

## **El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile**

**Andrés Raineri B.**

*Pontificia Universidad Católica de Chile*

### **Extracto**

La administración de equipos de trabajo ha demostrado ser dependiente del tipo de cultura en que éstos se desarrollan. Este estudio analiza las percepciones existentes en una muestra de trabajadores chilenos sobre la cultura de trabajo en que operan y se discuten las consecuencias de estas percepciones para el desarrollo de equipos de trabajo en esta cultura. En una primera parte del presente trabajo se desarrollan y proponen nuevas categorías de análisis para describir la cultura de trabajo en Chile. Luego, en una muestra de 1008 sujetos se analiza la prevalencia de esas categorías en la opinión de éstos. Los resultados indican que la cultura de trabajo en Chile se caracteriza por conductas que reflejan individualismo, paternalismo, evitación de conflictos, autoritarismo, improvisación y clasismo. Se discuten los alcances y las limitaciones de la metodología de este estudio. Las similitudes y diferencias con otros estudios de cultura de trabajo en Chile son también tratadas. Además se desarrollan las implicancias de los resultados para la administración de equipos de trabajo.

### **Abstract**

It has been shown that the management of work teams is dependent on the culture where these are being developed. This research analyzes the

perceptions that have a sample of Chilean workers about the culture where they work and discusses the consequences of these perceptions for the development of work teams under such culture. In a first section of this paper new categories are developed in order to describe work culture in Chile. In a second section, using a sample of 1008 subjects, the preferences of the subjects for these and other descriptors were analyzed. Results show that work culture in Chile can be described as being characterized by: individualism, paternalism, conflict avoidance, authoritarianism, improvisation, and classism. The implications and limitations of the methodology used in this study are discussed. The similarities and differences with other Chilean work culture research and essays are also analyzed. Finally, the consequences of these results, for the development of work teams in such a culture, are further developed.

## 1. Introducción

La cultura de trabajo puede definirse como los hábitos y creencias existentes en un grupo social respecto a la forma de comportarse en el trabajo. Así los hábitos y creencias de los empleados pueden facilitar o dificultar ciertas conductas. Por ejemplo, si en un grupo social las personas consideran que siempre deben esperar las instrucciones de su jefe antes de actuar entonces será difícil o «contracultural» propagar conductas que denoten iniciativa y proactividad. También es razonable, por ejemplo, pensar que en una cultura en donde el individualismo es un valor deseado, será más difícil para las personas el cooperar en un equipo de trabajo. El objetivo de este estudio es explorar, desarrollar y proponer nuevas categorías de análisis para describir la cultura de trabajo chilena.

Además se discute el posible impacto e implicancias de esta cultura en la organización y desarrollo de equipos de trabajo. Algunas similitudes y diferencias con otros estudios de cultura de trabajo en Chile son también tratadas.

## 2. Marco Teórico

### *Los equipos de trabajo*

El uso de equipos de trabajo se ha consolidado como una forma muy frecuente de organizar el trabajo en las empresas. Las razones para esto son múltiples. Por ejemplo, la alta complejidad de las tareas, hace que muchas veces se requiera de un enfoque multidisciplinario para enfrentar y solucionar problemas, llevando a personas de diferentes especialidades a trabajar juntas. Así mismo, la tendencia a conceptualizar el trabajo en función de flujos de procesos lleva a conceptualizar el trabajo con una perspectiva interáreas en donde la cooperación e integración de personas de diferentes unidades funcionales es imprescindible. Lo mismo ocurre con la integración de actividades entre empresas dentro de una misma cadena productiva, donde las decisiones y operaciones son muchas veces tomadas en conjunto por proveedores, distribuidores y clientes. La internacionalización de muchas compañías también ha requerido de la coordinación e integración de personas que trabajan en diferentes localidades físicas. Por ejemplo, empresas nacionales que abren subsidiarias en el extranjero, o multinacionales que se establecen en mercados locales.

Una razón adicional que ha ayudado a fomentar el que muchas empresas desarrollen equipos de trabajo es el amplio cuerpo de literatura, académica y profesional, unido a programas de educación, que promueven y enseñan los beneficios del uso de equipos de trabajo. Por último, en la última década, los equipos han sido definidos como el lugar «natural» donde se comparte y adquiere nueva información crítica para el desarrollo y flexibilidad de la organización (Senge, 1990).

El uso de equipos como forma de organizar el trabajo parece ser una experiencia común en también en Chile. En una encuesta a 86 gerentes de recursos humanos (Raineri, 1999, datos sin publicar) éstos indican que sus empresas poseen una amplia diversidad de equipos de trabajo, los que se dedican a múltiples tareas.

El principal elemento diferenciador de un equipo de trabajo es el concepto de interdependencia de tareas. El trabajo en equipo se hace necesario en un grupo de personas que, trabajando por objetivos comunes, sólo logran el cumplimiento de estos objetivos cuando todos los miembros del grupo cooperan

entre sí. Si uno de los miembros no coopera, efectuando adecuadamente sus tareas, el logro de los objetivos del equipo completo fracasan o se debilitan (Robbins, 1999; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, y Westney, 1996).

El uso de equipos de trabajo, como explicación del éxito de muchas empresas es frecuente. Por ejemplo, la introducción de equipos de trabajo ha sido asociada con incrementos en productividad, mayor satisfacción de los clientes, mejoras en calidad y seguridad (Cohen y Ledford, 1994; Wellins, Wilson, Katz, Laughlin, Day y Price, 1990; Cohen y Ledford, 1994; Goodman, Devadas, y Griffith-Hughson, 1988; Kirkman y Rosen, 1996; Trist, Susman, y Brown, 1977). Sin embargo también existe bastante literatura que discute las limitaciones del uso de equipos de trabajo y/o muestra evidencia menos alentadora sobre la efectividad de éstos. Por ejemplo, Sinclair (1992) menciona la desconsideración de algunos aspectos de la naturaleza humana por parte de quienes organizan o trabajan en equipos, tales como la tendencia inherente a la búsqueda de poder, el stress que muchas personas sienten de manera natural frente a grupos humanos, o el interés de algunas personas por el trabajo solitario. Además, según Sinclair, muchas veces los equipos de trabajo pueden ser usados con fines inadecuados, como por ejemplo para generar presión social que lleve a las personas a acatar normas que en otras condiciones no aceptarían, esconder los conflictos, o legitimizar la falta de un liderazgo fuerte dentro de la organización.

Otros estudios identifican problemas en la implementación y funcionamiento de equipos, tales como el uso de equipos para el tipo equivocado de trabajo, el uso de equipos en contextos donde no existe confianza, el mal funcionamiento de los equipos por problemas interpersonales y de personalidad, y el predominio de «pensamiento grupal» (o acatamiento de las ideas de la mayoría) inhibiendo discrepancias y conflictos constructivos (Vogt y Hunt, 1991; Champion, Medsker y Higgs, 1993; Nahavandi y Aranda, 1994; Dumani, 1994; Tudor y Trumble, 1996). En el caso específico de equipos gerenciales Hambrick (1995) identificó como uno de los problemas más comunes la fragmentación de los miembros del equipo quienes tenderían a trabajar en forma independiente perdiéndose la coordinación entre éstos.

El debate sobre los éxitos y fracasos obtenidos en la implementación de equipos de trabajo ha sido acompañado por investigación dedicada a identificar variables que permitan predecir y administrar la efectividad de éstos. Numerosas variables tales como el tamaño del equipo, la composición de sus

miembros, el proceso de formación y desarrollo de los equipos, la administración de las tareas al interior de éstos, la administración de las personas y sus relaciones, el liderazgo al interior del equipo, la relación del equipo con el resto de la organización, los incentivos que se entregan a sus miembros, la comunicación entre los participantes, y la cultura de trabajo local, entre otras variables, parecen afectar el funcionamiento de los equipos (Katzenbach y Smith, 1993; Nadler y Spencer, 1998; Mohrman, Cohen, y Morhman, 1995; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1999). Esta multiplicidad de determinantes de la efectividad de los equipos hace que la administración exitosa de éstos sea una tarea compleja. Sin embargo, como se verá en la próxima sección, la cultura local parece ser una de las variables más relevantes a considerar.

