalmente problemáticos veremos, en los casos, que los conflictos en los equipos multifuncionales son diferentes a aquellos que surgen en los equipos multinacionales. Además, si bien desde una mirada superficial, en ambos equipos estos conflictos se producen por contrastes culturales. Veremos, en más detalle, las diferencias en los orígenes de los conflictos en cada uno.

#### ***¿Qué tipos de conflictos surgen en estos equipos? ¿Hay diferencias en los tipos de conflictos que surgen en cada uno?***

##### ***Conflictos en los procesos***

Para analizar esta cuestión, retomaremos el modelo propuesto de análisis de equipos comparando ambos con respecto a: a) el *desarrollo de procesos y las relaciones intra grupales* y los tipos de conflictos que nacen en ellos y b) los conflictos en la *comunicación*. En lo que respecta a los *procesos y las relaciones intra grupales* del equipo, es llamativo

ver cómo, en todos los casos, el modo de relacionarse (incluso con el resto de las funciones en el mismo país) fue muy frecuentemente virtual, ya sea por teléfono o por Internet. Las reuniones cara a cara ocurrieron sólo en algunos casos y esporádicamente pero más que nada en los equipos multifuncionales. De hecho, de entre los varios equipos multiculturales sólo en el caso Chevrolet, se juntaron personalmente.

Probablemente sea este factor (sumado al límite temporal de los equipos) el que no nos permita definir claramente, en ninguno de los ejemplos, las etapas que Phillips denomina "*forming*", "*norming*", "*storming*" y "*performing*" de desarrollo de los equipos para llegar a sus metas, ni sus duraciones. Incluso nos limita en comprender si en todos los ejemplos, los equipos pasaron por todas estas etapas. Lo que sí pudimos ver mediante algunos ejemplos, es cómo los conflictos que aparecieron en las distintas etapas afectaron la duración de las mismas (y su calidad).

El entrevistado de Exxon participó en equipos de trabajo en Asia en donde, en las primeras reuniones, los orientales "asentían" (con un gesto con la cabeza) todo lo dicho, por lo que Muentes interpretaba que estaban de acuerdo en los pasos a seguir. Sin embargo, en las siguientes reuniones se daba cuenta que ellos no habían avanzado en ninguno de los temas pendientes: porque, para ellos, su gesto de supuesto "asentimiento" no significaba que estaban de acuerdo, sino que estaban escuchándolo. Este ejemplo muestra cómo se ve afectada la etapa de *forming* causado por la estructura multinacional del equipo. Para que el equipo pueda ponerse de acuerdo en las tareas y empezar a trabajar tiene que entender este tipo de cuestiones de los diferentes integrantes.

A la luz de los casos analizados, a mi entender los equipos multiculturales llegaron a la etapa de *performing* (cuando se llega a un acuerdo acerca de la forma de hacer las tareas y se encuentran soluciones) mucho más rápidamente que los multifuncionales, ya que la mayoría de estos últimos se estancaron en la etapa de *storming* y *norming*. De hecho, la mayoría de los conflictos en los equipos multifuncionales se presentaron en la etapa de *norming* y *storming*, mientras que los conflictos en los multinacionales ocurrieron en las últimas etapas del desarrollo del equipo: mayormente en la etapa de *performing*.

En línea con esto, los conflictos en los equipos multifuncionales ocurrían en el momento de entender conjuntamente la tarea y compartir esa noción y de establecer las normas del

equipo. Así, los conflictos se vinculaban más con diferencias en la interpretación de un mismo tema o diferencias en el foco que se le ponía a las tareas según qué consideraba relevante cada miembro. Esto se ve fielmente reflejado en los siguientes ejemplos.

En el proyecto de Novartis, a la gente de Business Intelligence le costó mucho hacerle entender a los de Sistemas, qué necesitaban del programa, ya que ellos ponían el foco en lo técnico más que en el contenido. De Bono (1990: 68) llama a este problema "Parte de la figura" porque si bien el sistema de información sobre el cual trabajan ambas funciones es el mismo, Sistemas mira la parte tecnológica y Marketing los conceptos.

Este mismo problema aparece en la interacción de Finanzas y Marketing en el caso Chevrolet: la gerencia de Marketing se preocupaba por atender las demandas de los consumidores mientras la gerencia de Finanzas priorizaba el ajuste de los costos del proyecto. También en el ejemplo de Novartis, donde las personas de Finanzas querían lanzar en verano una crema posicionada por Marketing para tales pieles en el invierno, con tal de cumplir con los volúmenes estimados de venta.

En el caso de Visa, los principales conflictos surgen entre Marketing y Legales: existe un "tironeo" entre ambos sectores porque, como muestra el ejemplo de la promoción del *phone-center* para el 25 de Mayo, los primeros priorizan llegar a la mayor base de consumidores posibles aún a riesgo de incumplir lo que la gente de Asuntos Jurídicos considera como más importante: atenerse a las normas legales de forma de evitar al máximo las posibles contingencias.

Otro conflicto dentro del equipo multifuncional en Novartis sucedió cuando todas las áreas creían que la propia información era más relevante que la del resto. Así, sentían que en el MID, no debía cederse información de su departamento, sino del resto.

