

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Multiculturalidad y gestión del desempeño: estudio de una
organización no gubernamental-*Conservation International
Foundation***

Autora: Ana Paulina Parreño Roldán

Tutor: Andrés Abad

Quito, 2015



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Ana Paulina Parreño Roldán, autora de la tesis intitulada *Multiculturalidad y Gestión del Desempeño: Estudio de una Organización No Gubernamental-Conservation International Foundation*, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación por parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 27 de diciembre de 2015

Firma:

Resumen

En la contemporaneidad, las nuevas tecnologías en funcionamiento y la recomposición geopolítica del mundo han modificado la interacción entre los seres humanos; por extensión, también las formas de organización. Dicha realidad exige una adaptación a nivel local, regional y global. Así, la cultura organizacional se manifiesta como un fenómeno en constante evolución y esto implica que los sujetos asimilan los elementos o símbolos propios del emprendimiento laboral y social, adoptándolos como supuestos básicos. Sin embargo, *asimilar* no quiere decir que las personas compartan el mismo significado. Precisamente, la re-significación de una política, programa o práctica de trabajo depende de los paradigmas culturales, individuales o colectivos, así como del tiempo y del espacio.

La investigación teórica de la problemática de la multiculturalidad, a través de la lectura crítica de elaboraciones sobre *cultura y gestión de desempeño*, tiene como fin comprender cómo incide la diversidad cultural en la resignificación del *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*. Con el fin de indagar en la aplicabilidad de las respuestas teóricas, la ONG *Conservation International Foundation* es adoptada como estudio de caso. El análisis crítico de sus políticas pretende evidenciar en qué medida la multiculturalidad repercute en las relaciones de trabajo, como problema organizacional y fuente de posibles soluciones.

Agradecimientos

... A mi familia, Elías José, Rafael, Yolanda, Christian y Lorena.

... Y con gratitud, a mi supervisor, Andrés Abad.

Índice de contenido

Introducción	10
Objetivo general:	11
Objetivos específicos:	11
Capítulo Primero	12
Marco Teórico.....	12
1.1. Cultura nacional	12
1.1.1.Cultura organizacional	15
1.2. Organizaciones No Gubernamentales	18
1.3. Diversidad cultural	21
1.3.1. Perspectivas culturales occidentales.....	25
Origen del mundo de Occidente	25
América Latina	27
Brasil	28
1.3.2. Perspectivas culturales orientales	29
Origen del mundo de Oriente.....	29
Asia	31
Indonesia	33
Capítulo Segundo.....	34
Dimensiones culturales Occidentales y Orientales	34
2.1. Tiempo	34
2.2. Trabajo	37
2.3. Individualismo vs. Colectivismo.....	39
2.4. Autoridad.....	41
Capítulo Tercero	43
Conservation International Foundation	43
3.1. Cultura organizacional	43
3.1.1. Misión.....	44
3.1.2. Visión	44
3.1.3. Valores y Código de Ética.....	45
3.1.4. Políticas organizacionales	45
Política de conducta laboral.....	45
Política de Antidiscriminación e Igualdad de Oportunidades de Empleo	46

Política sobre Dotación de Personal, Contrataciones y Descripciones de Puesto.....	46
Política de Gestión del Desempeño: Programa de Evaluación Anual del Desempeño.....	46
Política de Compensación Salarial Variable.....	50
3.2. Análisis de encuestas y entrevistas	51
3.2.1. Encuesta Organizacional 2012-2014.....	51
Resultados de la Encuesta Organizacional Brasil 2012-2014	53
Tiempo	53
Trabajo	53
Individualismo.....	53
Autoridad.....	54
Gestión del Desempeño.....	54
Resultados de la Encuesta Organizacional Indonesia 2012-2014	54
Tiempo	54
Trabajo	55
Colectivismo	55
Autoridad.....	55
Gestión del Desempeño.....	55
3.2.2. Encuesta Individual 2015	56
Resultados de la Encuesta Individual Brasil 2015.....	56
Tiempo	56
Trabajo	57
Individualismo.....	57
Autoridad.....	57
Gestión del Desempeño.....	57
Resultados de la Encuesta Individual Indonesia 2015.....	58
Tiempo	58
Trabajo	58
Colectivismo	58
Autoridad.....	58
Gestión del Desempeño.....	59
3.2.3. Entrevistas	59
Resultados de las Entrevistas Culturales en Brasil e Indonesia 2015.....	59
Tiempo	59