#### *Cultura de trabajo y el comportamiento de las personas en las organizaciones*

La cultura de trabajo se puede entender como el conjunto de valores y normas de comportamiento que caracterizan el ambiente laboral de una organización (Hofstede, 1991). Estos valores y normas de comportamiento son usados como reglas para tomar decisiones y definen las relaciones entre las personas y los grupos al interior de la organización. Por ejemplo, en una cultura de trabajo donde el individualismo es un valor predominante, los miembros de la organización podrían tener expectativas de recibir instrucciones individuales respecto a qué hacer en el trabajo, así como esperar recompensas por la contribución específica de cada uno de ellos. Además, en este tipo de cultura se esperaría que las personas se ocupen de su propio desarrollo y cuidado. Por otra parte, cuando en una sociedad los valores que definen la cultura de trabajo se tienden a repetir de una organización en otra, podemos hablar de rasgos de cultura de trabajo que poseen un carácter nacional. House, Wright y Aditya (1996) añaden una aproximación «experiencial» al concepto de cultura, donde enfatizan que la cultura se refiere a la experiencia de vida, que comparten los miembros dentro de una colectividad y que reflejan un conjunto de supuestos, creencias, valores e interpretaciones subyacentes.

Uno de los principales hitos en el estudio de la cultura de trabajo en las empresas fue un estudio que Geert Hofstede realizó en las décadas de 1970 y 1980 en el cual encuestó a decenas de miles de trabajadores de la empresa

multinacional de la industria de la computación IBM. Hofstede evaluó las percepciones de los empleados de IBM sobre los valores predominantes en sus lugares de trabajo. Este estudio se realizó en los diferentes países en que esta empresa operaba. Esto permitió a Hofstede comparar las diferencias en las percepciones de los empleados en diferentes países del mundo. En su estudio Hofstede (1980) identificó diferencias en los valores predominantes en las culturas de distintos países. Las dimensiones de valores registradas por Hofstede, algunas de ellas descritas más adelante en este estudio, a través de los años se han establecido como el punto de referencia en estudios de comparación de culturas nacionales en el trabajo (House, Wright y Aditya, 1996; Triandis, H., 2001). Muchos estudios posteriores, tanto de Hofstede como de otros investigadores del área, se han dedicado a confirmar, precisar, refinar, modificar y expandir esta lista inicial de dimensiones de valores (por ejemplo ver Aguinis y Henle, 2002, o House, Wright, y Aditya, 1996)

Otros estudios del área se han dedicado a demostrar una estrecha relación entre las características de la cultura nacional en que está inserta una empresa y el efecto que esta cultura tiene sobre la administración del comportamiento humano en las organizaciones (ver Bhagat, Kedia, Crawford, y Kaplan, 1990; Boyacigiller y Adler, 1991; Cox, Lobel, y McLeod, 1991; Jackson y Shuller, 1995; Cheng, 1995; Marchese, 2001 y Aguinis y Henle, 2002 entre otros).

Por ejemplo, estudios efectuados por Hultman (1995) y Kirkman y Shapiro (1997) han encontrado que los empleados de filiales extranjeras suelen resistir cambios provenientes desde la administración, cuando éstos se oponen a sus valores y creencias locales. Este mismo efecto ha sido observado cuando empresas europeas o norteamericanas tratan de introducir programas de gestión en empresas o filiales latinoamericanas, sin el debido proceso de razonamiento y socialización (Wood y Caldas, 2002).

### *Cultura local y su impacto en la administración de equipos de trabajo*

Algunos estudios se han centrado en analizar el impacto de la cultura local sobre la formación y la administración de equipos de trabajo (Earley, 1993; Nahavandi y Aranda, 1994 y Kirkman y Shapiro, 1997). En uno de estos estudios, Nahavandi y Aranda (1994) compararon las culturas de trabajo en Estados Unidos y Japón para entender las dificultades surgidas en muchas empresas norteamericanas al intentar implementar programas de calidad total

durante la década de los 80. La decisión provenía de estudios de «benchmarking» que indicaban que este tipo de programas les estaba permitiendo a las empresas japonesas, en industrias tales como las de automóviles y electrodomésticos, propinar fuertes pérdidas de participación de mercado a las empresas estadounidenses (Thurow, 1992). Muchas empresas norteamericanas comenzaron a implementar los conceptos y programas de calidad total, cuyo corazón técnico lo constituye el uso de equipos de trabajo y un enfoque científico para mejorar los métodos de trabajo y sus productos.

Como mencionan Nahavandi y Aranda muchas de las empresas norteamericanas que intentaron formar equipos de trabajo con este propósito no tuvieron éxito. Lo que llevó a estos autores a analizar las dificultades encontradas por las empresas norteamericanas al intentar formar equipos de trabajo en sus programas de calidad total. En su estudio Nahavandi y Aranda (1994) concluyen que una de las principales dificultades que existió para implementar equipos de trabajo en esas empresas eran diferencias culturales existentes entre Estados Unidos país y Japón. Las diferencias culturales entre Japón y Estados Unidos analizadas por Nahavandi y Aranda (1994) se resumen en la Figura 1.

Una primera dimensión (individualismo versus colectivismo) se refiere a la importancia y orientación que recibe en una cultura el individuo versus el grupo. Dos aspectos de la dimensión cultural de individualismo-colectivismo fueron considerados en el ensayo de Nahavandi y Aranda. El primero se refirió

**Figura 1**

*Síntesis de diferencias culturales entre Japón y Estados Unidos que influyen en el éxito de los equipos de trabajo (adaptado de Nahavandi y Aranda, 1994).*

<b>Estados Unidos</b>	<b>Japón</b>
Rendimiento centrado en el individuo	Rendimiento centrado en el grupo
Valoración y defensa de los derechos individuales	Valoración y defensa de la armonía del grupo
Aceptación del conflicto y competencia	Superación rápida del conflicto para proteger al grupo
Relaciones de igualdad entre jerarquías	Valoración y formalidad del estatus y jerarquía
Focalización en el presente y resultados rápidos y efectivos	Consideración en el pasado y el futuro genera cambios lentos
Valores culturales heterogéneos	Valores culturales homogéneos

a como se definía el desempeño laboral en ambos países. En el caso de los Estados Unidos el desempeño laboral de las personas es conceptualizado como un desafío individual. En el caso de Japón el desempeño es entendido como un desafío grupal. La segunda dimensión cultural relacionada con el individualismo vs. colectivismo considerada por Nahavandi y Aranda se refiere a la preservación de los derechos individuales versus la preservación de la armonía del grupo. En Estados Unidos la valoración de los derechos individuales es central en la cultura, y se considera más importante que una persona exija que se respeten sus derechos (laborales, legales, etcétera) por sobre la preservación de la armonía del grupo. En el caso de Japón se espera que las personas «pospongan» o sacrifiquen sus derechos si esto conduce al logro de la armonía y éxito grupal. Esta última es una cultura de postergación personal en pos del bien colectivo.

Una tercera diferencia cultural se refiere a la aceptación del conflicto versus conformidad. En Japón el conflicto directo es evitado. La armonía del grupo es un elemento esencial de la sociedad japonesa. Se espera conformidad de parte de las personas y el conflicto abierto no es deseado socialmente. Frente al conflicto es esperado que las personas trabajen por lograr la armonía del grupo. Por contraste, en la cultura norteamericana, la disconformidad e independencia en el pensar y actuar son altamente valoradas.

El grado de aceptación de las estructuras jerárquicas y de poder corresponde a otra dimensión que diferencia a las culturas de Estados Unidos y Japón (Nahavandi y Aranda, 1994). En Japón el respeto hacia las autoridades y el status se refleja en una alta valoración por la formalidad en las relaciones jerárquicas. En el caso de Estados Unidos las relaciones jerárquicas se caracterizan por la informalidad y la búsqueda de relaciones de igualdad, que minimicen las diferencias entre jefe y subordinado. Esta última es una cultura que promueve el desarrollo y el éxito personal, se dificulta la aceptación y sometimiento a las estructuras jerárquicas.

