

MANAGEMENT EN ARGENTINA: CULTURA Y UNA PERSPECTIVA INNOVADORA

MANAGEMENT IN ARGENTINA: CULTURE AND INNOVATIVE PERSPECTIVE

César Daniel González¹

Resumen

Este trabajo presenta un bosquejo ilustrativo sobre diferentes estudios que reflejan las características de los estilos de *management* en Argentina y argumenta que la cultura local no es sólo un factor significativo para explicar la eficiencia o ineficiencia del lugar de trabajo argentino. A su vez, aborda una consideración final sobre el uso de la evidencia científica como recurso innovador para determinar prácticas de *management* efectivas.

La importancia del factor cultural en la influencia de los estilos de *management* genera dudas debido a sus cuestionados parámetros y a la influencia de las nuevas generaciones que entran al mercado laboral con valores diferentes. El *evidence-based management* o prácticas de *management* basadas en evidencias, podría ser una opción útil al respecto. El uso del *evidence-based management* tiene ejemplos de exitosa aplicación, como es el uso de las “*soft skills*” o “habilidades blandas”, el *DISC Model*, o las decisiones en contra de los “*forced rankings*”.

Se concluye por tanto, la necesidad de implementar modelos de *management* o liderazgo que sean más beneficiosos para todas las partes involucradas. En tal sentido, Argentina puede incorporar estas prácticas sin necesidad de importar modelos de liderazgos que puedan no llegar a ser los apropiados. Las universidades, por ello, deberán tener un rol fundamental en la formación de los *managers* del futuro.

Palabras Clave: Liderazgo; Cultura; Toma de Decisiones; Argentina.

¹ Master en Administración de Empresas, Texas A&M University. Certificación Profesional en Marketing y Ventas, UCLA. Ha trabajado en performance management en los Estados Unidos, en la industria de las telecomunicaciones por más de 10 años y se encuentra actualmente empleado en una compañía líder del sector. Se especializa en el desarrollo y supervisión de equipos de retención del cliente y ha obtenido numerosos galardones y premios por alcanzar objetivos empresariales. Es autor de dos artículos publicados *online* en Argentina sobre retención del cliente características de un coaching eficiente. Es abogado graduado en Argentina. Correo electrónico: cesardg2012@gmail.com

Artículo recibido: 25/04/2017. Artículo aprobado: 17/07/2017.

Abstract

This paper explores management and leadership literature in Argentina and argues that local culture is not solely a significant factor in explaining the efficiency or inefficiency of the Argentinian work place. A final consideration is provided about the use of scientific evidence as an innovative resource for determining effective management practices.

Thus, it is imperative to address criticisms to the parameters involved when analyzing culture as well the impact of the new generation entering the job market.

The paper proposes “evidence-based management” as an innovative approach that does not ignore the value of culture, but transcends culture in the pursuit of results. Evidence-based management involves the use of scientific findings for decision-making, such as soft skills, the DISC Model or forced rankings, that can continuously provide innovative solutions for leadership and management effectiveness.

To promote the use of evidence-based management in Argentina as an innovative approach, the paper highlights the importance of increasing funding for research in schools of business and MBA programs to support the training of future corporate leaders.

Key Words: *Management; Culture; Manager; Leadership; Decision Making; Argentina.*

I. Introducción

El motivo del presente trabajo es presentar un bosquejo ilustrativo sobre diferentes estudios realizados que reflejan las características de los estilos de *management en Argentina*; una reflexión de hasta qué punto las características culturales son importantes al momento de explicar los estilos de *management* imperantes y sus efectividades; y una consideración final e innovadora sobre el uso de la evidencia científica como recurso para determinar prácticas de *management* eficientes. Las dudas surgen entonces sobre los alcances del factor cultural en la influencia de los estilos de gestión de negocios imperantes, teniendo en cuenta que la evidencia científica podría ayudar a establecer las técnicas de liderazgo más apropiadas para una determinada empresa.

Ante todo, cabe señalar una breve reflexión sobre los alcances de lo que se denomina liderazgo y *management*. A los efectos del presente artículo, se expresarán ambos términos en forma indiferente, a pesar de que existe sobre ambos conceptos marcados contrastes, alcances e implicancias. En tal sentido, se cree que el *manager* administra y el líder lidera (Murray, 2009). También se ha asegurado que mientras el *management* es estático, el liderazgo es una cualidad que implica constante movimiento y adaptación a cambios (Maxwell, 2011).

Realizada esta distinción, deviene entonces necesario reflexionar sobre una asociación muchas veces realizada y tratada. Esto es, la relación entre cultura y *management* en un contexto determinado y los cambios que se generan a partir de ello (Petrie, 2014).

Así las cosas, Jogulu (2010), investigadora de la *School of Management and Marketing of Deakin University*, Australia, estableció que la cultura influenciaría los estilos de liderazgo porque las personas tienen creencias y valores que creen efectivas para los líderes. De allí que, conforme lo agrega esta autora, la cultura influye los estilos de *management* y las personas esperan de los líderes que ellos tengan los mismos valores que los que se esperan de cada persona dentro de dicho contexto cultural (Jogulu, 2010).

Los estudios realizados que sugieren una potencial relación entre “cultura” y “*management*” son complejos y, en cierta forma, debatibles. Es muy cierto que en lo referente al “*management*” propiamente dicho, existen clasificaciones mundialmente aceptadas sobre los diferentes estilos y características de modelos de administración de negocios (Lewis, 2005). Pero dicha clasificación de estilos y aplicación de los mismos no escapan de las influencias del contexto cultural del lugar del trabajo y del contexto cultural externo en donde dichos estilos se manifiestan, se consolidan y pueden llegar a perdurar por mucho tiempo (Lewis, 2005). Por ejemplo, Wharton University (“*How Cultural Factors Affect Leadership*”, 1999), publicó un ensayo en el cual se expresa que el mundo de los negocios es algo global, pero cada organización tiene una cultura de negocios hecha por la gente que maneja dicho negocio. Ello nos abre la puerta al tratamiento del concepto de “cultura de la empresa”.

La cultura de la empresa, es decir, ese modo de conducción de la clase ejecutiva, los mecanismos de comunicación, la actitud y ética de trabajo de todas las partes componentes

de la organización, los valores enraizados en la misma y otras formas intermedias de conceptualización de la empresa, conforman el marco generador y contenedor de las diversas formas de *management* desarrolladas hacia dentro (Dizik, 2016).

Es decir, la cultura de la empresa podría ser un concepto difuso, pero básicamente engloba y aglutina los valores y acciones de los *managers* y empleados, que son quienes crean un ambiente de negocios único.