En cambio, en los equipos multinacionales, los conflictos surgían, principalmente, en las etapas en donde, habiéndose establecido las tareas y los pasos a seguir, el equipo, ya funcionando como tal, tenía que tomar decisiones sobre diferentes temas. Esto es la etapa de *performing*. Si revisamos los mismos conflictos, estos tienen mucho que ver con las costumbres, los gustos, las preferencias o las formas de hacer las cosas (o las tareas), que llevan a los individuos a opinar de diferente manera sobre un mismo tema.

En el caso Chevrolet, los conflictos en la decisión de los colores de los autos, así como de la marca y de la campaña publicitaria, muestran que cada país tiene su gusto y sus costumbres, moldeadas por la cultura nacional (y esta, por la historia, el clima, y muchos otros factores).

En el caso de Visa y de AOL, vemos que los conflictos internacionales se generan por diferencias en las normas jurídicas (que en definitiva son también la respuesta a las costumbres y a las historias nacionales). En cuanto al conflicto por las diferencias en la mayoría de edad, estas diferencias podrían deberse a que algunas culturas ponen el énfasis en la responsabilidad individual más que otras. Si bien Méjico no lo ilustra, Brasil, siendo una sociedad que presenta índices más altos de individualismo que la Argentina (según el aporte de Hofstede), le otorga responsabilidad individual a las personas 3 años antes que el Estado argentino. De hecho, muchísimos países asiáticos son sociedades muy colectivistas disponen su mayoría de edad a partir de los 20 años; mientras que países individualistas como Inglaterra y Francia, a partir de los 18.

Tanto en el caso EXXON como en el caso Novartis, aparecen conflictos internacionales por diferencias en las formas de procesar la información (de Estados Unidos y de Chile respectivamente). En estos ejemplos vemos que si bien el foco de información y los conceptos son los mismos, las diferencias se encuentran en la forma que se hacen las cosas.

#### *Conflictos en las relaciones*

Respecto de la integración entre los miembros de los equipos no se vio un vínculo estrecho sino uno meramente laboral en la mayoría de los casos. En los equipos multinacionales, la causa parecería ser la forma remota de relacionarse. En los equipos multifuncionales, si bien la relación personal era más frecuente, las diferencias en perfiles fueron en detrimento de la afinidad entre las personas.

Flavia Cradoso nos comentó que en las oportunidades en que se juntaron las personas de todos los países, los latinos se integraron rápidamente, mientras que lo contrario sucedió con los asiáticos. Como sostiene Salk, este caso muestra que las personas apelan, en primera instancia, a la identidad nacional a la hora de integrarse con otras personas porque cuestiones muy "a la vista", como el idioma, hacen que las personas se identifiquen y se

sientan cómodas con otras personas. Pero a la larga, Cardoso misma mencionó que los conflictos por diferencias funcionales (entre personas brasileras) llegaron a producir fuertes tensiones.

En el caso Novartis, encontramos que las personas de Business Intelligence de diferentes países, a pesar de encontrarse una vez al año, se integraban lo suficiente como para seguir, luego, en contacto. De hecho, ante cualquier tipo de requerimiento de otro país (información financiera, de procesos, recursos humanos), recurrían a la persona correspondiente de Business Intelligence

Estos dos ejemplos nos muestran que si bien uno recurre a la identidad nacional para integrarse con otras personas en un primer momento, con el paso del tiempo pesa más la identidad funcional: y uno se junta con personas que compartan el propio perfil y los intereses, etc. Así, si en nuestros casos los equipos multinacionales hubieran gozado de una forma personal y más constante de relacionarse (como hicieron los equipos multifuncionales), podríamos suponer una mayor integración entre sus integrantes que entre los integrantes de los equipos multifuncionales.

Por otro lado, si bien ninguno de los entrevistados admitió explícitamente haber tenido conflictos a nivel de relaciones humanas, "conflictos emocionales" en términos de Hope Pelled, considero que sí los han tenido pero no los quisieron aceptar. En especial, en las entrevistas a Flavia Cardoso (Chevrolet) y a César Genoud (AOL y Visa) noté sus fastidios al hablar de los conflictos con las personas de las otras funciones.

Los conflictos emocionales surgieron, principalmente, en equipos multifuncionales. Así, los resultados muestran lo contrario de lo que sostiene Hope Pelled et. al. (según ellos los conflictos emocionales nacían de choques en la cultura nacional).

Por un lado, Flavia Cardoso relató con cierta ironía, la anécdota de que, con sus colegas de Marketing hacían el chiste de que sus compañeros de Finanzas habían faltado a la clase de elasticidad de demanda y relató anécdotas que involucraban personas enfurecidas. Por otro lado César Genoud, fue sumamente reiterativo con que la gente su departamento (y también del departamento de Finanzas) carecía de afinidad con la gente de Marketing, llegando a decir que eso ocurría en todas las empresas.