La cultura de Estados Unidos se caracteriza por su focalización en el presente y búsqueda de resultados rápidos de manera efectiva. Por otra parte, la cultura japonesa tiende a considerar y actuar en el presente en función de una perspectiva que incorpora la historia pasada y visiones de largo plazo. En este contexto, el diagnóstico holístico de las situaciones y el cambio incremental son valorados por sobre las acciones rápidas.



Por último, Nahavandi y Aranda (1994) incluyeron un elemento cultural adicional en su trabajo que se refiere al grado de homogeneidad cultural y demográfica de una sociedad. Japón puede ser usado como ejemplo de una cultura homogénea. Las religiones, estilos de vida, nacionalidad de origen y raza de sus habitantes son considerados de alta homogeneidad. Estados Unidos es un ejemplo de una cultura de alta diversidad. Posee personas de una multiplicidad de religiones, estilos de vida, cultura de origen y razas.

Las diferencias encontradas entre la cultura de Japón y Estados Unidos por Nahavandi y Aranda son confirmadas por una multiplicidad de otros estudios (Beechler y Yang, 1994; Kirkman y Shapiro, 1997; Smith, Peterson, y Misumi, 1994; Ueno y Sekaran, 1992).

Para la mayoría de estos autores este tipo de diferencias culturales poseen implicancias para la formación, desarrollo y administración del trabajo en equipo. Se considera que valores culturales como el colectivismo, la conformidad, armonía, cohesión, junto a una ausencia de distancia de poder facilitan la formación de equipos de trabajo en las organizaciones. En países como Japón el trabajo en equipo calza adecuadamente con la cultura local, y la cultura refuerza el uso de equipos. Los procesos de discusión y toma de decisiones se facilitan en grupos con miembros homogéneos, que comparten valores y supuestos básicos. Por otra parte, la adherencia de los miembros a un equipo, y la postergación de sus intereses individuales, para trabajar «por el equipo» también se facilita en una cultura donde el rendimiento se conceptualiza en términos de logros colectivos y no individuales. En este sentido la cohesión y procesos internos de un equipo de trabajo se ven facilitados por la propia cultura japonesa. En una cultura como la norteamericana, individualista, muy diversa en sus miembros, con valoración de resultados rápidos, con una fuerte tendencia a la búsqueda de igualdad, a través de la confrontación y apertura de los conflictos, el trabajo en equipo se enfrenta a desafíos de desarrollo y administración de equipos absolutamente diferentes. Por ejemplo, la distribución del trabajo, evaluación del desempeño y distribución de recompensas deben considerar el carácter individualista de los norteamericanos. Asimismo, el compromiso de los individuos con su grupo, el apoyo mutuo entre sus miembros y el compartir información, la discusión de temas y la búsqueda de consenso requieren de un esfuerzo especial en una cultura que se caracteriza por enfatizar las diferencias y aceptar el conflicto entre las personas como una forma habitual de interacción.

El formar en Estados Unidos equipos de trabajo con valores «japoneses» de colectivismo, cooperación, paciencia, y cambio programado y lento puede y suele resultar en fracasos como los descritos con anterioridad en este documento. Los norteamericanos debieron aprender a formar y administrar equipos de trabajo en compatibilidad con sus propios valores culturales.

De acuerdo con estos autores el uso exitoso de los equipos de trabajo depende principalmente de entender cómo los valores y normas de comportamiento que caracterizan la cultura local afectan el desarrollo y administración de estos equipos. Se debe primero identificar los elementos que caracterizan la cultura de un país para luego analizar las complementariedades e incompatibilidades existentes entre esa cultura y el tipo de valores y conductas inherentes al trabajo en equipo.

#### *Objetivos del presente estudio*

Este trabajo corresponde a una investigación de las principales dimensiones culturales discutidas por Nahavandi y Aranda (1994) para el caso de Chile. El objetivo de este estudio es analizar las características propias de la cultura chilena y sus consecuencias para la administración de equipos de trabajo. Con este propósito se efectuaron dos rondas de mediciones de cultura chilena y se discuten sus implicancias para la implementación de equipos de trabajo en empresas locales.

### **3. Metodología y Resultados**

En las mediciones de cultura chilena efectuadas en este estudio se preguntó por las «experiencias» laborales más comúnmente vividas y/o observadas por un grupo de administradores locales.

#### *Procedimientos, muestra y resultados de la primera medición de cultura*

En una primera medición de cultura se presentaron y explicaron, de manera visual y verbal, a 127 estudiantes de un Magister en Administración

de empresas las principales diferencias culturales entre Japón y Estados Unidos analizadas por Nahavandi y Aranda (1994) y sintetizadas en la Figura 1. Simultáneamente se les entregó una hoja con una síntesis del estudio de Nahavandi y Aranda (1994), similar a la Figura 1, con un espacio adicional donde se les pidió que, para cada dimensión de cultura, describieran si la cultura chilena era semejante a la norteamericana, la japonesa, o variaba adoptando una idiosincrasia o modalidad propia.

Los resultados de esta primera evaluación de cultura chilena fueron categorizados en función de las respuestas más frecuentes y se presentan en la Figura 2. Los resultados de esta primera medición indican que en la mayoría de las dimensiones, según la opinión de los encuestados, la cultura de trabajo chilena puede ser mejor descrita utilizando categorías nuevas y diferentes a las usadas por Nahavandi y Aranda para describir las culturas de Japón o de Estados Unidos. La única dimensión en que los encuestados usaron mayoritariamente una de las categorías de Nahavandi y Aranda para describir la cultura de trabajo chilena fue la de individualismo-colectivismo: Un mayoritario 87% de las personas indicó que la cultura chilena está marcada por un fuerte individualismo en la forma de conceptualizar y organizar el trabajo, señalando éstos que en esta dimensión la cultura chilena posee una mayor semejanza con la cultura estadounidense. En la dimensión de «Derechos Individuales versus Armonía del Grupo» un 28% de los encuestados señala que en Chile se respetan los derechos individuales, mientras que un 5% indicó un énfasis en la búsqueda de armonía grupal, donde se sacrifican los derechos individuales en función del bienestar de todos. Sin embargo, en esta dimensión la mayoría (57%) respondió que la cultura de trabajo en Chile es diferente a las de los otros dos países. Las tres alternativas de respuesta más frecuentes se refieren a que los derechos individuales: a) no se respetan, b) son un conflicto permanente entre administración y empleados o c) es el dueño o jefe de la empresa quien decide si los derechos laborales se cumplen, o cómo se cumplen.

En la dimensión de «Aceptación versus Superación del Conflicto» los sujetos también crearon una nueva categoría para describir la cultura de trabajo en Chile. El 80% de los sujetos señalaron que en Chile existe una tendencia a evitar el conflicto. Esto parecería similar al estilo japonés, sin embargo la diferencia radica en que en Chile, según los respondientes, la evitación del conflicto lleva a la pasividad, lo que queda reflejado en frases como «los escondemos debajo de la alfombra» o «no estamos ni ahí». En contraposición,

**Figura 2**

Descripciones más frecuentes de la cultura chilena por parte de 127 alumnos de programas de post grado de una escuela de administración al pedirles que compararan la cultura de trabajo prevaleciente en Chile con las descripciones de la cultura de Japón y Estados Unidos provenientes del estudio de Nahavandi y Aranda (1994).