Asimismo, es importante destacar que la cultura de la empresa y el estilo de administración existente en la misma no surgen de la nada, en forma aislada, sin lógica o sentido alguno. En una exhaustiva investigación y basados en una revisión de tres décadas de investigaciones sobre cultura en el trabajo, Taras, Steel, y Kirkman (2011) concluyeron que la cultura tiene un profundo impacto en los estilos de liderazgo y los sistemas de administración de empresas, en la percepción de la autoridad, en la organización, en las relaciones interpersonales en la empresa, en la comunicación interna y en las expectativas sobre la organización y los compañeros de trabajo. Existen amplias implicancias de la cultura sobre el diseño del trabajo, las políticas de recursos humanos, *marketing*, estrategia, así como la contabilidad del negocio y la innovación interna (Taras *et. al.*, 2011)

II. Estilos de Management

Pues bien, si cultura influenciaría los estilos de *management*, entonces, ¿cuáles serían aquellos estilos influenciados? A modo de parámetro, se utiliza la herramienta de análisis conocida como *Multifactor Leadership Questionnaire*, la cual es una de las técnicas más utilizadas para identificar diferentes estilos de liderazgo (Bass & Avolio, 1995). El *Multifactor Leadership Questionnaire* permite a los individuos medir qué tanto se perciben así mismos en relación a comportamientos específicos (Bass *et. al.*, 1995). Una expansión del *Multifactor Leadership Questionnaire*, realizada por Tsuno y Kawakami (2015) identifica 6 estilos de liderazgo diferentes: a) el líder carismático e inspirador; b) el líder que estimula la intelectualidad del empleado; c) el líder que presta consideración individual al empleado; d) el líder que reconoce y premia; e) el líder que practica *management* activo por excepción; y f) el estilo *laissez-faire* pasivo de liderazgo. Analizar cada uno de estos géneros excedería aquí los alcances y objetivos del presente trabajo, pero sus características más importantes son descriptas a continuación.

El líder carismático otorga a sus seguidores un claro sentido de propósito de lo que hacen, es energizante, y actúa a su vez como ejemplo a seguir en cuestiones éticas, siendo percibido también como un visionario (Tsuno & Kawakami, 2015).

Estos autores también explicaron el segundo estilo: los líderes que estimulan la intelectualidad del empleado. Estos líderes consiguen que sus seguidores cuestionen las formas de resolver conflictos, promoviendo en ellos el mejoramiento de sus *performance*, a partir de los métodos que utilizan. Otra categoría que indicaron es la del líder que presta consideración individual al empleado. Este tipo de persona focaliza en la necesidad de sus seguidores y trabaja permanentemente para que aquellos alcancen su pleno potencial (Tsuno, *et. al.*, 2015).

Una clasificación similar a la ya nombrada, es la conceptualización utilizada por Burns y Reeves (1978), quienes introdujeron el concepto de líder transformador, para reemplazar la idea del estilo carismático. Para los autores, líderes y seguidores se ayudan entre sí para avanzar a un nivel más alto de integridad moral y motivación. Estas tres primeras clasificaciones realizadas por Tsuno y Kawakami (2015), así como la conceptualización establecida por Burns y Reeves (1978), serían tipos de *management* altamente deseados y muy bien vistos en el mundo de los negocios (Oller, 2012).

En contraposición a ellos, nos encontraríamos con otras formas de *management* menos participativas y menos integradoras de todas las partes del conjunto empresarial. Entra ellas y retornando a la clasificación antes establecida (Tsuno, *et al.* 2014), se encuentra el líder que reconoce y premia, que es el típico individuo que establece metas y deja bien en claro qué es lo que cada uno debe lograr por alcanzar dichas metas. El líder proactivo de Tsuno y Kawakami (2014), es aquel que focaliza en monitorear las tareas que son ejecutadas y en corregir los problemas que surjan para que se mantengan los niveles de *performance* conforme a lo planeado.

Finalmente, el estilo *laissez-faire* pasivo de liderazgo (Tsuno, *et. al.*, 2015), es el estilo de administración por el cual la persona tiende a focalizarse en los problemas después que han surgido y por lo general evita tomar decisiones.

De lo expuesto se deriva entonces la necesidad de explorar las características del *management* en Argentina, usando como marco de contención los tipos mencionados previamente.

III. Características, a modo ilustrativo, del management en Argentina. Bases culturales en Argentina y en otros países del Cono Sur

Realizado el prólogo necesario sobre formas de *management*, cabe abordar el caso de Argentina. Dam, Van der Himst y Boogaarts (2014) destacaron que los *managers* en Argentina tienden a ser más orientados a las personas que orientados a las tareas en sí. La jerarquía es importante y la persona con una posición más alta o más antigua debería siempre ser guardada respeto y tratada conforme al título que ostente. Asimismo, dichos autores expresaron que la relación jerárquica en Argentina es muy aparente (Dam *et al.*, 2014).

Los *managers* están conscientes del poder que tienen y esperan ser respetados por sus subordinados, simplemente porque están en una posición jerárquica más alta. Usualmente, las decisiones son tomadas sin consulta al empleado (Dam *et al.*, 2014). De ello se desprende entonces que la percepción del poder y toma de decisiones son percibidos ambos desde una lógica vertical de las relaciones humanas dentro de las organizaciones y que las decisiones se generan en función de las jerarquías de los empleados (Root, 2016). A los subordinados se les da una serie de pautas a seguir y ellos deben trabajar en función del cumplimiento de ellas. No responder a esta lógica vertical, hasta se podría llegar a considerar como una señal de debilidad y acefalía por parte de los que están en una posición de liderazgo (Root, 2016). Se deduce entonces la existencia de un notorio verticalismo paternalista, el cual se impondría en desmedro de un modelo más horizontal e integrador de todas las partes.

Esta caracterización supone rasgos de una actitud gerencial vinculada al líder carismático, por un lado, pero también una concepción muy verticalista de cómo el líder debe conducir y comportarse. Este modelo se encontraría en Argentina (Dam *et al.*, 2014) y sería el resultado de un contexto cultural determinado, que muestra la mezcla del habitante nativo con el inmigrante europeo, argumento sostenido por Hofstede (2016).

Otro estudio realizado por White y Gonzales (2010), añadió reflexiones adicionales y de singular importancia con respecto a la organización y al *management* del día a día. Este estudio estableció que las decisiones claves en el empresariado argentino son realizadas utilizando un número escaso de personas, que la norma es la comunicación formal dentro de la organización, que la toma de decisiones es estructurada en lugar de informal y que las mismas son altamente centralizadas, encontrándose este último elemento más acentuado en las empresas familiares.