Trabajo	60
Individualismo vs. Colectivismo.....	61
Autoridad.....	61
Gestión del Desempeño.....	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	66
Bibliografía	69
Anexos	77

Índice de tablas

Tabla 1. Valoraciones y componentes de la evaluación anual.....	47
--	----

Índice de anexos

Anexo 1. Resultados de Encuesta Organizacional de Perspectiva del Personal (Brasil, 2012-2014; Indonesia 2012-2014).....	77
Anexo 2. Resultados Encuesta Dimensiones Culturales 2015	77
Anexo 3. Informantes claves (Brasil 2015)	87
Anexo 4. Informantes claves (Indonesia 2015)	88
Anexo 5. Cuestionario de la entrevista realizada en octubre de 2015	89
Anexo 6. Resultados entrevistas (Brasil e Indonesia 2015)	90

Introducción

La presente investigación busca explicar la incidencia de la diversidad cultural en la implementación de los programas del área de Recursos Humanos perteneciente a una Organización No Gubernamental (ONG) internacional. De ahí que, tanto en Occidente como en Oriente, se estudiaron las siguientes dimensiones culturales: *tiempo, trabajo, individualismo versus colectivismo y autoridad*.

Dicho análisis se llevó a cabo en Brasil -como representante de Occidente- y en Indonesia -como representante de Oriente-. Los mencionados países se consideran los más importantes para la organización, desde lo estratégico, en América y Asia, respectivamente.

El primer capítulo de este estudio parte de la definición de *cultura nacional*. Se describen elementos fundamentales como los valores, símbolos y rituales, de acuerdo con las consideraciones de los antropólogos Clyde Kluckhohn (1967) y Leslie White (1959), del psicólogo social Geert Hofstede (1997) y del profesor Homi K. Bhabha (1995). También se incluye la clasificación de cultura que ofrece el antropólogo Marvin Harris (2000). Posteriormente, a partir del trabajo del psicólogo Mats Alvesson (1993), se desarrolla el concepto de *cultura organizacional*.

Más adelante se abordan la naturaleza, las funciones y los desafíos de una ONG, según la Unión de Asociaciones Internacionales y el antropólogo Carlos Cortés (1994). También, se alude al concepto de *diversidad cultural*, y a la importancia de reconocer y tolerar las diferencias para proteger la dignidad humana, a partir de los estudios del filósofo Fernando Salmerón (1998). Asimismo, se profundiza en el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* como herramienta moderna de gestión de personal.

Posteriormente se hace referencia al origen y la historia de los mundos Occidental y Oriental. El geólogo Roger Osborne (2007) y los historiadores Andrés Aymard y Jeanine Auboyer (1958) relatan el devenir de ambas civilizaciones en la Antigüedad, la Edad Media y la Edad Moderna. De igual modo, a partir de las dimensiones culturales esbozadas por Geert Hofstede (2001) y seleccionadas para esta investigación, se exploran los significados de *tiempo, trabajo, individualismo vs. colectivismo y autoridad*, en una y otra área geográfica. Así se ilustran las circunstancias y particularidades inherentes a cada grupo humano.

Los presupuestos teóricos del sociólogo Anthony Giddens (1993) sustentan la descripción de la concepción lineal de *tiempo* y permiten advertir cómo este se convierte en un elemento cuantificable en el mundo Occidental. Por otro lado, el orientalista Edward Said aporta argumentos para entender que en Oriente el *tiempo* es cíclico y resalta la relevancia de las horas en la práctica de la religión.