	<i>n</i>	Porcentaje
<i>Individualismo versus Colectivismo</i>		
Somos individualistas	111	87%
Trabajamos por un producto colectivo	9	7%
Otros	7	6%
No contesta	0	0%
<i>Derechos Individuales versus Armonía del Grupo</i>		
Sí hay respeto a los derechos individuales	35	28%
Búsqueda de armonía grupal (se sacrifican los derechos individuales en función del bienestar de todos)	6	5%
No hay respeto a los derechos individuales	32	25%
El jefe, dueño o «patrón» decide mis derechos (paternalismo)	41	32%
Otros	11	9%
No contesta	2	2%
<i>Aceptación versus Superación del Conflicto</i>		
Buscamos el conflicto para resolver nuestras diferencias	11	9%
Superamos rápido el conflicto para resolver problemas	7	6%
Evitamos el conflicto	101	80%
Otros	8	6%
No contesta	0	0%
<i>Igualdad versus Jerarquización</i>		
Búsqueda y énfasis de igualdad entre las personas, aún de diferentes niveles jerárquicos	13	10%
Respeto y valoración del status (antigüedad, edad, experiencia)	55	43%
Temor a la autoridad / Imposición del status por parte de la jerarquía	35	28%
Buscadores de status	15	12%
Otros	8	6%
No contesta	1	1%
<i>Orientación Temporal</i>		
Acción rápida y efectiva	30	24%
Reflexión	8	6%
Acción lenta y poco efectiva	10	8%
Acciones improvisadas / Apagamos incendios / Postergamos el deber / Ignoramos el problema	72	57%
Otros	5	4%
No contesta	2	2%
<i>Heterogeneidad cultural</i>		
Valores culturales heterogéneos	27	21%
Valores culturales homogéneos	65	51%
Somos clasistas	20	16%
No tenemos cultura propia / copiamos culturas extranjeras	6	5%
Otros	7	6%
No contesta	2	2%

en la cultura japonesa la evitación del conflicto lleva a la búsqueda de armonía grupal (Nahavandi y Aranda, 1994). Respecto a la dimensión de «Distancia Jerárquica» las opiniones aparecen divididas. Un 43% de los encuestados señalan que la cultura chilena se caracteriza por el respeto por el status o jerarquía, teniendo en esta dimensión una mayor semejanza con la cultura japonesa. Otro 10% indica que nos asemejamos a los norteamericanos y tendemos a establecer relaciones de igualdad entre las jerarquías. Un tercio de los encuestados creó categorías nuevas. Algunas personas señalaron que en Chile se observa temor a la autoridad (17%), una imposición del status por parte de la jerarquía (11%), o la búsqueda de status y poder personal 12%. En la dimensión de «Orientación Temporal» un 24% de los respondientes identifican la cultura de trabajo chilena con la de Estados Unidos, señalando que tendemos a actuar de manera rápida y efectiva; un 6% señalan que la cultura chilena se asemeja a la de Japón, con una orientación hacia la reflexión en consideración del pasado y el presente. El resto de los respondientes crearon categorías nuevas. Según ellos en Chile tendemos a las acciones improvisadas o «apagar incendios» (44%), ignorar el problema (13%) o acciones lentas y poco efectivas (8%). Por último, en la dimensión de «Heterogeneidad Cultural» el 51% señala que la cultura chilena posee una homogeneidad similar a la de los japoneses, un 21% señala que poseemos una heterogeneidad similar a la de Estados Unidos y un 16% crea una categoría nueva que indica que poseemos algún grado de homogeneidad cultural, pero que las diferencias se manifiestan entre clases sociales (por ejemplo, «somos clasistas»).

Para sintetizar los resultados de la primera medición de cultura de trabajo en Chile de este estudio, podemos concluir que en todas las categorías, excepto en la de individualismo versus colectivismo, la mayoría de los encuestados crearon nuevas categorías para describir la cultura de trabajo en Chile, diferentes a aquellas usadas para describir la cultura de trabajo de Japón y Estados Unidos.

Las limitaciones de esta primera medición son a lo menos tres. En ésta se forzó a los evaluadores a comparar la cultura local con otras dos culturas sobre las cuales se posee una alta admiración, en particular desde una perspectiva de eficiencia y competitividad laboral. Con frecuencia las culturas de Japón y Estados Unidos en Chile son usadas como ejemplos de sociedades altamente productivas y eficientes. Esto podría generar un sesgo de «desvalorización por comparación».

Otro potencial problema de esta primera medición es que, al ser preguntas con formato de respuestas abiertas, podía producirse una cantidad muy amplia y variada de respuestas ya que cada respondiente debía imaginar su propia descripción.

También respecto a esta primera metodología de evaluación, podía existir un sesgo en los respondientes a ocupar alguna de las descripciones entregadas de las culturas japonesa o norteamericana, por encontrarse estas definiciones al alcance de la mano.

Para evitar estos sesgos se procedió a efectuar una segunda medición de la cultura de trabajo en Chile, esta vez con una metodología diferente y con una muestra más amplia.

#### *Procedimientos, muestra y resultados de la segunda medición de cultura*

La segunda medición de la cultura de trabajo en Chile se efectuó con una muestra de 1008 personas, que se subcategorizaron en cuatro grupos: 245 alumnos de programas de postgrado en administración, 232 trabajadores no calificados sin responsabilidades administrativas, 37 dirigentes sindicales del sector público y 494 alumnos de diversas carreras universitarias de pregrado. A pesar de ser esta una muestra de conveniencia tiene la ventaja de que los participantes están dispuestos a contar de manera honesta su opinión y que ésta proviene de sus observaciones y experiencia directa.

En esta segunda oportunidad se midió las opiniones de los participantes utilizando un método de selección de alternativas, en el cual ellos debían escoger la alternativa que mejor describía la cultura de trabajo prevaleciente en Chile en cada una de las dimensiones culturales antes descritas. Como alternativas de respuesta para cada dimensión se ofrecieron todas las categorías obtenidas en la primera medición, incluyendo las descripciones de las culturas de Japón y Estados Unidos provenientes del estudio de Nahavandi y Aranda (1994) y las nuevas categorías que habían sido propuestas por los respondientes en la primera medición. Sin embargo, en esta segunda medición no se identificó la procedencia de las descripciones de cultura, evitando así posibles sesgos de sub o sobrevaloración de la propia cultura producto de la comparación forzada efectuada en el primer procedimiento. En este segundo método se presentaron todas las descripciones y se les pidió a los respondientes seleccionar aquella

alternativa que más se acercara a describir la cultura chilena. Al utilizar una metodología de selección forzada, se buscó disminuir la disgregación de respuestas que puede ocurrir cuando se pide, con una pregunta abierta, una respuesta cualitativa.

Los resultados de esta segunda medición de cultura de trabajo en Chile, categorizados en función de las respuestas más frecuentes, se presentan en la Figura 3, para la totalidad de la muestra y para cada uno de los subgrupos que la compusieron.

Los resultados de la Figura 3 muestran que cuando se ofrece a los respondientes todas las alternativas de respuesta, las nuevas que surgieron en la primera medición y las provenientes de Nahavandi y Arandi, la proporción de personas que seleccionan las nuevas categorías aumenta. Esta segunda medición refuerza la existencia de una cultura de trabajo propia e idiosincrásica de Chile.

En la dimensión de foco del desempeño (Individualismo versus Colectivismo) una mayoría de los encuestados señala que la cultura de trabajo en Chile es muy individualista. En la dimensión sobre los derechos de las personas en el trabajo (Derechos Individuales versus Armonía del Grupo) hay una proporción mayoritaria de personas que describe a la cultura chilena como paternalista (el jefe, dueño o «patrón» decide mis derechos) que aumenta desde un 32% en la primera medición a un 52% en la segunda. A pesar de lo anterior una de cada 4 personas eligieron la alternativa que indica la existencia de respeto por las leyes laborales y una de cada 5 eligieron la alternativa que indica la ausencia de respeto por las leyes laborales. En la dimensión de aproximación al conflicto (Aceptación versus Superación del Conflicto) se mantiene el alto porcentaje de personas que indica que la cultura de Chile se caracteriza por la evitación del conflicto (63%). En la dimensión que describe el estilo de relación con la autoridad (Igualdad versus Jerarquización) se observa una disminución de las personas que responden que la cultura de Chile se caracteriza por el respeto y valoración del status (antigüedad, edad, experiencia), desde un 43% en la primera evaluación a un 15% en esta segunda evaluación. Asimismo un 52% de las personas seleccionaron una alternativa que caracteriza la cultura chilena como autoritaria (el 31% seleccionó «Temor a la autoridad» y el 21% escogió la alternativa de «Imposición del status por parte de la jerarquía»). Además, si a este porcentaje añadimos el 30% que dice que somos «Buscadores de status», el porcentaje de personas que indica que

Figura 3

*Descripciones más frecuentes de la cultura chilena por parte de 1008 personas al pedirles que, utilizando un método de selección, escogieran dentro de varias alternativas aquella que mejor describía la cultura de trabajo prevaleciente en Chile.*