Estos autores resumieron además dos características muy nítidas de los modos de administración de negocios en Argentina, que se podrían resumir en la falta de desarrollo de las relaciones interpersonales, y en la no valoración de las personalidades y necesidades de los demás (White *et al.*, 2010). Este mismo estudio establece que existen otros factores que afectarían un trabajo en equipo y que incluirían profundas diferencias en valores individuales y comunitarios con menos tolerancia a las desigualdades de poder (White *et al.*, 2010).

Por otro lado, el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, a través de Oller (2012), profesora de dicho instituto, presentó un análisis con tintes más alentadores. El nombrado Instituto Universitario implementó una encuesta entre mandos directivos e investigó los estilos de liderazgo más usuales en las empresas argentinas. La encuesta incluyó 6 tipos de estilos de liderazgo, tales como el “visionario”, el cual tiene una mirada clara y concreta de lo que transmite y se esfuerza para que sea compartida por todos sus seguidores; el “afiliativo/integrador”, o sea el líder que pone gran énfasis en el trabajo en equipo, conectando a los miembros entre sí; el estilo “controlador/resultadista”, que es quien establece estándares de *performance* altos que deben ser alcanzados por todos; el líder “democrático”, el cual recaba las opiniones de sus dirigidos y tiende a construir el rumbo de común acuerdo; el modo “directivo/autoritario”, el cual está basado en las jerarquías y en la simple ejecución de las instrucciones que este tipo de líder otorga a sus dirigidos; y, el típico “coach”, el cual es visualizado como un entrenador y se concentra en el trabajo individual de cada persona, mostrándole cómo mejorar su *performance*.

Al continuar con el análisis de la encuesta, Oller (2012) resaltó como positivo del estudio, es que los tipos “visionarios” y “afiliativo/integrador” concentraron prácticamente el 50% de las preferencias. Debido a ello, Oller (2012) recalcó que casi el 50% del liderazgo desarrollado en estas compañías respondió a estilos que prácticamente ninguna corriente del *management* podría criticar. Sin embargo, y en un sentido menos positivo, Oller (2012) mencionó que los estilos “controlador/resultadista” y “directivo/autoritario”, aglutinaron en forma conjunta, el 30% de las preferencias y el factor “optimismo”, fue un punto considerado únicamente por el 2.55% del empresariado encuestado. De lo reflexionado hasta aquí, surge que existen señales de un cambio hacia un modelo con estilos de *management* más abiertos y más integradores, pero que existe, por el otro lado,

un firme estereotipo de un liderazgo con claras jerarquías y verticalista. La segunda década del presente milenio, nos encontraría inmersos en esa puja de modelos.

Mientras tanto y dadas las características del *management* en Argentina descriptas más arriba y los estilos identificados por el *Multifactor Leadership Questionnaire*, cabría preguntarse cómo se comparan ambos. Al realizar este tipo de análisis, es menester entonces considerar que los estilos de *management* en Argentina, así como los de cualquier otro país, pueden potencialmente variar dentro del mismo país, de región a región, de organización a organización y en el interior de la misma industria o negocio.

Dentro de ese marco de análisis, los estilos de *management* en Argentina orientados a las personas más que a las tareas en sí, se corresponderían con un tipo de líder “carismático” identificado por el *Multifactor Leadership Questionnaire*. El hecho de que las jerarquías en el *management* en Argentina sean importantes, que la comunicación sea formal y no informal, que exista una supuesta falta de desarrollo de las relaciones interpersonales y que las decisiones sean tomadas en los planos superiores y sin consulta al empleado, se relacionaría con el tipo de líder caracterizado por Oller (2012) como “controlador/resultadista” y también con ciertas características, tales como la fortaleza y el perfil paternalista, del líder “directivo/autoritario”, del que “reconoce y premia” y del estilo “proactivo”. La literatura revisada, no revela características del *management* en Argentina correlacionadas al estilo “*laissez-faire*” del *Multifactor Leadership Questionnaire*.

Por lo expuesto, se infiere que existe entonces polos opuestos, es decir, cierta concordancia y contradicción, entre la cuestión cultural en Argentina, indicada por Hofstede (2016), y sus estilos de *management* imperantes. De acuerdo a Hofstede (2016), los conceptos de “poder”, o sea, hasta qué punto la población acepta el hecho de que el poder sea distribuido en forma desigual y el grado de “individualismo” imperantes en Argentina, otorgan ambos resultados opuestos. De ello surge que en Argentina, se tiene un concepto relativamente esquivo a la idea de que la desigualdad de estatus social sea algo aceptable (Hofstede, 2016). El origen de ello sería, supuestamente, y basado en Hofstede (2016), las corrientes inmigratorias que alcanzaron el Río de la Plata a principios del 1900. El resultado fue, aproximadamente, 6.5 millones de inmigrantes de origen europeo que solidificaron una extensa clase media en el país, cambiando notablemente las características demográficas. Un líder “integrador” se acoplaría a este rasgo cultural (Hofstede, 2016). Es así que la cultura en Argentina otorga un mayor grado de “individualismo” a la sociedad, que difiere del “colectivismo” un poco más acentuado del resto de Latinoamérica y ello también es así debido al gran número de inmigrantes, quienes aislados y en forma individual, se tuvieron que forjar un futuro (Hofstede, 2016). Un líder “autoritario” o más “verticalista”, no se acomodaría a este aspecto de la cultura argentina. En conclusión, la cuestión “cultural”, debido a las contradicciones entre dos elementos claves de los postulados de Hofstede (2016), no es necesariamente la respuesta adecuada para entender y reconocer los estilos de *management* más apropiados en Argentina.

Si nos extrapolamos un poco de las bases culturales en Argentina y miramos hacia otros países del Cono Sur, nos encontramos con otras realidades y panoramas que presentan

similitudes y diferencias. Por ejemplo, muchos de los países de la región tienen una alta distancia de poder que caracteriza a sus sociedades y a sus empresas (Dávila, 2005). Sin embargo, y más allá de las ambigüedades e inconsistencias que según Hojman (2005) expresan, hoy por hoy la cultura organizacional contemporánea en Chile y una gestión empresarial mucho menos verticalizada y con más trabajo en equipo como nuevo fenómeno en las empresas de vanguardia brasileras (Sacomano Neto, 2000), Brasil y Chile, al igual que Argentina, ostentan contextos culturales similares y semejanzas en la gestión de negocios. La similitud está expresada en el hecho de que Brasil y Chile, también han contado con grandes corrientes inmigratorias (González Moyano, 2015) y ello ha influenciado a sus respectivas sociedades.