Vale aclarar que en ambos casos, los conflictos emocionales iban aparejados de conflictos en las tareas. En este sentido, pudimos comprobar que, como sostienen Hope Pelled et. al., cada tipo de conflicto (de tarea o emocional) está acompañado por el otro. Lo que no pudimos comprobar fue si estos conflictos de tarea llevaron a los equipos multifuncionales argentino y brasilero, donde participaron Genoud y a Cardoso respectivamente, a entrar en conflictos emocionales con las personas de otro departamento o si, por el contrario, ellos tenían algún problema emocional con la gente de otras funciones y esto repercutió en las tareas.

Tomando en cuenta todos los conflictos repasados hasta el momento, vemos que los de tarea surgieron tanto en los equipos multinacionales como en los multifuncionales. Esto también contradice a los autores, quienes creen que los conflictos de tarea son el resultado de diferencias interfuncionales. Por ejemplo, en el caso Novartis vemos que el problema en que se encuentra la Argentina por la incompatibilidad de las auditorías de mercado de Chile, no es un conflicto emocional sino, más bien, de tarea.

#### *Conflictos en la comunicación*

Siguiendo con nuestro modelo de análisis de equipos, en lo que respecta a la dimensión de comunicación, podemos ver resultados muy interesantes. Quizás el conflicto que uno se imagina como el más común en estos equipos, tiene que ver con diferencias en los idiomas de personas de distinta etnia.

No obstante, en los ejemplos que analizamos, los conflictos en la comunicación nacieron, principalmente, en los equipos multifuncionales: por no compartir terminologías o por interpretar los mensajes desde su perspectiva funcional. De hecho, es paradójico señalar que tanto Genoud como Risso Patrón destacaron textualmente que con la gente de distintas filiales del mundo de sus respectivos departamentos "hablaban el mismo idioma". Lograban un mejor entendimiento (si bien, por ejemplo, el colega hablaba portugués) que con gente de otras funciones con las que hablaba español.

En el caso Novartis, distinguimos un conflicto en la comunicación entre las personas de Business Intelligence y de Sistemas en tanto la gente de Business Intelligence empleaba, al comunicarse con las personas del otro departamento, términos, como "investigación de

mercado” o "market share", que ellos desconocían. También, como propone Heyman, interpretaban las demandas que les hacía Business Intelligence desde un punto de vista tecnológico. Así, cuando se presentaba cómo iba el proyecto, más de una vez se encontraron con fallas en el MID porque Sistemas los había malinterpretado. En definitiva, lo que ocurría es que las funciones no compartían un ámbito semántico.

En Visa existen problemas de comunicación entre los encargados de Asuntos Legales (los abogados) y la gente del departamento de Marketing: los primeros argumentan que tienen dificultad para ser entendidos y que por eso, a veces, Marketing hace las cosas erróneamente. Simultáneamente, Marketing se queja de no comprender los términos empelados por los abogados y de que hablan con terminologías específicas para no ser comprendidos.

Desde la perspectiva de Pinto, las características en las culturas funcionales en cuanto al grado de especificidad funcional dentro de la compañía (y del lenguaje que emplee comúnmente) tanto del departamento de Sistemas como del de Asuntos Jurídicos explican la dificultad en la comunicación con un departamento más holístico como puede ser para la empresa Marketing o Business Intelligence.

*¿Por qué surgen conflictos en estos equipos? ¿Hay diferencias en las causas de los conflictos de cada uno?*

Desde mi punto de vista, esta es la sección más importante de todo el trabajo, porque en relación a esta, se contestarán las próximas cuestiones. Para abordar esta pregunta es importante reiterar que la estructura de ambos equipos, que involucra individuos culturalmente heterogéneos, es una estructura que reúne personas con perspectivas distintas.

Pero, a la luz de los casos, y habiendo distinguido el tipo de conflictos que surgió en cada uno de los equipos veremos, más detalladamente ahora, que las características de la cultura funcional que llevan a las personas a involucrarse en conflictos al trabajar con personas de otras culturas funcionales, son distintas a aquellas que impulsan los conflictos en los equipos multinacionales.

Ya se ha visto que los tipos de conflictos que brotan en equipos multinacionales tienen que ver con las diferencias en costumbres, gustos, preferencias o las formas de hacer las cosas. Ahora, si miramos un poco más profundo, vemos que, en palabras de De Bono (1990: 82), estos problemas surgen porque las personas de los diferentes países *quieren cosas distintas*. Los ejemplos muestran que sobre distintas opciones (que todos entienden e interpretan de la misma manera), algunas culturas **valoran** más algunas y otras culturas escogen otras. Como hemos visto desde la perspectiva de Hofstede en los ejemplos de AOL y VISA, las normas legales son, también, un reflejo de los valores que predominan en una cultura nacional.

Por el contrario, en los equipos multifuncionales, los problemas se relacionan con diferencias en la interpretación de un mismo tema o diferencias en el foco que se le da a una cuestión. En palabras de De Bono (1990: 67), las causas de este problema residen en que los integrantes del equipo *ven cosas distintas* sobre un mismo “issue”.