	Profesionales (Alumnos postgrado) (n=245)	Trabajadores (n=232)	Dirigente Sindical (n=37)	Alumnos pregrado (n=494)	Total (n=1008)
<i>Foco del Desempeño</i>					
Somos individualistas	93%	78%	86%	86%	86%
Trabajamos en grupo	6%	20%	8%	13%	13%
No contesta	1%	2%	5%	1%	1%
<i>Orientación sobre los Derechos de las Personas en el Trabajo</i>					
Hay respeto por las leyes laborales	29%	17%	19%	17%	20%
Se sacrifican los derechos individuales en función del grupo	5%	9%	0%	2%	4%
Paternalismo (el jefe, dueño o «patrón» decide mis derechos)	59%	40%	43%	55%	52%
NO hay respeto por las leyes laborales	4%	33%	32%	22%	21%
No contesta	2%	0%	6%	3%	2%
<i>Aproximación al Conflicto</i>					
Buscamos el conflicto para resolver nuestras diferencias	16%	27%	27%	29%	25%
Superamos rápido el conflicto para resolver problemas	9%	15%	16%	5%	9%
Evitamos el conflicto	72%	45%	57%	62%	63%
No contesta	3%	3%	0%	3%	3%
<i>Relación con la Autoridad</i>					
Énfasis de igualdad entre las personas	7%	5%	11%	0%	3%
Respeto y valoración del status	26%	14%	0%	12%	15%
Autoritarismo (Imposición del status por parte de la jerarquía, Temor a la Autoridad)	54%	55%	62%	37%	52%
Buscadores de status	8%	24%	22%	45%	30%
No contesta	5%	2%	5%	5%	5%
<i>Enfoque Temporal</i>					
Acción rápida y efectiva	8%	9%	14%	2%	5%
Reflexión sobre el pasado y el futuro	4%	10%	8%	6%	6%
Improvisamos/ Apagamos incendios /Postergamos el deber	87%	58%	62%	64%	73%
Lentos y poco efectivos	0%	21%	14%	26%	18%
No contesta	0%	2%	3%	2%	2%
<i>Heterogeneidad cultural</i>					
Diversidad de culturas, valores, estilos de vida	14%	10%	24%	12%	13%
Cultura, valores, estilos de vida muy poco diversos	18%	11%	11%	9%	11%
Somos clasistas	54%	39%	27%	48%	47%
No tenemos cultura propia, copiamos culturas extranjeras	13%	39%	30%	29%	28%
No contesta	1%	1%	8%	2%	2%



la autoridad en una dimensión predominante en nuestra cultura asciende a un 82%. Todas estas respuestas pueden ser consideradas indicadores de una cultura autoritaria, donde el status, jerarquía y poder se transforman en un fin más que en un medio. En la dimensión de «Enfoque Temporal» aumentó significativamente la categoría de «Improvizamos / Apagamos Incendios» de un 44% a un 55%, junto con la categoría de «Postergamos el deber», desde un 13% a un 18%. Estas dos últimas categorías de respuesta juntas suman un 73% de las preferencias de los encuestados, en esta segunda dimensión, que opinan que somos una cultura «reactiva», que posterga y luego reacciona a último minuto. La categoría descriptora de «Lentos y poco efectivos» también aumentó de un 6% a un 18%. Por último, en la dimensión de «Heterogeneidad cultural» se observa un fuerte aumento en la categoría de «Somos Clasistas» desde un 16% a un 47%, y un aumento en la categoría de «No tenemos cultura propia, copiamos culturas extranjeras» desde un 6% a un 28%.

En todas las dimensiones, para el total de la dimensión y para cada grupo de sujetos por separado, hay diferencias significativas en la distribución de las respuestas entre las alternativas. Los Chi cuadrados son todos significativos con  $p < 0,0000$  (ver tabla 1).

A pesar de las tendencias generales que se repiten en las preferencias de los sujetos a través de todos los subgrupos de la muestra, hay algunas diferencias entre estos grupos que son relevantes de comentar y posiblemente de analizar con mayor detención en estudios posteriores. Por ejemplo, en el grupo de trabajadores, en comparación con los otros grupos, hay un porcentaje notoriamente superior de sujetos que señala que en nuestra cultura «trabajamos en equipo» ( $\text{Chi}=13,59$ ;  $p<0,0002$ ). En la dimensión sobre derechos laborales, tanto los trabajadores como los dirigentes sindicales y alumnos de pregrado señalan en un porcentaje significativamente superior al de los profesionales que en Chile no se respetan las leyes laborales ( $\text{Chi}=41,37$ ;  $p<0,0000$ ). En la dimensión que analiza las relaciones con la autoridad es interesante observar el mayor porcentaje de alumnos de pregrado (45%) en comparación con el resto de la muestra (16%) que indicaron que en Chile somos «buscadores de status» ( $\text{Chi}= 71,63$ ;  $p<0,0000$ ).

También es interesante observar que en promedio el 24% de los trabajadores, dirigentes sindicales y alumnos de pregrado seleccionó la alternativa de «lento e inefectivo» para describir la dimensión de enfoque temporal en el trabajo en Chile, contra sólo un 0,4% de los profesionales ( $\text{Chi}=\$

Tabla 1

*Chi cuadrados de la distribución de las respuestas entre las alternativas para cada dimensión y para cada grupo de sujetos por separado*

	Profesionales (Alumnos postgrado) (n=245)	Trabajadores (n=232)	Dirigente Sindical (n=17)	Alumnos pregrado (n=494)
<i>Foco Del Desempeño</i>	Chi=188,7 P<0,0000	Chi=75,9 P<0,0000	Chi=22,8 P<0,0000	Chi=259,5 P<0,0000
<i>Orientación sobre los Derechos de las Personas en el Trabajo</i>	Chi=192,6 P<0,0000	Chi=56,5 P<0,0000	Chi=15,4 P<0,0000	Chi=291,3 P<0,0000
<i>Aproximación al Conflicto</i>	Chi=177,2 P<0,0000	Chi=60,1 P<0,0000	Chi=10,0 P<0,0000	Chi=245,6 P<0,0000
<i>Relación con la Autoridad</i>	Chi=188,0 P<0,0000	Chi=175,1 P<0,0000	Chi=41,9 P<0,0000	Chi=343,6 P<0,0000
<i>Enfoque Temporal</i>	Chi=644,1 P<0,0000	Chi=194,9 P<0,0000	Chi=36,3 P<0,0000	Chi=619,1 P<0,0000
<i>Heterogeneidad cultural</i>	Chi=114,6 P<0,0000	Chi=76,3 P<0,0000	Chi=3,4 P<0,0000	Chi=191,8 P<0,0000

57,05;  $p < 0,0000$ ). A pesar de que todas estas diferencias son interesantes en sí mismas, y ameritan profundizar este estudio, ninguna de ellas es inconsistente con las tendencias generales de la muestra. Solamente reflejan diferentes énfasis en las apreciaciones de los distintos subgrupos que la componen.

En síntesis, al presentar todas las categorías descriptoras de cultura, tanto las provenientes del estudio de Nahavandi y Aranda (1994) y las provenientes de la primera medición de este estudio, se observa un significativo aumento en la preferencia por aquellos nuevos descriptores que se generaron en la primera parte del presente estudio. Estos descriptores pueden ser considerados como idiosincrásicos de la percepción de la muestra estudiada sobre la cultura chilena, y permiten diferenciar nuestra cultura de la estadounidense y japonesa. Este segundo estudio nos permite describir con mayor precisión la percepción que poseen los sujetos encuestados sobre la cultura de trabajo chilena, los que en su mayoría perciben a esta cultura como: Individualista, paternalista, evitadores del conflicto, autoritarios, con acciones improvisadas y clasistas.

#### **4. Implicancias y Conclusiones**

##### *Metodologías de medición de cultura*

En la primera medición de este estudio se pidió comparar la cultura chilena con la de Japón y de Estados Unidos, ofreciendo a los respondientes también la posibilidad de crear sus propias categorías de respuestas. En la segunda medición se presentaron todas las categorías de respuesta usadas en la primera medición, incluidas las generadas por los respondientes de la primera medición. Como se observa en la Figura 2, las respuestas de la primera medición privilegian el uso de las categorías descriptoras de Japón y Estados Unidos, pues eran las que se ofrecían abiertamente a los respondientes. A pesar de lo anterior esta metodología permitió desarrollar e identificar nuevas categorías, más adecuadas para describir la cultura chilena. La segunda medición (Figura 3) confirmó la preferencia de los encuestados por las nuevas categorías. Estas dos mediciones muestran el hecho de que, a pesar de ofrecer a los encuestados la oportunidad de crear sus propios descriptores, éstos tienden a priorizar el uso de aquellos descriptores que se les entregan. En este sentido, los estudios de cultura que buscan evaluar culturas locales, con categorías foráneas, presentan la restricción de encasillar a los respondientes en sus propias categorías. Este estudio demuestra la importancia de efectuar un prediagnóstico cualitativo, para generar categorías locales que puedan con posterioridad ser analizadas en una muestra mayor.