En este contexto, si bien se cuenta con coincidencias culturales e históricas con el resto de los países latinoamericanos, también existen diferencias notorias a partir de cuestiones sociales y demográficas pertinentes a cada país. Colombia, Venezuela y Ecuador, por ejemplo, denotan aristas culturales y gerenciales disímiles. Existe una vasta distancia al poder y las estructuras sociales son más firmes, con bajo nivel de individualismo y alto colectivismo caracterizado por la existencia de grandes poblaciones de origen indígena (González Moyano, 2015). En Perú, existe una relación positiva entre la merma de la distancia al poder y la innovación en la administración de negocios, lo cual está causando un paulatino mejoramiento en la comunicación a través de los estamentos jerárquicos de las empresas del país andino (Scott, 2012). Algo similar ya ha estado ocurriendo en México, en donde el liderazgo autocrático de muchas empresas ha estado disminuyendo en los últimos años, aunque sin observarse cambios radicales en las características colectivistas de la sociedad mexicana (Gordon, 2000).

De lo expuesto se deduce que la cultura latinoamericana no es homogénea y, como cualquier otra cultura, crea limitaciones para adaptarse a cambios y adoptar modelos nuevos de gestión de negocios, pero, afortunadamente, también produce una ventaja que podría contribuir al progreso del *management* en la región (Calderón, 2009). Ello es así porque al ser culturas más informales, generan ejecutivos más flexibles y adaptables a diferentes circunstancias (Calderón, 2009).

IV. Menos verticalidad, más horizontalidad y la experiencia de Estados Unidos con teamwork

A las reflexiones bosquejadas sobre los estilos de *management* o liderazgo en Argentina y en otros países de América Latina, se podría contraponer un modelo de *management* opuesto y con aristas substancialmente diferentes. Teniendo en cuenta que existe hoy por hoy un mayor énfasis a nivel mundial, de lo que sería el trabajo en equipo o *teamwork*, las características del *management* en Argentina podrían adaptarse a nuevos estándares que conllevan, conforme lo indica Lau (2013), mayores índices de productividad, aprendizaje recíproco y motivación del empleado. Ello podría ser, mayor trabajo en equipo.

Este *management approach*, en forma horizontal y con división de tareas, se ha

realizado en muchas partes y en forma exitosa. A modo de ejemplo, se puede llegar a analizar como parámetro algunos elementos del estilo de *management* estadounidense. Un ejemplo común en este estilo es *focus groups* en las empresas, en donde un grupo de trabajadores, con un moderador de por medio, realizan análisis y pronósticos sobre futuras decisiones de la empresa, posibles reacciones de consumidores a lanzamientos de productos y servicios, entre otras acciones. También se utiliza el *brainstorming*, que es una herramienta implementada para generar sugerencias y recomendaciones. Asimismo, existen las *skip level meetings*, que son reuniones entre personal de un mando superior y personal de dos niveles hacia abajo. Por ejemplo, un director se reúne con supervisores directamente, dejando a un lado la presencia de *managers*, que serían el eslabón intermedio entre directores y supervisores.

Las *brown bag meetings*, cuyo nombre deriva del hecho de que cada participante lleva su propio almuerzo a la reunión, son también otras herramientas frecuentemente implementadas. Estas reuniones entre varios niveles de diferentes departamentos son organizadas y llevadas a cabo para evaluar la marcha del negocio, generalmente tomando la forma de desayuno o almuerzo de trabajo.

Estas herramientas de *management* y toma de decisiones implementadas por los líderes de empresas en los Estados Unidos, hacen deducir que las jerarquías son establecidas en forma natural y los líderes son accesibles a los empleados, lo cual facilita el trabajo y toma de decisiones en equipo (Hofstede, 2016). La información es compartida, la comunicación es informal y la participación es alta.

Además, Hofstede (2016) caracterizó a la sociedad norteamericana como una sociedad que, a pesar del trabajo mancomunado en equipo y la accesibilidad de sus líderes, es altamente individualista y en la que el logro personal y el alcance de objetivos y metas prefijadas, es inculcado a todos los niveles e inclusive desde temprana edad.

Esta suerte de contradicción entre horizontalidad y accesibilidad de líderes por un lado y un marco de tinte individualista y altamente focalizado en el logro de objetivos, por el otro lado, continúa dejando abierto el debate sobre si son las características culturales de un país el factor concluyente para determinar los estilos de *management* más apropiados. Ello nos introduce entonces, al importante interrogante de si se requiere de un paso alternativo e innovador en la materia que nos ocupa.

V. Cultura como generadora de estilos de *management*. Críticas. Las Nuevas Generaciones que ingresan al mercado laboral ¿Necesidad de algo nuevo?

Sobre la teoría basada en si los estilos de *management* de un país provienen de su cultura, Nader y Castro Solano (2009) señalaron que algunos autores piensan que un líder es efectivo si es reconocido como tal, y que ello está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de sus seguidores. Otros, en cambio, consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo, ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (Nader & Castro Solano, 2009).

Como prueba de esta relatividad del valor cultura como condicionante de los estilos de líderes, puede llegar a ser difícil cambiar la cultura de trabajo en una empresa, especialmente en el caso de grandes corporaciones con complejos dinanismos internos y múltiples oficinas dispersadas en el mundo (Dizik, 2016). De hecho, la cultura de una empresa hasta podría llegar a variar de un departamento a otro y dentro de la misma compañía propiamente dicha (Dizik, 2016).

Ahora bien, ¿el argumento en favor de una relación entre la cultura del país y sus estilos de *management* un argumento absoluto e indiscutible? Ante todo, cabría preguntarse qué se entiende por “cultura”. Existen muchas definiciones, pero se destaca la definición de Hofstede (2016) quien estableció que la cultura sería una programación colectiva de la mente que distingue un grupo de otro. Asimismo, el investigador Jones (2007), estableció que la cultura es un proceso que se va desarrollando de a poco y en el cual se interrelacionan las creencias populares, las festividades, mitos y leyendas.

El concepto de cultura no es “estático”. El mismo, según Montenegro (2009), cambia y tiene variaciones aún dentro de clases sociales y económicas de un mismo país y sociedad. Otro autor, Suberchicot (2008), destacó que las culturas cambian también por el fenómeno de la globalización y cuando esa misma atraviesa culturas que antes no tenían tal desafío. De ello surge que los cambios culturales en el futuro no se darán dentro del marco de las tradiciones locales de los países, sino de la globalización propiamente dicha, la cual ofrece oportunidades diversas (Suberchicot, 2008).