En este punto es relevante destacar, siguiendo nuestro modelo de análisis de equipos, que los conflictos en los equipos multifuncionales afectan en gran medida la cognición grupal del mismo. La reiteración, en los ejemplos, de sucesos en donde cada departamento priorizaba su materia a costas del resto, ilustra la falta de cohesión entre ellos y hacia el objetivo. Más específicamente, considero que en ninguno de los casos de equipos de trabajo multifuncional, los integrantes “remaron hacia la misma dirección”, para alcanzar un modelo mental compartido.

En el caso Novartis, por ejemplo, el conflicto entre las funciones surgía cuando dos departamentos distintos, Business Intelligence y Sistemas, intentaban acordar de qué se trataba el MID, cual es el foco que debería ponerse sobre él y cuales eran sus aspectos principales. Entre personas de Business Intelligence de Chile y Argentina no existían diferencias de interpretación de un tema, ambos entendían perfectamente cuáles eran las necesidades del MID y los objetivos. En cambio, el único conflicto que atravesaron fue la incompatibilidad en las estructuras de las auditorías (en la forma de hacer las cosas).

En definitiva, en los casos se ve que las diferencias en cultura funcional hacen que las personas, desde el principio, no identifiquen el mismo problema sobre una cuestión. En cambio, las diferencias en cultura nacional (en personas que comparten la identidad

funcional) hacen que, si bien las personas identifican el mismo problema, lo resuelven de distinta manera, lo que es congruente con la definición de Hofstede para “cultura nacional”.

### *¿Qué factores atenúan los distintos tipos de conflictos?*

Muchos de los autores, a los que nos hemos referido en este trabajo, sostienen que mientras menor sea la duración del proyecto, el equipo de trabajo resulta más conflictivo. Sin embargo, al no contar con variedad en las duraciones del proyecto, no fue algo que pudimos evaluar (lo que no significa que no sea cierto)

En segundo lugar, en la misma definición de "equipo" nosotros resaltamos que lo fundamental en todo equipo es el aporte de las partes individuales para un **objetivo común**. Lo que sí podemos identificar claramente como factor atenuante de los conflictos es el consenso de los objetivos del equipo por parte de todos los individuos que lo componen. En el caso Novartis, vemos el éxito en la relación de Argentina con Chile, ya que tenían un objetivo común, el de dar respuesta a los clientes internos (que de hecho compartían). En cambio, con Brasil el trabajo fue más complicado pues para ellos el proyecto MID era algo secundario y no tenían como meta lograr este proyecto.

Tanto cuando se ven cosas distintas, como cuando se quieren cosas distintas, los objetivos comunes ayudan a neutralizar esas diferencias. Ahora bien, en términos generales, el consenso en los objetivos en los equipos multifuncionales parecería ser menor que en el de los equipos multinacionales. Si bien no tenemos la claridad absoluta del nivel de consenso en los equipos multinacionales, sí vemos un bajo consenso de las metas por parte de los integrantes de los distintos departamentos en los equipos multifuncionales. Así, el establecimiento fuerte y claro de las metas del equipo ayudarían a guiar a todos hacia la misma dirección.

Vinculada con la recién mencionada, una de las variables que juegan en contra de la creación de conflictos es la fuerza de la cultura organizacional. De entre nuestros ejemplos, (y de acuerdo con la definición que da Schein para "cultura organizacional" la cual resalta que la misma ayuda a la integración de los miembros de una organización), dos de los entrevistados de Exxon remarcaron el beneficio que tenía la fuerte cultura organizacional de la compañía para suavizar los conflictos en los equipos multinacionales. En más de una

ocasión se encontraban con diversidad de perspectivas pero al tener tan embebida la cultura Exxon, sentían que después de todo, había ciertas maneras y objetivos que compartían.

***Las empresas, ¿aplican prácticas específicas para evitar estos conflictos?***

En Exxon es muy común que cuando dos personas (o grupos de personas) de diferentes nacionalidades deben trabajar juntos, a modo de atenuar los choques interculturales, se brinda un curso bastante intenso a ambos para que conozcan la cultura con la que se enfrentarán.

Por otro lado, la creación de un ambiente colaborativo, en oposición a uno competitivo de trabajo (Schnitman: 253) también podría ser considerado una práctica que favorece los vínculos de trabajo. En Novartis, las personas de distintos mercados se juntaban una vez por año para formar los planes de Marketing y, además, hacían actividades extra-laborales. Todo esto pudo haber contribuido en la favorable relación de la que gozaban. En cambio, Risso Patrón señaló que si bien en general todos se llevaban muy bien en Novartis, un conflicto interfuncional muy común ocurría ante presiones de tiempo, en un ambiente sumamente competitivo.

Lo que tienen en común ambos casos es que ambas prácticas están diseñadas para integrar personas de diferentes culturas nacionales. Poco existe, entre las prácticas de Recursos Humanos de las empresas multinacionales, de entrenamiento en materia multinacional pero menos aún, en multifuncional. De hecho, Flavia Cardoso hubiera pretendido que se hiciera un entrenamiento en Finanzas a la gente de Marketing y viceversa antes de encarar el proyecto de Chevrolet Meriva.