Además, se presenta la evolución del significado de *trabajo* desde una actividad penosa a una actividad moral y mecánica, tanto en Oriente como en Occidente. Se vislumbra Occidente como una sociedad individualista; y Oriente, como una población colectivista, con sus respectivas influencias en el comportamiento humano. También se analiza el concepto de *autoridad* propuesto por el sociólogo Steven Lukes (2001) y por Hofstede (2001).

Una vez desarrollados los conceptos claves en función de los objetivos de este estudio, así como el origen de las civilizaciones seleccionadas y el significado de algunas dimensiones culturales, se explora el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* de la ONG *Conservation International Foundation* (CI) en Brasil e Indonesia. Mediante el análisis de documentos institucionales y la aplicación de encuestas y entrevistas, se pretende entender cómo la diversidad cultural incide en el alcance de los programas de Recursos Humanos.

Objetivo general:

- Explicar cómo incide la diversidad cultural en la resignificación del *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* de una organización multicultural.

Objetivos específicos:

- Identificar las diferencias entre Occidente y Oriente, a través del análisis de las dimensiones culturales organizacionales de *tiempo*, *trabajo*, *individualismo vs. colectivismo* y *autoridad*.
- Diagnosticar las convergencias y divergencias culturales en relación con el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* de la organización investigada.

Capítulo Primero

Marco Teórico

1.1.Cultura nacional

Antropológicamente, el concepto de *cultura* envuelve varios elementos entre los cuales aparecen los valores y las normas sociales, los símbolos y significados, rituales, las costumbres, tradiciones y el comportamiento.

La *cultura* consiste en patrones de pensamientos, sentimientos y reacción, adquiridos y transmitidos principalmente por símbolos que determinan los logros distintivos de grupos humanos, incluyendo sus realizaciones en artefactos; el núcleo esencial de *cultura* consiste en ideas tradicionales y, especialmente, en sus valores intrínsecos (Kluckhohn 1951; citado en Minkov 2013, 11).

Se trata de un fenómeno complejo. No hay un ser humano semejante a otro. Los individuos, las agrupaciones sociales, los pueblos, las naciones se rigen por elementos culturales adquiridos a través del tiempo, y por experiencias que los actores han interiorizado, convirtiéndolas en creencias o supuestos básicos.

“Un valor es un concepto de lo deseado, explícito o implícito, que distingue a un individuo o caracteriza a un grupo e influye en la selección de modos, maneras y acciones” (Kluckhohn 1967; citado en Hofstede 2001, 5). Se asimila a temprana edad, es decir, que los valores no son racionales. Así, la cultura se interioriza por mimesis (Hofstede 2001).

Según el filósofo griego Aristóteles (384 aC-322 aC), “la mimesis es la expresión de un instinto inherente de imitar y que es fuente de conocimiento y placer” (Jaques 1976, 254). Así, los valores constituyen ideas colectivas que condicionan la forma de actuar del sujeto. El comportamiento socialmente aceptado pasa a ser una fuente de satisfacción y placer. Los valores compartidos afianzan el sentimiento de pertenencia a un grupo social.

Los símbolos, por su parte, son palabras, gestos, gráficos u objetos que se utilizan socialmente para transmitir un mensaje específico. En opinión de varios autores, la *cultura* se originó a partir del uso de los símbolos y la interpretación del significado. Estos pueden ser universales, pero su significado depende de otros

elementos culturales como los valores. Además, la naturaleza de los símbolos puede evolucionar en el tiempo y el espacio. “Los significados y símbolos de una *cultura* no tienen una unidad básica o estática [...], incluso los mismos signos pueden ser rehistorizados” (Bhabha 1995, 208).