Las perspectivas y modismos culturales se transforman además entre los grupos generacionales, como podría ser el caso, por ejemplo, de los “milenios”. El estudio denominado “*Millennials at Work: Reshaping the Workplace*” (Research, 2011) indicó que los “milenios”, generación nacida entre 1980 y el 2000, son superiores en número a la “generación X”, sus predecesores. Este mismo reporte indica lo importante que los “milenios” son dentro de los contextos culturales existentes porque son substancialmente diferentes a generaciones previas y, además, van a moldear los ambientes de trabajo en las décadas venideras. Es así como, dentro de sus características, se encuentran la afinidad al mundo digital, a la tecnología y a la disconformidad con estructuras corporativas rígidas. Los “milenios” ansían rápidas promociones y carreras profesionales variadas e interesantes. En suma, los “milenios” quieren estilos de *management* que se adapten a sus necesidades. Es decir, mientras que el individualismo identificado por Hofstede (2016) para los Estados Unidos coincidiría con las características de los “milenios”, estos últimos no adhieren a las tradiciones culturales con los mismos alcances que previas generaciones (Gilbert, 2011).

A nivel generacional, existe otro cuestionamiento a la cultura como motor de los estilos de *management*, y el mismo es el bosquejado por la generación posterior a los “milenios”, que es la “Generación Z”. Esta generación es menos individualista y como se genera después de la tragedia del 11 de septiembre y las guerras de estos últimos años, tienen otros valores culturales (Looper, 2011).

Por ejemplo, los miembros de esta generación tienen un sentido de justicia social más marcado que los “milenios”, interés por el bienestar común y una más pronunciada

y temprana madurez derivada del crecimiento con sufrimiento dentro del marco de una de las más severas recesiones de la historia (Gilbert, 2011).

Otra posición sobre el tema de la “cultura” y el ambiente de trabajo, es la presentada por críticos al posicionamiento de la cultura como factor influenciador en los estilos de *management*. Con relación a Hofstede, por ejemplo, se sostiene que sus argumentos no tienen base científica. Se ha indicado que debilidad científica del argumento de Hofstede es evidente en el hecho de que base sus argumentos en cuestionarios sin relevancia, al considerar las poblaciones de los países como un todo homogéneo sin diferencias internas, al usar los países como divisiones estáticas sin considerar los regionalismos y al no considerar influencias políticas en los momentos históricos en los cuales se llevaron a cabo los cuestionarios (Jones, 2007).

También se han criticado la validez de las dimensiones culturales de Hofstede, tales como el concepto de “poder”, de “individualismo” y de “masculinidad” ya que los mismos contribuyen a discrepancias y que no pueden servir de estándares para comparaciones de tipo internacional (Schmitz, 2014). Otra crítica por cierto vehemente a los postulados de Hofstede es la realizada por McSweeney (2011), quien explicó que conocer y entender las propiedades de las naciones requiere una apertura a comprender la riqueza y diversidad de las instituciones y prácticas nacionales y que el análisis cerrado y de causa-efecto realizado por Hofstede, no debería más ser considerado como materia de análisis.

VI. Una Propuesta Innovadora

En función entonces de los argumentos sobre cultura y trabajo arriba indicados, parece lógico señalar que, si bien la cultura de un medio social puede llegar a influenciar estilos de *management* determinados, aquellos argumentos serían de todos modos insuficientes para explicar las características del lugar de trabajo. De ello se deduce la necesidad de bosquejar una solución innovadora y alternativa, debido a que los entornos culturales cambian, son condicionados por generaciones y nuevas tendencias y, además, existen prácticas nuevas que podrían implementarse, fruto de la experimentación, la creatividad y la innovación de las nuevas generaciones de *managers* y académicos.

Esta solución alternativa y nueva, sin embargo, en modo alguno significa que la cuestión “cultural” sea la causa de modelos de liderazgo ineficientes, sino que intenta esgrimir que el factor cultura del país no es la verdad absoluta en esta temática. La necesidad de establecer cual estilo de *management* es el adecuado para una empresa en Argentina, podría estar basada, según lo referenció Barends (2014), en la investigación de evidencias existentes, o lo que se denomina, “*evidence based management*”.

El “*evidence-based management*” está basado en prácticas que surgen como consecuencia de conclusiones derivadas de evidencias, las cuales han sido previamente investigadas y testeadas. Por evidencia se entienden pruebas que derivan de la investigación. Estas prácticas se han originado primariamente en la industria de la salud y surgen como corolario del testeo previo de medicaciones y tratamientos (Barends, Rousseau, & Briner, 2014).

De acuerdo a lo manifestado por Claes (2014), las prácticas basadas en evidencias se establecen en función de *tests* que consideran las mejores pruebas existentes. Hoy, las prácticas basadas en evidencias se usan en diferentes áreas profesionales, tales como la educación, el trabajo social, la psicología y los negocios.

Barends *et. al.* (2014), también explica que el *management* implementado de esta forma, significaría traducir principios basados en buenas evidencias, en prácticas organizativas.

Pero además, dicha autora resalta que los principios son creíbles solamente cuando la evidencia es clara y los resultados pueden ser interpretados por ambas partes, es decir, los que llevan a cabo la investigación y los que ponen en práctica los resultados de la investigación (Barends, *et. al.*, 2014). Este tipo de *management*, es un proceso que envuelve pensamiento crítico de la información a fin de determinar el tratamiento más efectivo y eficiente (Nichols, 2016).

En otro estudio realizado por estos autores (Barends, *et. al.*, 2014), quedó explicado que el *management* basado en evidencias se construye a partir de convertir un problema en una pregunta factible de respuesta; investigar sistemáticamente las evidencias con que se cuentan; criticar objetivamente la relevancia de cada evidencia; analizar los pros y los contras de cada una; incorporar la evidencia analizada dentro del proceso de toma de decisiones y evaluar finalmente el resultado.

En lo referente a las características de este proceso, el mismo incluye el aprender sobre las posibles causas y efectos en una práctica profesional determinada, el aislar las variables que interesan, en crear una cultura de toma de decisiones basadas en la investigación y evidencias y en tener a los individuos y a la organización en un constante proceso de aprendizaje, entre otras características (Barends, *et. al.*, 2014).

Por lo tanto, ¿cuál es el estilo de *management* más adecuado? ¿Por qué no aplicar este método del *management* basado en la evidencia existente, en la búsqueda del estilo de gestión de negocios más apropiado dentro de un contexto determinado?

El uso de las prácticas de *management* basadas en evidencias no es una herramienta nueva. Un típico ejemplo de una metodología de administración basada en el análisis exitoso de evidencias es el caso de la utilización estratégica de las *soft skills* o “habilidades blandas”. El concepto *soft skills* comenzó con una investigación sobre cuestiones de educación en 1918 (Perera, 2010). Dicho autor, por ejemplo, explicó que el término *soft skills* se refiere al amplio abanico de talentos, rasgos y conocimientos que cada uno de nosotros poseemos. Estas habilidades se caracterizan en hacer las cosas bien y en saber cómo hacer las cosas bien y en forma efectiva. Lo importante para recordar, es que estas habilidades no son estáticas y que, si bien pueden ser naturales, se desarrollan a través una extensa variedad de experiencias (BMK Perera, 2009).