***¿Qué formas de resolver los conflictos emplean estos equipos? ¿Existen diferencias en las formas de resolver los conflictos entre los distintos tipos de equipos?***

El conflicto interfuncional en Chevrolet, por la negación de Finanzas en aprobarle el presupuesto a Marketing se resolvió cuando Marketing respaldó, empírica y formalmente su postura con una costosa investigación de mercado que contenía información que Flavia Cardoso dice que sabía de antemano.

En Novartis, el conflicto que tuvo Business Intelligence con Sistemas se resolvía con el tiempo que dedicaban los primeros a enseñarles y explicarles y corregir los malos entendidos.

En esta misma firma, el conflicto en la pretensión de cada departamento de que se tome en cuenta un gran espacio de información propio en el MID no se pudo resolver entre todas las partes, En cambio, la directora del proyecto decidió cuales datos de cada uno incluir.

En Visa, para la promoción de " phone center" para el 25 de Mayo, si bien Marketing insistía en ocultar en su publicidad gráfica el costo del servicio, el departamento de legales defendió su postura, explicándoles los requerimientos de Defensa del Consumidor. Así, sabiendo las posibles contingencias que podría provocar el no publicarlas, Marketing se subsumió a la postura contraria.

En los primeros dos ejemplos la manera de resolver los conflictos es la *competición*, en el siguiente ejemplo un tercero toma la decisión y en el último ejemplo se resuelve mediante *acomodación*. (Jinhong et.al.: 194). Pero lo más importante es el denominador común de todas las maneras de resolver el conflicto que, a su vez, repercute en el resultado o la decisión tomada.

En los ejemplos mencionados (y también en el resto) la forma de resolver los problemas en los equipos multifuncionales consiste, básicamente, en la elección de un punto entre las dos posturas que se oponen. Más, aún, por lo general, una de las posturas predomina sobre la otra y, en la mayoría de los casos, se incurre en costos porque una de las partes invierte tiempo y/o dinero en "convencer" a la otra.

Como propone Schnitman (2000: 17) refiriéndose a estas formas como las tradicionales de resolver conflictos, una de las partes resulta ganadora y la otra "perdedora" en tanto se lleva a cabo lo que propone una de las partes. Vale aclarar que en la mayoría de los casos, las funciones que predominan en la decisión de las disputas, son aquellas con mayor relevancia para el proyecto. Los casos en donde inciden los Asuntos Legales muestran su particularidad en tanto si bien, quizás no son la función más importante en los distintos proyectos, su postura es decisiva.

Respecto de los equipos multiculturales quisiera destacar los siguientes ejemplos que, a mi entender, marcan la diferencia con la forma de resolver los conflictos que vimos en los equipos multifuncionales.

En el caso Chevrolet, para resolver el conflicto por el límite de posibles colores de automóviles a fabricar, cada uno de las sucursales de los países participantes se comprometió a comprar un número de autos de determinados colores. Luego, se consideraban los resultados agregados del proyecto y eso determinó en qué colores estaría disponible el auto. Así, hubo algunos colores, que significaban el color preferido por algún país pero que finalmente no fueron incluidos. Sin embargo, para todos los países se pudo respetar, al menos, la segunda opción.

Para la decisión de la marca, dentro de una lista de posibilidades, se descartaron aquellos nombres que fueron vetados por algunos países y, considerando las preferencias de todos quedó "Meriva" que no era el óptimo para ninguno, pero era viable para todos

La forma de resolver los conflictos en estos sucesos, es la que Jinhong denomina *compromiso*. En ambos, las partes consideran las preferencias del resto y establezcan un punto intermedio entre ellas. La integración de ambas posiciones y el proceso de añadir y recortar los puntos de vista en la decisión intermedia genera sensación de justicia. Además, esta forma requiere de menos tiempo que el *compromiso*.

En el caso Chevrolet, en la elección de la campaña, publicitaria, ya que esto mostraba intereses enfrentados, se creó un concurso interno en el que cada país podría presentar su comercial publicitario y, por medio de una votación, quedó elegida la alternativa brasilera.

Con respecto al caso AOL, en el conflicto por la diferencia de leyes que definen la mayoría de edad, luego de debates internacionales y un profundo análisis de las distintas jurisdicciones, se pudieron delinear condiciones particulares para cada país y cada usuario que ingresara a la página debía aceptar las bases para su propia nación.

Estos últimos dos ejemplos muestran que la manera de resolver las dificultades es la que el autor denomina *colaboración*. Mediante esta, los integrantes de los equipos multinacionales trabajaron hacia una solución que fuera la mejor para el conjunto (en la

que todos o la mayoría gana) resaltando todos los puntos más relevantes, compartiendo toda la información, y analizando la situación de manera objetiva.

Lo que tienen en común todas estas formas de resolver los conflictos, a diferencia de aquellas formas en los equipos multifuncionales, es que se intenta tomar en cuenta todos los puntos de vista y las partes, sin que predomine una sola.

***¿Los conflictos agregan o destruyen valor al producto final en cada uno?***

La respuesta a este punto deriva directamente de la anterior. Por el tipo de conflictos combinado con la forma de resolverlos, nuestros ejemplos nos muestran que los conflictos en los equipos multifuncionales destruyen más valor del que construyen.