##### *Otros estudios de cultura de trabajo en Chile*

Las dos mediciones de este estudio nos permitieron describir con mayor precisión la cultura chilena como: Individualista, paternalista, evitadores del conflicto, autoritarios, con acciones improvisadas y clasistas. Estos resultados son coincidentes con los de otros autores. Por ejemplo, en los estudios realizados por Hofstede entre 1970 y 1980 sobre los valores predominantes en diversos países, encontró que Chile se caracterizaba por una alta distancia de poder, lo que es coincidente con el autoritarismo encontrado en este estudio. Sin embargo, Hofstede (1980) también encontró que Chile poseía una cultura

colectivista, lo que es contradictorio con el individualismo encontrado en este estudio. El presente estudio es más consistente en esta dimensión con los hallazgos de Rodríguez (2001) y Calvo (1998), quienes también identifican una marcada tendencia al individualismo. Quizás esta tendencia es un reflejo de la fuerza con que ha irrumpido en nuestra cultura el modelo económico imperante en el país desde los años setenta. Otra dimensión en que existe coincidencia entre este estudio y el de Rodríguez es en el paternalismo presente en la cultura de trabajo chilena. Este último autor explica el paternalismo como originado en la estructura social agraria de siglos pasados, rasgo común a todas las culturas latinoamericanas.

Por otra parte, la tendencia a evitar los conflictos encontrada por este estudio en la cultura chilena es coincidente con la tendencia a evitar los riesgos descrito por Hofstede (1980), con la tendencia a evitar la confrontación dentro del mismo grupo de poder y las críticas a pares o miembros influyentes de una organización detectado por Pucheu (1991) y con la «desconfianza» como actitud básica ante lo desconocido, según lo descrito por Rodríguez (2001), que dificulta buscar soluciones compartidas.

En un estudio sobre orientación temporal (corto versus largo plazo) Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) no incluyeron a Chile en su muestra. Sin embargo, las respuestas predominantes de esta dimensión en este estudio describen a Chile con una marcada tendencia al corto plazo. Estos resultados son coincidentes con el análisis que efectúa Rodríguez (2001) de la cultura latina.

Por último, los resultados de este estudio referentes a la existencia de clasismo en Chile son coincidentes con numerosos estudios, tales como una encuesta sobre intolerancia y discriminación de la Secretaría General de Gobierno-Fundación Ideas (2001), o un estudio sobre el lenguaje y discriminación en chilenos (Villalobos, A., 1997).

En síntesis, los resultados de este segundo estudio, que describe la cultura de trabajo chilena como individualista, paternalista, evitadores del conflicto, autoritarios, con acciones improvisadas y clasistas, son corroborados por una diversidad de otros estudios.

*Consecuencias para la administración de equipos de trabajo en Chile*

La descripción de la cultura chilena de trabajo obtenida en este estudio posee importantes implicancias para la formación y administración de equipos de trabajo. A continuación se revisan algunas de las principales para cada una de las dimensiones estudiadas:

*Individualismo:* Diversas investigaciones muestran diferencias entre administrar comportamiento humano en culturas individualistas versus colectivistas. Por ejemplo, Earley (1989) encontró que en una cultura individualista como la de Estados Unidos existía una mayor incidencia de «holgazanería social», en comparación con una cultura colectivista como la china, dentro de equipos de trabajo de tareas interdependientes. Otras investigaciones han observado que las personas en culturas individualistas (como la de Estados Unidos) prefieren recompensas que son distribuidas en base a rendimiento individual por sobre aquellas que son distribuidas en base a rendimiento grupal. Mientras que en culturas colectivistas como las de Japón, Corea y Suecia las personas esperan recompensas basadas en el rendimiento grupal (Kim, Park y Suzuki, 1990; Tornblom, Jonssons y Foa, 1985). En este sentido, la administración de equipos en una cultura individualista como la chilena debe reforzar la asignación clara de responsabilidades individuales, el uso de métodos de evaluación del desempeño individuales y de sistemas de incentivos que premian el esfuerzo individual al interior del equipo.

*Paternalismo:* Una cultura paternalista se caracteriza porque «el jefe decide» la manera de cumplir o no con los derechos del trabajador tales como el pago de horas extraordinarias o la fecha en que éste se toma sus vacaciones. Esto no necesariamente implica que los derechos de los trabajadores no se respetan, alternativa de respuesta que estaba presente en el cuestionario de la segunda medición de cultura de este estudio. Sin embargo, nuestros respondientes consideraron como un mejor descriptor la alternativa que denota paternalismo: «el jefe, dueño o patrón decide». Uno de los principales problemas que genera una cultura paternalista para la administración de equipos de trabajo es el inhibir la delegación de responsabilidades y la autonomía de los empleados. Esto queda claramente retratado en una descripción de un ejecutivo de una empresa nacional a este autor: «En esta empresa existe un sistema de delegación

inversa. Las decisiones se delegan desde los subordinados hacia los administradores». Debido al poder que tienen las autoridades en una organización paternalista para decidir discrecionalmente las condiciones y consecuencias del trabajo de los empleados, es frecuente que éstos desarrollen sus propios criterios para tomar estas decisiones, muchas veces pasando por encima de lo establecido en la legislación vigente.

El paternalismo es por definición generador de dificultades en la fluidez de las comunicaciones, por ejemplo, generando temor en los empleados a expresar desacuerdos con los superiores. Una cultura paternalista puede incluso llevar a una organización a desconectarse de sus clientes. Cuando los administradores están permanentemente diciendo a sus empleados lo que tienen que hacer y cómo hacerlo coartan el interés y contacto de sus empleados con los clientes de la empresa.

Cuando la alta dirección da señales dudosas sobre los criterios imperantes para tomar decisiones, los administradores de nivel medio tienden a definir sus propios criterios o a emular los usados por los ejecutivos superiores. El cambio de una cultura paternalista debe comenzar con el ejemplo de los líderes por el respeto a principios legales, técnicos y de mérito que prevalezcan por sobre la discrecionalidad subjetiva sobre los derechos de las personas en el trabajo.

*Autoritarismo:* El autoritarismo no es sinónimo de paternalismo. Como ya se señaló, el paternalismo se refiere a la discrecionalidad de las jefaturas, incluso por sobre lo especificado en la ley, para decidir sobre el trabajo de los subordinados y sus condiciones. El autoritarismo es una modalidad que puede tomar la dimensión que Hofstede (1981) llamó «distancia de poder» y que fluctúa entre la «Igualdad» versus una mayor diferencia o distancia entre personas de diversos estamentos o niveles jerárquicos. En este sentido pueden existir culturas autoritarias con jefes menos paternalistas que toman decisiones con estándares objetivos externos (por ejemplo lo que diga la ley). Pero también pueden existir culturas autoritarias con jefes más paternalistas que toman decisiones atribuyéndose a sí mismos discrecionalidad por sobre la ley. Es posible fomentar el uso de equipos de trabajo en una cultura autoritaria impidiendo la incorporación a éstos de individuos excesivamente autoritarios. También, quienes configuran y administran equipos de trabajo deben efectuar un esfuerzo por asegurarse de que las relaciones de autoridad fuera del equipo

no interfieran con las dinámicas internas del mismo, ya que muchas veces suele aparecer un excesivo protagonismo por parte de quienes poseen más autoridad formal que otros al interior de un equipo. En estas circunstancias las estructuras jerárquicas existentes al interior de la empresa se trasladan con sus miembros al interior del equipo, y sólo participan en éste aquellas personas que poseen un nivel jerárquico superior. Esto último se puede evitar a través de la modificación de la configuración de los miembros o promoviendo normas de trabajo del equipo que desincentiven este tipo de conductas.