Igualmente, sobre la base de los valores culturales se practican rituales o acciones que no necesariamente persiguen un fin concreto, pero que reafirman las creencias y diferencian la conducta entre grupos sociales. Se trata de actividades colectivas que fomentan la celebración de la *cultura*. Los rituales trascienden la comunidad; la *cultura* se populariza. La cultura es dinámica, evoluciona. Los rituales son visibles y, a la vez, susceptibles a las interpretaciones de los forasteros (Hofstede2001).

A lo largo de la historia de la humanidad se ha clasificado la *cultura* en subjetiva y objetiva. La primera incluye elementos que residen en la mente de los individuos y que, por lo tanto, los diferencian. La segunda se asocia a artefactos creados por el ser humano, de modo que residen fuera de él, para cumplir un propósito determinado. Los artefactos son creados por los individuos a partir de los elementos que residen en la mente. La cultura, entonces, sería un constructo social (Hofstede2001).

“Los constructos no son la realidad misma, sino modelos imaginarios que creamos para organizarla de tal manera que tenga sentido para nosotros y para los demás” (Minkov 2013, 17). Precisamente, para construir artefactos culturales debe existir una referencia, un pensamiento o un aprendizaje proveniente de un individuo o una sociedad. Teniendo en cuenta esto, la objetividad se somete a la subjetividad. Existe una íntima relación entre lo que existe y forma parte de una sociedad -la religión, por ejemplo-y lo que el sujeto piensa o practica.

Dicho de otro modo, si es el sujeto quien construye la cultura, entonces siempre será subjetiva porque responde a procesos internos e indistintos que varían de acuerdo con diferentes variables como la edad o el sexo. No obstante, cualquier perspectiva resulta refutable pues, en suma, se trata de proposiciones que nacen de la experiencia(Harris 2000). Consecuentemente, el punto de origen es subjetivo. Además, el ser humano es causal: su pensamiento y comportamiento emanan de la relación entre diversos componentes internos y externos que se manifiestan en el presente, pero que, probablemente, tienen su origen en el pasado.

Las semejanzas solo nos permiten agrupar y codificar la especie humana para procesar la información y predecir la conducta. Finalmente, a partir del estudio de la clasificación de la *cultura* se dice que, “eventualmente, el concepto de *cultura* podría ser reemplazado por el concepto de *indicadores sociales*”(Minkov 2013, 17). Entre estos podrían destacarse la idea o pensamiento y la acción o comportamiento.

En coherencia, existe el idealismo objetivo como teoría filosófica que expresa que la idea constituye el elemento cardinal de la *cultura*.

Las ideas son para siempre, pero el comportamiento es transitorio: ‘el comportamiento es efímero’, no es sino un mero epifenómeno de las ideas que subyacen a la historia. Además, la conducta es impredecible pues está sujeta ‘al estado del actor, como su sobriedad, cansancio o ebriedad’, y a factores adicionales, algunos de los cuales ‘los determina sin lugar a dudas el azar’ (Werner 1973; citado en Harris 2000, 19).

Pero más adelante, el autor que cita a Werner (1973) disiente. A su juicio, tanto el pensamiento como el comportamiento construyen y caracterizan la *cultura*. Advierte él una interrelación, una mutua dependencia. La idea, aunque frágil y transitoria, precede al comportamiento. El comportamiento valida la representación mental del individuo. Ambos elementos culturales son interdependientes (Harris 2000).

Los elementos de interacción cultural no se comparten necesariamente, por lo menos no al mismo nivel (Minkov 2013). Existen subculturas o grupos de personas que “intentan construir su propia identidad y así obtener cierta autonomía del orden social establecido” (Hebdige 1979, 429).

Los valores que describen a una sociedad no representan precisamente a un individuo, aunque sí consolidan la estabilidad cultural. Sin embargo, esta parece relativa y transitoria, ya que la *cultura* se transmite entre los miembros de una misma generación o entre aquellos de diferentes generaciones. En síntesis, la estabilidad depende del tiempo. La interacción social crea espacios y elementos temporales, propios de una cultura (Aguirre 2000).