Como hemos visto, en la solución de mayoría de los conflictos en estos equipos, en términos de Schnitman, se emplean prácticas "tradicionales". Mediante esta forma, una de las partes "gana" y la otra "pierde."

Esta forma de plantear las diferencias empobrece el espectro de soluciones posibles, en función a que en ninguno de los casos nació una alternativa sino que se tomó la postura inicial de alguna de las partes (quizás, por el tipo de conflictos no podría haber sido muy distinto). Además, dificulta la relación entre las personas involucradas (vimos que en el caso AOL y Chevrolet se vislumbraron conflictos emocionales) y genera costes (en el caso Chevrolet se gastó mucho dinero en auditorías de mercado y tiempo hasta que Marketing convenció a Finanzas de su argumento).

Por otro lado, si bien no en todos, en los conflictos de equipos multinacionales se ve la aplicación de prácticas *alternativas*. En los ejemplos que vimos en la pregunta anterior vemos el reconocimiento de la opinión de cada participante en el conflicto, y la resolución de los conflictos de una manera colaborativa. Además, el intercambio de información y de puntos de vista no tuvo costos sino que aportó en la decisión final.

Si miramos el ejemplo de la elección de la campaña publicitaria para el Meriva, la contraposición de intereses hizo que se abriera un concurso en el cual, posiblemente, cada parte se esforzó para presentar un comercial que fuera el ganador. Así el conflicto hizo que, en definitiva, se creara una alternativa superior a las preexistentes.

*¿Alguna de las dos variables ( cultura nacional o cultura funcional) afecta en mayor medida los comportamientos de los integrantes en los equipos? De ser así, ¿Por qué?*

En los equipos multiculturales hemos visto que las personas de los diferentes países responden, frente a determinadas situaciones, de distinta manera. De hecho es interesante ver cómo, hay ciertos ejemplos de nuestros casos que reflejan, a la perfección, que si las culturas nacionales son desiguales con respecto las dimensiones que propone Geert Hofstede, estas irregularidades se traducen en comportamientos heterogéneos.

En el caso Chevrolet, Méjico y Argentina eran mercados que disponían de los recursos necesarios para poder desarrollar su propia campaña publicitaria. Ellos, podrían optar por tomar la campaña publicitaria que se escogiera y se financiara a nivel regional o bien, desarrollar la propia, haciéndose cargo de los costos. Ante la elección del comercial brasilero como comercial “regional”, si bien Méjico podría independizarse en esta materia, la tomó como tal. Contrariamente, Argentina no se unió al resto de los países y prefirió tomar su propio camino. Considerando que Brasil era la Sede Central del proyecto para la región, vemos que, como sostiene Hofstede, Argentina siendo un país con bajo índice de aceptación de la distancia de poder (sólo 49)<sup>6</sup> no tolera una disposición de un país que, en este caso, posee más autoridad, en comparación con Méjico (81), que la acepta.

Por otro lado, en el mismo caso, vemos que los países más colectivistas enviaban, a las reuniones anuales que se organizaban para revisar el avance del proyecto, un grupo grande de personas, mientras que para las sociedades individualistas asistía un solo representante del país. Específicamente, Egipto, con un bajísimo grado de individualismo (30) enviaba cinco representantes pero Alemania, que posee una cultura mucho más individualista (65), solo uno.

Algunos bancos situados en países como El Salvador, Honduras, Nicaragua y Perú aprovechan los bajos costos en relación a la alta calidad del procesamiento de datos, importando el servicio de Visa Argentina. No obstante, sus altos niveles de aversión a la incertidumbre (80 en promedio) hacen que prefieran evitar el traspaso y el procesamiento

---

<sup>6</sup> En el estudio de Hofstede las dimensiones para cada país están ponderadas, tomando “50” como medida promedio mundial.

de ciertos datos a un país que ven como riesgoso. (Vale aclarar que si bien en la Argentina no existe un estricto cumplimiento de las normas, este país posee el mismo índice y lo refleja en el número de leyes con las que cuenta)

Sin dudas, estos ejemplos, entre muchos otros, muestran que la variable “cultura nacional” es una variable que interviene en los comportamientos de los individuos. Pero, ¿qué ocurre cuando a la cultura nacional de una persona se le superpone la variable “cultura funcional”? ¿Continúa esta persona actuando según las dimensiones (en términos de Hofstede) correspondientes a la cultura de su país?

Brasil posee, tomando el análisis de Hofstede, una cultura que presenta rasgos de feminidad por encima del promedio mundial. En el caso de Chevrolet, el liderazgo de la brasilera, en el equipo multinacional de marketing mostró características sumamente coherentes con ello. Flavia Cardoso no solo mostraba preocupación por las personas del resto de los países y las relaciones sino manifestó una forma de resolver los conflictos de una forma muy igualitaria, por compromiso con el equipo (y la Región) y negociación (tomando en cuenta los intereses de todos).