Con un sentido más práctico, Apiquían Guitart (2014), Coordinadora Académica de la Facultad de Psicología de la Universidad Anáhuac de México, remarcó que las “habilidades blandas” son aquellos atributos, o características personales que nos permiten interactuar de manera efectiva con los demás.

Investigaciones conducidas por *Harvard University*, *The Carnegie Foundation* y *The Stanford Research Center*, citadas por la *National Soft Skill Association* (2016), concluyeron que el 85% del éxito en los trabajos proviene de tener *soft skills* muy bien desarrolladas y solamente el 15% de las personas estudiadas determinó que el éxito provenía de tener habilidades técnicas o *technical skills*, también llamadas *hard skills*.

El modelo e instrumento DISC es otro ejemplo de prácticas basadas en evidencias y ha sido inclusive implementado en formación para profesionales. Rohm (2013), un especialista en comportamiento humano, sistematizó estudios preliminares, estableciendo que el Modelo DISC determina cuatro tipos de personalidad más caracterizantes dentro del comportamiento humano: *Dominant*, *Influencia*, *Stefany*, *Compliant*, términos que traducidos significan: Dominante, Influenciador, Estable y Obediente.

El DISC es usado como una herramienta de aprendizaje para crear un puente conector cuando dos personas mantienen relaciones comerciales. *Managers* y líderes de equipos tienen un rol fundamental en esto, evaluando sus propios subordinados y/o equipos de trabajo para saber cómo lidiar de la forma más certera con ellos. En este sentido, es muy importante para las dos personas, estar en conocimiento, no solo del tipo de personalidad de la otra, sino en cómo lidiar con la misma teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de dicho tipo de personalidad. Por ejemplo, si la otra persona tiene un tipo de personalidad “dominante”, uno deberá relacionarse en una forma directa, breve y yendo al punto en cuestión sin dilaciones. El tipo dominante de personalidad requiere de la información concreta, sin antenas. Por otra parte, si el interlocutor es de personalidad del tipo “estable”, uno tiene que cambiar su estrategia de comunicación y deberá proporcionar la información con paciencia, persistencia y en forma diplomática.

El modelo DISC, no solo ha sido utilizado en el mundo de los negocios por más de 30 años, sino que también existen resultados que sugieren que el uso del DISC en los deportes y en los atletas también produce numerosos beneficios (Roskvist, 2014).

Abordados estos dos ejemplos de evidencia basada en *management*, cabe preguntarse entonces, ¿cómo se traduciría una práctica de *management* basada en evidencias, en un ejemplo concreto? Tomemos como criterio que una compañía desea revertir su alta tasa de recambio de empleados debido a los altos costos que implica contratar nuevos empleados en vez de retener a los ya existentes.

Lo cierto es que los datos que ayudan a las organizaciones a determinar la estrategia más apropiada provienen de diferentes fuentes (Allen, 2010). Ello implica investigar primero lo que constituiría un recambio de empleados necesario y un recambio nocivo para los intereses de la empresa, los costos asociados a la contratación y formación de nuevo personal, las razones por las que los empleados renuncian, las prácticas de supervisores y *managers* para tratar de retener y motivar al personal, las prácticas llevadas a cabo por recursos humanos, las buenas políticas de manejo de personal de otras organizaciones para ser tomadas como ejemplos y los estudios realizados por otras organizaciones para usarse como modelo a seguir (Allen, 2010).

En función de toda esta información compilada y sistematizada, se toman decisiones y las mismas serán basadas en las evidencias recabadas durante el proceso de análisis o evidencias ya disponibles de estudios de *management* (Allen, 2010). Esta información proviene del material producido por investigadores, particularmente del campo del *marketing*, y es muchas veces publicada de diferentes formas en libros y revistas especializadas.

Por lo expuesto, el uso de las “habilidades blandas” mencionadas más arriba, el modelo DISC para mejorar la comunicación entre las partes, o una estrategia de retención del empleado para disminuir la alta tasa de recambio de personal en una empresa, serían típicas aplicaciones de prácticas de *management* basadas en evidencias. Estas prácticas serían efectivas porque si el *manager* ha correctamente desarrollado sus habilidades blandas, entiende las personalidades de los administrados o cuenta con información adecuada y analizada sobre las razones por las que los empleados dejarían la empresa, los beneficios se obtienen rápidamente.

Otro ejemplo de *management* basado en evidencias es el de la debilidad del *forced ranking*, como mecanismo de evaluación. El *forced ranking* es la clasificación de los empleados en un *ranking* compitiendo todos entre sí (Alsever, 2008). Es así que fue gracias a las prácticas basadas en evidencias que hace que hoy por hoy, el sistema de *forced ranking* sea una práctica en paulatino desuso, conforme lo indican Pfeffer y Sutton (2006) para *Harvard Review magazine*. En una investigación realizada por estos autores, se estableció que más de 200 profesionales del área de recursos humanos respondieron que el *forced ranking* tiene características negativas tales como baja productividad, la falta de igualdad entre los empleados, impactos a la motivación de los mismos y falta de confianza hacia los líderes de la organización (Pfeffer & Sutton, 2006).

Así las cosas, ¿debe tal o cual compañía adoptar un determinado modelo de *management* basado en pautas culturales diferentes y en función de lo que, en principio, sería un modelo apropiado? Por lo expuesto, al no ser la cultura del país el único factor determinante, un modelo de liderazgo y administración basado en los resultados obtenidos en la investigación de las evidencias existentes, podría ser una propuesta innovadora para la búsqueda de la forma de administración más convincente y efectiva en una empresa.

Ahora bien, el *management* basado en evidencias no está exento de complejidades y cuestiones de cuidado.

Un ejemplo de ello, es la importante consideración que se debe dar a tres aspectos claves dentro del proceso de toma de decisiones (Nichols, 2016). Estos tres elementos cruciales son la experiencia de quien lleva a cabo las mismas, o sea, *practitioner's experience*; los valores y expectativas del cliente, o *clienta values and expectations*; y la mejor evidencia disponible, o *best evidence* (Nichols, 2016). Otros investigadores del *Center for Evidence-Based Management in the Netherlands* han propuesto un modelo similar para la toma de decisiones de *managers* y que incluyen datos de la organización, estadísticas y gráficos (Galli, 2015).

Presentamos aquí entonces, el modelo de *evidence-based management* el cual incluye

“cultura”, un elemento que puede impactar el ambiente laboral, así como la intersección de otros factores que contribuyen al resultado final o *evidence-based management* adecuado a cualquier ambiente de trabajo. Basados en los factores mencionados en este trabajo, un modelo basado en la investigación de evidencias y la puesta en marcha de estilos de *management* a partir de aquellas evidencias, podría sintetizarse de la siguiente forma.