*Evitación del Conflicto:* En una cultura autoritaria y paternalista las personas suelen hacer todo lo necesario para evitar conflictos interpersonales, especialmente con personas de mayor autoridad. En la vida organizacional este hábito se refleja en la tendencia de la gente a aceptar al unísono las instrucciones de los administradores, y luego quejarse de la decisión a sus espaldas. Así, el resentimiento se apodera tanto por parte del «controlador» como del «controlado».

Las personas no exponen sus puntos de vista ni defienden sus creencias. Las reglas, procedimientos y órdenes suelen ser aceptadas sin ser enjuiciadas. En culturas paternalistas y autoritarias, la incertidumbre genera una tendencia a sobrecontrolar y minimizar la toma de riesgos de los empleados. Además, los administradores suelen concentrarse en los errores de sus subordinados más que en sus logros y éxitos. Lo que resulta en una pérdida de interés por los resultados de su trabajo en los empleados (Aguinis y Henle, 2002), y finalmente refuerza el estilo de administración autoritario y controlador. La evitación de conflictos, por temor a contradecir o desagradar a las autoridades, cierra el círculo vicioso.

Esta situación dificulta el trabajo en equipo ya que los conflictos son necesarios para resolver diferencias sobre el trabajo y problemas sobre las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. Si a este rasgo cultural añadimos la incomodidad inherente que sienten muchas personas frente a los conflictos, la capacidad de los equipos para enfrentar los problemas que surjan se ve disminuida por la incapacidad para analizar abiertamente los problemas, entender los puntos de vista de todos los involucrados y buscar mejores soluciones. El enfrentar los desacuerdos generalmente permite un análisis más acabado del problema y sus posibles soluciones.

Para facilitar un tratamiento constructivo de los conflictos en culturas con una tendencia a la evitación de los mismos es importante fomentar un entorno que valore las diferencias de opinión de las personas.

Se deben generar expectativas de que las diferencias de opinión son valiosas, esperadas y de que se espera, como norma, el que los temas sean debatidos. Además se debería entregar reconocimiento público a quienes tengan el coraje para disentir de las opiniones o posición del grupo. En este contexto de disentimiento se debe pedir a los integrantes de los equipos que fundamenten sus posiciones con argumentación lógica y hechos o datos concretos. Esto último es central en conducir la solución de conflictos como un mecanismo para desarrollar las ideas y así tomar mejores decisiones. Este tipo de normas de comportamiento deben ser claramente definidas al formar los equipos de trabajo, promovidas durante su desarrollo y ejercidas y compartidas por todos sus integrantes (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1999). A pesar de las anteriores recomendaciones, muchas veces algunos miembros de un equipo no poseerán las habilidades para incorporarse a este estilo de trabajo, frente a lo cual los administradores deberán considerar su reemplazo o su capacitación en las habilidades que presenten déficit (Raineri, 2001).

*Improvisación – Actuar en el corto plazo:* En una cultura acostumbrada a la improvisación la planificación del trabajo requiere de esfuerzos significativos, que pueden ser entorpecidos por la manera tradicional de hacer las cosas. Los equipos de trabajo deben ser orientados a resolver problemas concretos, ser acotados en el tiempo, con objetivos y término claramente definidos. El primer paso para mejorar la capacidad de planificación de un equipo es asegurarse que todos sus miembros comparten los objetivos organizacionales y de su unidad o equipo. Esto lleva a las personas a focalizar sus esfuerzos y a coordinarse para enfrentar los problemas y desafíos que se presenten. Una vez que se ha logrado involucrar a todos los miembros del equipo en los objetivos deseados entonces es importante efectuar una asignación clara de roles y responsabilidades.

El tipo de improvisación detectado en este estudio debe diferenciarse de recientes líneas de investigación que consideran la capacidad de improvisación como un rasgo deseado en la gestión de empresas en entornos competitivos y cambiantes (Brown y Eisenhardt, 1997; Senge, 1990). En este último cuerpo de literatura la improvisación se refiere a la capacidad de una



organización de tratar con ambientes complejos y cambiantes en donde la planificación suele quedar rápidamente obsoleta y se produce un distanciamiento entre el proceso de planificación estratégica e implementación del plan, como consecuencia de los cambios ocurridos en el entorno reciente. La ausencia de planificación detectada en esta investigación parece más bien apuntar a una tendencia a «apagar incendios» y postergar el responder con rapidez y flexibilidad.

*Clasismo:* La última categoría surgida en este estudio se refiere al clasismo. El diccionario de la lengua española de la Real Academia define al clasismo como la actitud de quienes defienden la discriminación por motivos de pertenencia a otra clase social. Una definición más completa debería incluir la existencia de prácticas y creencias que generan valoraciones diferentes de las personas producto de su clase socioeconómica, de las actitudes y conductas que se generan a partir de esas valoraciones y que conducen a prejuicios y discriminaciones.

El carácter clasista de la cultura chilena ha sido retratado en estudios (por ejemplo Martínez y Tironi, 1985), así como en el lenguaje y la prensa popular. Chile es una sociedad que muchas veces tiende a ser clasista y prejuiciosa, donde se discrimina por cosas como la apariencia, origen, nombre, trabajo, familia, situación económica y social, lugar de residencia, etc. Basta pensar en la riqueza del lenguaje, generalmente descalificatorio, que se usa en Chile para referirse, juzgar y discriminar a personas categorizadas en diferentes clases sociales («roto», «picante», «cuico», «medio pelo», etcétera). El carácter peyorativo de éstos y muchos otros adjetivos de estereotipo de clases socioeconómicas, genera prejuicios («...los ricos son 'snob'», «...los pobres son maleducados», etcétera) y las consiguientes discriminaciones.

El clasismo puede ser incómodo de enfrentar para las personas por muchas razones. Por ejemplo, sentimientos de culpa por recibir privilegios otorgados a una clase favorecida, o sentimientos de vergüenza por pertenecer a una clase desvalorizada.

Dos temas surgen en relación al carácter clasista de la cultura chilena identificado en este estudio y la formación de equipos de trabajo en ella. Primero, los miembros de un equipo de trabajo deben ser seleccionados en consideración de la ausencia de prejuicios de clase social. Personas muy clasistas pueden dificultar o incluso boicotear el funcionamiento de un equipo.

Segundo, las organizaciones deben fomentar activamente un clima de trabajo que promueva el valor y respeto por la diversidad humana, con el ejemplo de las autoridades y con políticas formales de la empresa.

En síntesis, al analizar, dimensión por dimensión, los efectos de la cultura chilena en la administración de equipos de trabajo, podemos concluir que son muchos los elementos culturales que dificultan el trabajo en equipo. El trabajo en equipo aparece casi como una forma de organización «contracultural» a los indicadores identificados. Autores como Tannenbaum y Davis (1969) proponen que las intervenciones de Desarrollo Organizacional (de las cuales el trabajo en equipo es una de las más representativas) poseen valores subyacentes que se caracterizan por la baja distancia de poder, baja evitación de riesgos, alta afectividad (preocupación por otros) e individualismo moderado. Jaeger (1986) al comparar los valores inherentes a este tipo de técnicas con los valores estudiados por Hofstede en diferentes culturas nacionales (por ejemplo Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990) propone que intervenciones como el trabajo en equipo tienen mayores probabilidades de éxito en países cuyos valores de cultura nacional son concordantes con los valores de estas técnicas, y tienen menores posibilidades de éxito en países donde estos valores no están presentes. De hecho, Jaeger (1986) y otros autores como Bourgeois y Boltvinik (1981) mencionan a Chile como uno de los países donde el trabajo en equipo se vería dificultado por las características de su cultura nacional, junto a otros como Argentina, Brasil, Colombia, Pakistán, Perú, Filipinas y Yugoslavia. Por el contrario, países como Dinamarca, Noruega y Suecia tendrían una cultura muy compatible con este tipo de prácticas de trabajo. A pesar de lo anterior, dada la necesidad de responder con flexibilidad a un entorno cambiante y complejo, la coordinación del trabajo en equipo, aparece como imprescindible. En una cultura de trabajo como la recién descrita el uso de los equipos de trabajo requiere invertir mucho en su formación y administración. Por esta razón, además de las sugerencias mencionadas con anterioridad para tratar con las dificultades de los rasgos culturales identificados, las empresas debieran seleccionar las situaciones en las que consideren adecuado efectuar las inversiones necesarias para formar equipos de trabajo eficientes y concentrar sus esfuerzos en lograr la adaptación cultural de sus equipos de trabajo cuando esto sea necesario. Asimismo, aparece imprescindible en culturas como la nuestra que las empresas, antes de involucrarse en el uso de este tipo de técnicas, efectúen los esfuerzos necesarios para diagnosticar el

ajuste entre las técnicas a implementar y la cultura, no sólo nacional, sino que además la cultura corporativa y/o de las unidades en que los equipos se van a formar.