Sin embargo, a pesar de que nunca lo admitió explícitamente (probablemente por sus características femeninas de preservación de las relaciones humanas), los comportamientos de ella y de sus pares en el equipo multifuncional brasilero no reflejaban las características culturales recién mencionadas. Contrariamente, ante los conflictos con las personas de Finanzas las relaciones eran más ásperas, existía una suerte de competencia Inter-departamental y las formas de resolver los conflictos se vieron cargados de pelea (principalmente vía *e-mails*). Se podría señalar que, en cierta medida, ante el trabajo con personas de diferentes funciones, los brasileros se comportaron menos “femeninamente”.

Esto nos muestra que si bien la variable “cultura nacional” influye en las reacciones de las personas, ante conflictos por diferencias en “cultura funcional” estas personas modifican los comportamientos más típicos de la cultura del propio país. Por lo tanto, en este sentido, la variable “cultura funcional” tiene un mayor peso relativo.

*¿Por qué?*

La razón de esta argumento no se identifica en ningún ejemplo ni autor en particular. Surge de mi vivencia personal con respecto a las entrevistas y de mi aprendizaje con este trabajo. El tema de lo “multicultural” es un tema que, con el auge de la globalización, tomó protagonismo en varios espacios dentro del terreno empresario: desde la literatura hasta las prácticas en los Recursos Humanos. Por otro lado hoy (principalmente en consecuencia de la tecnología) vivimos en contacto permanente, en todo los ámbitos, con personas de otras nacionalidades. La combinación de ambos factores llevan a una noción aceptada de la existencia de otras culturas nacionales y de las diferencias que poseemos con las mismas.

Así, en cuanto se trabaja en equipos multiculturales, las personas, conscientes de que se encontrarán con diferentes opiniones y puntos de vista, son capaces de identificar las causas de los conflictos, manejarlos de una manera más constructiva y respetar estas diferencias. A veces, hasta de predisponen interesados en entender las culturas ajenas. Lo contrario surge en los equipos polifuncionales (que actualmente son más frecuentes aún que los multinacionales). Las personas, ilusionadas de compartir la misma “cultura” (desconociendo que la cultura no se compone solo de cultura nacional), se encuentran con conflictos que, como hemos visto, son conflictos por diferencias funcionales. Al no identificar la causa: la existencia de diferentes culturas funcionales, son incapaces de “ponerse en los zapatos del otro”.

## 2-Conclusión general

Si bien los equipos de trabajo que involucran una multiplicidad de perspectivas encontradas son una herramienta estratégica indispensable para responder a las demandas de la globalización en el mundo empresario, pueden ser un "arma de doble filo".

Los rasgos conflictivos que caracterizan, como consecuencia de la heterogeneidad cultural tanto en los equipos multinacionales como a los multifuncionales, hacen de ellos un objeto complejo. A modo de concluir, propongo considerar los siguientes argumentos comparativos que cooperarán en el manejo y en la participación de ambas, y cada una de estas actuales modalidades de trabajo. Estos intentan responder la pregunta inicial.

*"¿Qué diferencias existen entre los conflictos que surgen en los equipos multinacionales de gente de la misma función y equipos de personas que comparte la misma función dentro de la empresa pero pertenecen a distintas filiales del mundo?"*

- Los tipos de conflictos que surgen en cada uno de estos equipos difieren unos de otros. Los conflictos en los equipos multifuncionales están relacionados con las confrontaciones en las interpretaciones (e intereses) de los temas y las tareas y, en muchos casos, generan conflictos *emocionales*. Los conflictos en los equipos multinacionales son meramente conflictos *de tarea*. Estos están relacionados con diferencias en los gustos o costumbres,
- Así como difiere el tipo de conflictos, las causas de los mismos también varían de un equipo multinacional a un equipo multifuncional. Por su parte, los integrantes en los equipos multifuncionales "chocan" dado que no identifican el mismo tema o problema. Sobre una misma cuestión, cada parte pone el foco en su tema de interés sin interpretarla homogéneamente. Por su parte, los conflictos en los equipos multinacionales identifican el mismo problema pero ante él, reaccionan de distinta manera porque poseen distintas costumbres y gustos.
- Existen ciertos factores y prácticas que atenúan los conflictos en ambos equipos. La claridad y el consenso en los objetivos del equipo, así como una cultura organizacional fuerte, ayudan a que los integrantes "remen hacia la misma dirección" y las diferencias en cultura funcional y nacional, se suavicen. Además, para integrar equipos de trabajo multinacional, se aplican algunas (pocas) prácticas

que incentivan la integración internacional y el entendimiento de las culturas ajenas. Para equipos multifuncionales no vimos ejemplos de esto.