Modelo de management basado en evidencia (Galli, 2015)

Un interrogante final a la tentativa implementación del *management* basado en evidencias es de la formación y enseñanza de dicha práctica a nivel de la educación formal. Dentro de esta lógica, es importante que la clase gerencial argentina, además de su buena preparación académica, tenga también exposición a la investigación y al análisis derivado de dichas prácticas investigativas.

La importancia de la investigación en las escuelas y programas de *management* en Argentina, es crucial. Balan (2012) ha manifestado que la política implementada en materia de educación ha crecido en los últimos 15 años en Argentina, pero solo en términos de equidad en el acceso a la educación, con mucha oferta de instituciones. Sin embargo, no deja de ser un dato significativo que muy pocas instituciones latinoamericanas son consideradas hoy por hoy como universidades con perfil más investigativo.

En un mismo sentido y además de contrastar el incremento de instituciones educativas con la falta de investigación en las mismas, se debe sumar la falta de inversión estatal en investigación y desarrollo en la región, como el factor más importante por el cual se investiga poco en las universidades latinoamericanas (Guzmán-Valenzuela, 2016).

Esta problemática alcanza también a los programas de Maestrías en Administración de Negocios o MBA's en las Universidades de los Estados Unidos y, a los efectos de que el *management* basado en evidencias genere raíces en los MBA's norteamericanos, los *managers* deben ser expuestos a su estudio y así congraciarse con el análisis científico de las evidencias con que cuentan antes de tomar decisiones (Charlier, Brown, & Rynes, 2011)

VII. Conclusión

El estudio de los estilos de *management* más apropiados para las empresas ha sido motivo de debates por décadas; Argentina no escapa de dicha realidad.

Cuál sería el estilo de *management* más efectivo tendría, para muchos, estrecha relación con los valores y pautas culturales del país. Latinoamérica también expresa pautas culturales que aún con diferencias, plantea ciertas similitudes con el caso argentino a la hora de transferir aquellos aspectos de la cultura del país en cuestión, a sus prácticas de *management*. El *teamwork* promovido a diario en las empresas de los Estados Unidos, demuestra, por otro lado, que es posible y beneficioso extraerse de prácticas gerenciales verticalistas y autocráticas.

Sin embargo, se ha visto que el factor cultural no es determinante a los efectos de recomendar los estilos de liderazgo más apropiados para una empresa. Es así como cuestiones de qué parámetros se utilizan para establecer las características de cada cultura, o el surgimiento de generaciones como la de los milenios o la generación Z, entrando al mercado laboral con sus propias lógicas de comportamiento, marcan los límites del factor “cultura” como determinante del tipo de *management* más adecuado para un país.

El debate se abre entonces en función de un acercamiento a una práctica diferente e innovadora, que sería la de investigar y analizar las evidencias existentes y así llevar cabo la implementación de un modelo de administración adecuado dentro de cada contexto empresarial, en particular, el mundo de los negocios en Argentina. Ejemplos de estas prácticas, llamadas en inglés, *evidence-based management*, existen y con resultados positivos como corolario. Las denominadas *soft skills* para interactuar con las demás personas de la mejor forma, el *DISC Model*, para comprender las diferentes personalidades, así como políticas de retención del personal implementadas luego de exhaustivas investigaciones, son claras demostraciones de que el *evidence-based management* puede condicionar y modificar el accionar de los líderes en la empresa, independientemente del marco y contexto cultural que los rodea.

A pesar de su sistemática crisis económica, Argentina continúa teniendo un rol significativo entre las primeras cinco economías de la región latinoamericana (Flannery, 2016). Por lo tanto, dicho país podría buscar formas alternativas en vez de intentar emular modelos de *management* importados, ya que los mismos nacieron y se establecieron en contextos culturales diferentes y, además, el “cultural” tampoco sería un factor decisivo para la conformación de pautas específicas en sistemas de administración de empresas y liderazgo. En suma, los propios mandos gerenciales en Argentina podrían ser la fuente de creación de modelos más autóctonos y basados en la investigación de las evidencias existentes en la Argentina, así como otras pautas específicas que tornarían las evidencias existentes aún más apropiadas.

Por lo expuesto, es de fundamental importancia incentivar y promover la investigación académica en las universidades argentinas, y facilitar así el tratamiento de las evidencias existentes en los ámbitos empresariales nacionales para que, junto con la cultura de trabajo de cada lugar, se elaboren prácticas gerenciales y de liderazgo más acorde al ámbito mismo donde se generan.

Para finalizar, no es cuestión de desestimar radicalmente lo que se ha hecho y lo que se hace en materia de estilos de *management* más productivos y mucho menos desestimar completamente la aceptación del axioma “cultura-modelo de *management* a implementar”. Es simplemente cuestión de darle la bienvenida a una posible solución innovadora que enriquece el proceso y de entretener la idea de que el *management* producto de las evidencias existentes, pueda llegar a ser un camino más eficiente. Así, se logrará un objetivo importante, como es el de la puesta en marcha de modelos de liderazgos en Argentina, más aglutinadores de todas las partes componentes de la empresa.

Bibliografía

- Allen, D. G., Bryant, P.C., and Vardaman, J.M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, May, 48-66.
- Alsever, J. (2008). What Is Forced Ranking? *Moneywatch*. Recuperado Noviembre 25, 2016, de <http://www.cbsnews.com/news/what-is-forced-ranking/>
- Apiquián Guitart, A. (2014). 8 competencias sociales que debes desarrollar. Recuperado Noviembre 16, 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/45135-8-competencias-sociales-que-debes-desarrollar-en-el-trabajo.html>
- Balan, J. (2012). Research Universities in Latin America: the Challenges of Growth and Institutional Diversity. *Social Research*, 79(3 (Fall)), 741-770.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. Recuperado Noviembre 25, 2016, de <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf>
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Brinner, R. B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. In C. f. E.-B. *Management* (Ed.). Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Recuperado Noviembre, 2016, de <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Burns, J. M., & Reeves, R. (1978). Leadership. *Vital history cassettes no 3 for Sept 1978* [sound recording]. New York: Encyclopedia Americana/CBS News Audio Resource Library,.
- Calderón Moncloa, L. F. & Viardot E. (2009). El impacto de los valores latinoamericanos en la gerencia del cambio organizacional. *The impact of latin american values on change management*. Revista OIKOS - Año 13, No. 27. ISSN 0717-327 X. 13-30.
- Charlier, S. D., Brown, K. G., & Rynes, S. L. (2011). Teaching Evidence-Based Management in MBA Programs: What Evidence Is There? *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 222-236.
- Claes, C., van Loon, J., Vandeveld, S., & Schallock, R. (2014). An Integrative Approach to Evidence Based Practices. *Evaluation and Program Planning*. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2014.08.002
- Dam, D., Van der Himst, R., & Boogaarts, D. (2014). Management Styles in Argentina. *Cross Cultural Business Skilss*. Recuperado Noviembre 25, 2016, de <http://www.minorccbs.com/skills/meeting-styles/item/meeting-styles-of-argentina>
- Dávila, A. & Elvira, M. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América

Latina. *Universia Business Review*. No. 5. 28-45.