1.1.1. Cultura organizacional

Las *culturas* están formadas también por organizaciones. Una organización puede definirse como un emprendimiento social que busca legalidad y legitimidad, poder formal o informal, interactuando con otros subsistemas y adaptándose a distintas condiciones sociales, económicas y políticas, con el propósito de alcanzar determinados objetivos. Se trata de una comunidad cultural, de un conglomerado de valores, pensamientos y comportamientos.

“Las organizaciones son entornos que se conectan con la *cultura*, es decir, son unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones [...], los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes” (Arciniega 2011, 12). Podría decirse entonces que la *cultura nacional* condiciona de cierta manera la *cultura organizacional*.

Esta última “es la programación colectiva de la mente que distingue al miembro de una organización de otra”(Hofstede 2001, 391). Se sugiere que el individuo posee una *personalidad organizacional*: “se puede considerar que cada participante en una organización tiene doble personalidad, una personalidad organizacional y otra individual” (Barnard 1960; citado en Hofstede 2001, 392). En una organización como sistema social abierto, el sujeto deviene portador de elementos culturales que suceden según determinadas circunstancias personales. En un espacio laboral, la interacción entre personalidades, similares o no, caracterizan la *cultura* de la organización.

Al decir de otros estudiosos, la *cultura organizacional* se compone de la etnohistoria, los mitos, valores, símbolos, las creencias y la comunicación. La etnohistoria se refiere a la historia, a la visión, a la misión y al plan estratégico de la organización. De igual forma, alude a los *héroes* o *líderes* de la misma, en tanto referentes ideológicos para los miembros, pues influyen en su comportamiento. Mientras, los *mitos* son las narraciones de la historia de la organización, las *creencias*, un conjunto de ideas y emociones (Aguirre 2000).

El citado autor destaca que los *valores* constituyen criterios y acciones que originan conductas humanas, elementos esenciales para alcanzar los objetivos que se socializan con los colaboradores. Al mismo tiempo, subraya que la comunicación, a través del lenguaje verbal o escrito, construye diálogos y rituales capaces de afirmar la identidad de la organización y vigorizar su existencia, asegurando el cumplimiento

de las metas establecidas. También explica que los símbolos propios contribuyen a la creación de la identidad cultural del sistema (Aguirre 2000).

Al igual que en la cultura nacional, en la orgaizacional se pueden identificar subculturas. Estas también se someten a sectores o departamentos con una actividad específica. Es muy probable que exista una subcultura en el departamento Financiero diferente al área de Recursos Humanos, o una a nivel ejecutivo y otra a nivel operativo. Asimismo, la subcultura de una organización puede obedecer a la ubicación geográfica del personal, con diferentes componentes culturales nacionales.

De ahí, resulta “difícil evaluar y cuantificar la *cultura organizacional* objetivamente, porque se basa en las suposiciones, percepciones y pensamientos de los miembros de la organización, y porque se expresa a partir de comportamientos individuales” (Guillén y Aduna s.f., 55). Después de todo, los seres humanos pertenecen a una sola *cultura*: aquella de la humanidad (Bhabha 1995).

Como argumento, sobresale que la *cultura organizacional* supone un constructo social relativamente estable, que se origina principalmente a partir de las *prácticas* más que de los *valores* organizacionales socializados. “Las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas deben considerarse el núcleo de la *cultura organizacional*” (Hofstede 2001, 394). Entonces, la interacción de los colaboradores en un espacio laboral y en un período específico da lugar a la *cultura organizacional* o a un conjunto de valores, ideas y prácticas colectivas.

La necesidad primaria de subsistir le permite al individuo organizarse y compartir experiencias, a raíz de las cuales se diseñan prácticas organizacionales. Estas condicionan el comportamiento individual. La *cultura organizacional* también se manifiesta como un fenómeno en constante evolución, cuya trascendencia y aceptación dependerá del reconocimiento a la diversidad cultural y, por lo tanto, del diseño de prácticas plurales.