- Por lo general, los equipos multifuncionales resuelven sus conflictos bajo una dinámica en la que "uno gana y otro pierde". Si el mismo se evitara, los resultados serían iguales y no se hubiese incurrido en los costos y los tiempos que implican. En este sentido, el conflicto destruye más valor del que crea. En cambio, nuestra investigación mostró que los equipos multinacionales resuelven sus conflictos de una forma colaborativa en la que se toman en cuenta todos los puntos de vista y se intenta llegar a un consenso conjunto. El conflicto, en este caso agrega el valor que significa el aporte de diferentes puntos de vista, logrando una solución que, en muchos casos, supera las alternativas iniciales en disputa.
- Los resultados mostraron que, si bien la variable "cultura nacional" influye en las actitudes personales, ante conflictos por diferencias en "cultura funcional" estas personas modifican los comportamientos más típicos de la cultura del propio país. Por lo tanto, en este sentido, la variable "cultura funcional" tiene un mayor peso relativo. A mi entender, esto se debe a que en el caso de los equipos multiculturales, las personas son conscientes de que se encontrarán con diferentes opiniones y puntos de vista, se predisponen a ello y a veces, hasta se muestran interesadas en entender la cultura ajena. En cambio, en los equipos multifuncionales, las personas, ilusionadas de compartir la misma "cultura" desconocen la existencia de las diferencias en por identidades funcionales. Esto lleva a que, ante los conflictos emergentes, no puedan "ponerse" en los zapatos del otro.

## **F- Bibliografía**

### **Libros**

De Bono, E., *Conflictos, una mejor manera de resolverlos*, Editorial Planeta, Argentina, 1990

Fainstein, H. , *La gestión de equipos eficaces*, Editorial Macchi, Argentina, 1997

Handy, "Gods of management, the changing work of organizations", Oxford University Press, Estados Unidos, 1996 (Reprint Edition)

Heyman, R, "Why didn't you say that in the first place: how to be understood at work", Jossey Bass Management series, 1997 (Reprint Edition)

Mayo, M., "La gestión de equipos diversos: un modelo para la acción", *Revista de Empresa*, vol.6 Fundación Instituto de la Empresa, 2003

Phillips, N, "*La dirección de equipos internacionales*", Ediciones Folio, España, 1994

Schein, E., "Organizational culture and leadership" Part 1, Jossey Bass Management series, 2004

Schnitman, D. et. al., *Resolución de conflictos, nuevos diseños, nuevos contextos*, Editorial Granica, 2000

Schnitman, D., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos, perspectivas y prácticas*, Editorial Granica, 2000

Vinyamata Camp, E, *Manual de prevención y resolución de conflictos, conciliación, mediación, negociación*, Editorial Ariel, España, 1999

### **Papers**

Denison, D et.al., "From chimneys to Cross-Functional Teams", *Academy of management journal*, Vol.39, No.4, Academy of management, 1996

Gibson, C et.al., "Metaphors and meaning, an intercultural analysis of the concept of teamwork", Cornell University, 2001

Von Glinow, M. et. al., , "Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multinational teams", *Academy of management review*, Vol.29. No.4, Academy of management, 2004

Griffin y Hauser, "Patterns of communication among Marketing, Engineering and Manufacturing-A comparison between two new product teams", Graduate School of business (University of Chicago, Sloan School of management (MIT), Cambridge, Vol.28, No.3, Estados Unidos, 1992.

Hope Pelled, L. et. al., "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No.1, Johnson Graduate School of management, Cornell University, 1999

Jehn, K. et. al., "Why differences make a difference: A field study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No.4, Johnson Graduate School of management, Cornell University, 1999

Jinhong, X et. al., "Interfuncional conflict, Conflict Resolution Styles, and new product Success: A four-culture comparison", *Management science*, Vol.44, No. 12, Parte 2 de 2, Ed. por Informs, Estados Unidos, 1998

Katzenbach, J y Smith, D, "The discipline of teams", *Harvard Business review*, vól.83. 2005

Klimoski & Mohammed, "Team mental model: construct or metaphor?", *Journal of management*, Vol.20, No.2, The Ohio State University, Estados Unidos, 1994

Lawrence et. Al., , "New management job: the integrator", *Harvard Business review*, Vol. 45,6, Estados Unidos, 1967

Lewis, K., "A theory of the effects of cross understanding and mental model dissimilarity on group outcomes", Academy of Management Best Conference, Mc. Combs School of Business, Estados Unidos, 2005

Pinto, M et.al., "Antecedents and consequences of project team Cross-Functional Cooperation", *Management Science*, Vol.39, ej.10, Institute of management science, 1993

Randel, A et. al., "Functional background identity, diversity, and individual performance in cross-functional teams", *Academy of management journal.*, Vol.46, No.6., Academy of mgmt., 2003

Salk, J et.al., "National culture, networks, and individual influence in a multinational management team", *Academy of management journal*, Vol.43, No.2, Academy of management, 2000

Steizel, S, "El trabajo en equipos multinacionales: particularidades y mecanismos organizacionales para facilitarlos", Argentina, en Prensa, 2005

Triandis, H., "The many dimensions of culture", *Academy of management executive*, Vol.18, No.1, Academy of management, 2004

Van de Vliert, E. et. al., "Constructive conflict at work", *Journal of organizational behaviour*, Vol. 20, No.4, Edición John Wiley & Sons, 1999

### **Sitios de internet**

[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

**Entrevistas**

Alejandro Muentes: Marzo 2006

César Genoud: Diciembre 2005, Mayo 2006

Flavia Cardoso: Diciembre 2005, Marzo 2006

Josefina Risso Patrón: Abril 2006, Mayo 2006

Juan Urrutia: Marzo 2006

Rogério Costa: Marzo 2006



Universidad de  
**San Andrés**