## REFERENCIAS

- AGUINIS, H. Y HENLE, C.A. (2002). The search for universals in cross-cultural organizational behavior. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ANCONA, KOCHAN, SCULLY, VAN MAANEN Y WESTNEY (1999). *Organizational Behavior & Processes*. Southwestern Publishing, Cincinnati.
- CALVO, BELÉN (1998). El cambio de la cultura laboral en Chile. Tesis (Ingeniero Civil de Industrias, diploma en Electricidad). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- BEECHLER, S. Y YANG, Z. (1994). The transfer of Japanese style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies. *Journal of International Business Studies*, 25, 467-491.
- BHAGAT, R.S., KEDIA, B.L., CRAWFORD, S.E. Y KAPLAN, M.R. (1990). Cross-cultural issues in organizational psychology: Emergent trends and directions for research in the 1990s. In C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of organizational psychology*, vol. 5: 59-99. New York: Wiley.
- BOURGEOIS, L. J. Y BOLTVINIK, M. (1981). OD in cross-cultural settings: Latin America. *California Management Review*, 23, 75-81.
- BOYACIGILLER, N. A. Y ADLER, N.J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16: 262-290.
- BROWN S. Y EISENHARDT, K. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol 42: pg 1-34
- CALVO, B. (1998). El cambio de la cultura laboral en Chile. Tesis para optar al título de Ingeniero Civil de Industrias. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

- CAMPION, M. A., MEDSKER, G. J. AND HIGGS, A. C. (1993). «Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups». *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- CHENG, C.C. (1995). New trends in reward allocation preference: A Sino/U.S. comparison. *Academy of Management Journal*, 38: 408-428.
- COHEN, S. G. Y LEDFORD, G. E., Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47: 13-43.
- COX, T. H., LOBEL, S. A. Y MCLEOD, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal* 34: 827-847.
- DUMANI, B. (1994). «The Trouble with Teams», *Fortune*, September 5, 86-92.
- EARLEY, C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal* 36: 319-348.
- Encuesta sobre Intolerancia y Discriminación. Secretaría General de Gobierno de Chile-Fundación Ideas (2001).
- GOODMAN, P. S., DEVADAS, R. Y GRIFFITH-HUGHSON, T.L. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J.P. Campbell & R.J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*: 295-327. San Francisco: Jossey-Bass.
- HAMBRICK, D. (1995). «Fragmentation and other problems CEO's have with their top management teams», *California Management Review*, Vol. 37, N° 3, 110-127.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. Y SANDERS, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations. The software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- HOUSE, R., WRIGHT, N. Y R. ADITYA, R. (1996) *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory*. En «New Perspectives

- on *International Industrial/Organizational Psychology*», Capítulo 20, 535-625. Editors: P. Christopher Earley and Miriam Erez.
- HULTMAN, K. E. (1995). Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, October: 15-18.
- JACKSON, S. E. Y SHULLER, R. S. (1995). Understanding Human Resources Management in the Context of Organizations and Their Management. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- JAEGER, A. M. (1986). Organization development and national culture: Where's the fit? *Academy of Management Review*, 11, 1787-190.
- KATZENBACH, J. R. Y SMITH, D. K. (1993). «The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organization». Harvard Business School Press.
- KIM, K. I., PARK, H. Y SUZUKI, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal* 33: 188-198.
- KIRKMAN, B. L. Y ROSEN, B. (1996). Testing a model of team empowerment: An empirical investigation of the antecedents and outcomes of empowered self-managing work teams. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- KIRKMAN, B. Y SHAPIRO, D. (1997). The Impact Of National Culture On Employee Resistance To Teams: Toward A Model Of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management Review* Jul97, Vol. 22 Issue 3, p730-7
- MARCHESE, MARC C. (2001). Matching Management Practices to National Culture in India, Mexico, Poland, and the U.S. *Academy of Management Executive*, May, Vol. 15, Issue 2, p. 130, 3p
- MARTÍNEZ, J. Y TIRONI, E. (1985). *Las clases sociales en Chile: cambio y estratificación, 1970-1980*. Santiago, Chile: Ediciones Sur.
- MOHRMAN, S. A., COHEN, S. G. Y MOHRMAN, A. M. JR. (1995). *Designing Team-based Organizations: New forms for Knowledge Work*. Jossey Bass. San Francisco.
- NADLER, D. A. Y SPENCER, J. L. (1998). *The Executive Teams*. Jossey Bass. San Francisco.
- NAHAVANDI, AFSANEH Y ARANDA, EILEEN. (1994). Restructuring teams for the re-engineered organization. *Academy of Management Executive*, Nov, Vol. 8 Issue 4, p. 58-69.

- PUCHEU, A. (1991). *Uso de los estilos de manejo del conflicto, uso de los estilos de liderazgo y efectividad del liderazgo, en la relación entre las supervisoras de servicios hospitalarios y sus subordinados de nivel profesional*. Tesis para optar al título de Psicólogo. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- RAINERI A. (2001). *Desarrollo de Habilidades Psicosociales en Administradores y Ejecutivos: Una revisión de la literatura*. Revista Abante. Vol. 4. N° 2. Pág. 157-192.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, D. (2001). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago, Chile : PUC. Centro de Extensión.
- SENGE, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York, NY): Doubleday.
- SINCLAIR, A. (1992). «The Tyranny of a Team Ideology», *Organizational Studies*, Vol. 13, N° 4, 611-626.
- SMITH, B., PETERSON, F., MISUMI, J. (1994). *Event management and work team effectiveness in Japan, Britain and de USA*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 33-43.
- TANNENBAUM, R. Y DAVIS, S. A. (1969). *Values, man and organizations*. *Industrial Management Review*, 10, 67-83.
- THURLOW, L. (1992). *Head to Head*. W. Morrow Inc. New York.
- TORNBLUM, K. Y., JONSSONS, D. Y FOA, U. G. (1985). *Nationality, resources, class and preferences among three allocation rules: Sweden and U.S.A*. *International Journal of Intercultural Relations*, 9: 51-77.
- TRIANDIS, H. (2001). *The Study of Cross Cultural Management and Organization: The Future*. *International Journal of Cross Cultural Management*. Volume 01, Issue 01, April.
- TRIST, E. L., SUSMAN, G. I. Y BROWN, G. R. (1977). *An experiment in autonomous working in an American underground coal mine*. *Human Relations*, 30: 201-236.
- TUDOR, THOMAS R., TRUMBLE, ROBERT R. (1996). «Work-teams: Why do they often fail?». *S.A.M. Advanced Management Journal*, Fall, Vol. 61 Issue 4, p. 31-41 Society for Advancement of Management.

- UENO, S. Y SEKARAN, U. (1992). The influence of culture on budget control practices in the USA and Japan: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 659-674.
- VILLALOBOS, A. (1997). Expresión del prejuicio sexista y étnico en el habla de un grupo de adultos chilenos: aplicación del modelo de procesamiento del discurso estratégico de T. A. van Dijk. Tesis para Magister en Letras. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
- VOGT, J.F. Y HUNT, B.D. (1991). «What Really Goes Wrong with Participative Work Groups?» *Training and Development Journal*, 42 ( 5 ), 96-100.
- WELLINS, R. S., WILSON, R., KATZ, A. J., LAUGHLIN, P., DAY, C. R., JR., Y PRICE, D. (1990). *Self-directed teams: A study of current practice*. Pittsburgh: DDI.