Dizik, A. (2016). The Relationship Between Corporate Culture and *Performance*. *The Wall Street Journal*. Recuperado Noviembre 10, 2016, de <http://www.wsj.com/articles/the-relationship-between-corporate-culture-and-performance-1456110320>

Flannery, N. P. (2016). How Will Latin America's Economy Perform in 2016? *Leadership*. Recuperado Noviembre 17, 2016, de <http://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2016/01/25/how-will-latin-americas-economy-perform-in-2016/#e0ffc06c989a>

Galli, L. (2015). What Is Evidence-Based *Management*? *Evidence-Based Management*. Recuperado Noviembre 17, 2016, de <http://scienceforwork.com/blog/what-is-evidence-based-management/>

Gonzalez Moyano, E. (2015). El factor cultural como determinante de la propensión a la innovación. La influencia de la cultura nacional y de la cultura organizativa en la innovación de las empresas. *Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. 3-47.

Gordon, G. (2000). Managing in Mexico: An Ethnographic Comparison to Theory and Previous Research. *Journal of International Business and Cultural Studies*. *Univeristy of Texas at Tyler*. Recuperado Julio 16, 2017, de <http://www.aabri.com/manuscripts/09214.pdf>

Guzmán-Valenzuela, C. (2016). Global trends and their impact on Latin America: the role of the state and the private sector in the provision of higher education. Recuperado Noviembre 17, 2016, de <http://www.researchcghe.org/publications/global-trends-and-their-impact-on-latin-america-the-role-of-the-state-and-the-private-sector-in-the-provision-of-higher-education/>

Hofstede, G. (2016). What about Argentina? *ITIM International Online*. Recuperado Noviembre 14, 2016, de <https://geert-hofstede.com/argentina.html>

Hojman, D. & Pérez, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. No. 35. 87-100.

How Cultural Factors Affect Leadership. (1999). *Knowledge@Wharton*. Recuperado Noviembre 22, 2016, de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-cultural-factors-affect-leadership/>

Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journa*, 31(8), 706-719. doi: 10.1108/01437731011094766

Jones, M. L. (2007). Culturally questionable? Recuperado Noviembre 14, 2016, de <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370>

Lau, E. (2013). Why And Where Is Teamwork Important? *Forbes Tech*. Recuperado Noviembre 20, 2016, 2016, de <http://www.forbes.com/sites/quora/2013/01/23/why-and->

where-is-teamwork-important/#7c2b725332d9

- Lewis, R. D. (2005). *When cultures collide : leading across cultures : a major new edition of the global guide* (3rd ed.). Boston ; London: Nicholas Brealey International.
- Looper, L. (2011). How Generation Z Works *Culture* Recuperado Noviembre 14, 2016, de <http://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-z3.htm>
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*: Center Street Books, Hachette Book Group Inc.
- McSweeney, B. (2011). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. Recuperado Noviembre 15, 2016, de <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml>
- Montenegro, S. (2009). ¿Sociedad estática o sociedad dinámica? Recuperado Noviembre, 14, 2016, de <http://www.elespectador.com/columna127641-sociedad-estatica-o-sociedad-dinamica>
- Murray, A. (2009). What is the Difference Between *Management* and Leadership? *The Wall Street Journal, US Edition*.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254.
- Nichols, D. (2016). Evidence-Based Research for Social Work: Introduction to EBP *University of Michigan Research Guides*. Recuperado Noviembre 15, 2016, de <http://guides.lib.umich.edu/EBP-Research>
- Oller, V. (2012). Qué estilos de conducción predominan hoy en las compañías argentinas. *Management*. Recuperado Noviembre 10, 2016, de <http://www.iprofesional.com/notas/136834-Que-estilos-de-conduccion-predominan-hoy-en-las-companias-argentinas>
- Perera, B. M. K. (2010). Important Skills applicable to the World of work: A Guide to Soft Skills.
- Petrie, N. (2014). Future Trends in Leadership Development. de <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/futureTrends.pdf>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-Based Management. *Decision Making*. Recuperado Noviembre 16, 2016, de <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
- Research, O. (2011). Millennials at Work. Recuperado Noviembre 25, 2016, de <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>

- Rohm, R. A. (2013). What is DISC? It is a powerful way to understand people and their personality types! Recuperado Noviembre 16, 2016, de <http://www.discoveryreport.com/introduction-to-disc-personality-types.html>
- Root, G. N. I. (2016). Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical. Recuperado Noviembre 10, 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-las-organizaciones-horizontal-y-vertical-5849.html>
- Roskvist, K. (2014). DISC Profiling Research into the Effectiveness of Developing Self-Awareness. Recuperado Noviembre 16, 2016, de <http://www.athleteassessments.com/disc-profiling-research-into-the-effectiveness-of-developing-self-awareness/>
- Sacomano Neto, M & , Escrivão Filho, E. (2000). Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: Estudo da Mudança Organizacional em Cuatro Grandes Empresas Industriais. *Gestão e Produção*. V.7, No. 2. 136-145.
- Schmitz, L. (2014). Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of Uncertainty Avoidance. *Interculture Journal*, 13(22), 11-26.
- Scott, G. J. (2012). Culture and Innovation in Peru from a Management Perspective. *Journal of Global Initiatives. Policy, Pedagogy, Perspective. Trajectories of Socio-Cultural Transformation*. V. 7. No. 2. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado Julio 16, 2016, de <http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=jgi>
- Suberchicot, A. (2008). Why do Cultures Change? The Challenges of Globalization. *Transtext(e)s transculturales*. Recuperado Noviembre 14, 2016, de <https://transtexts.revues.org/237>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? *Organizational Dynamics*, 40(3), 189-198. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.04.006
- Tsuno, K., & Kawakami, N. (2015). Multifactor leadership styles and new exposure to workplace bullying: a six-month prospective study. *Ind Health*, 53(2), 139-151. doi: 10.2486/indhealth.2014-0152
- White, P., Arcienaga, A., & Gonzales, C. (2010). Argentina's Innovative Capacity – Which Direction? *Ideas, Self-Help and News*. Recuperado Noviembre 10, 2016, de <http://www.corporateinnovationonline.com/wordpress/wp-content/uploads/2010/06/Argentina-Arriving.pdf>