Por otro lado, se requiere tener en cuenta el estudio de la popularidad de la teoría organizacional y de la *cultura organizacional*. Además de sugerir metafóricamente que la creciente popularidad es cuestión de mercadeo de un producto en venta (la teoría), se arguye que la misma sirve para explicar y fomentar el desempeño laboral a favor de la productividad (Alvesson 1990).

“A nivel corporativo, la organización que posee una cultura ‘distintiva’ dispone de un valor simbólico, importante para las empresas deseosas de parecer progresistas, modernas y públicamente reconocidas” (Alvesson 1990, 38). Pero el

estudio del concepto puede convertirse en una herramienta de gestión para revelar las condiciones laborales y, por extensión, la satisfacción del colaborador.

A continuación, el mencionado especialista detalla que existen tres tipos de autores dedicados a estudiar y difundir el concepto de *cultura organizacional*: los puristas, los pragmáticos y los académicos pragmáticos. Entre los del primer grupo -en el cual se incluye-, ubica a quienes buscan exclusivamente ilustrar el concepto. Así, si el purista carece de ambición o reconocimiento por su trabajo de investigación, entonces debería por lo menos mantener su reflexión en el anonimato.

A los pragmáticos los identifica con aquellos consultores que poseen algún interés académico, pero que no es el más importante. Por último, la categoría de “académicos pragmáticos” la vincula con la ambición de generar conocimiento sobre cómo gestionar y controlar la *cultura*. Si bien la creciente popularidad del concepto puede obedecer a intereses académicos y económicos, no invalida la utilidad del mismo en la gestión del talento humano.

El desarrollo de tal definición podría obedecer a un proceso de *fragmentación de la cultura y desintegración social*, según Alvesson (1990). Es decir, la teoría o la frecuente exploración del concepto puede ser el resultado de la *modernidad líquida*, esa que se caracteriza por hechos transitorios, frágiles e inestables (Bauman 2007).

La incertidumbre o realidad líquida ha debilitado la moral del individuo en el lugar de trabajo, porque la estructura organizacional cambia inesperada y aceleradamente. Semejante conducta incide en los vínculos interpersonales y, por extensión, la *cultura organizacional* se convierte en un medio para explorar la dinámica laboral de los seres humanos. La siguiente afirmación simplifica la crítica al uso exacerbado del concepto de *cultura organizacional*: “Nadie tiene el control. Esta es la principal fuente de temor contemporáneo” (Bauman 2007).

La *cultura* de una ONG internacional se compone de dimensiones locales y globales. “Los antropólogos han sido muy cautelosos en relación con la tendencia en los autores de gestión a minimizar la idea de *cultura* y la interacción con las variables organizacionales” (Lewis 1996, 215). Probablemente, la simplificación del término deriva del efecto de la modernidad líquida, el cambio de estado o la evolución de la materia social, en este caso, del concepto.

1.2.Organizaciones No Gubernamentales

Desde el siglo XIX, las ONG constituyen una nueva forma de organización social. Una ONG “es un sujeto impulsor de un proyecto alternativo al de las clases y sectores dominantes” (Cortés 1994, 151). Según la Unión de Asociaciones Internacionales, la organización de estudio, CI, es una ONG con orientación internacional: “las actividades se llevan a cabo en un territorio geográfico subnacional específico, o establecen un vínculo entre un país determinado y uno o más países”(UIA, s.f.). A nivel mundial, existen aproximadamente cinco mil organizaciones no gubernamentales en función (Bennett y Oliver2002).

Una ONG es una agrupación de individuos que comparten un interés particular y operan local o globalmente para alcanzar un objetivo específico, en un espacio y período delimitados. Se trata de una actividad filantrópica, a partir de asociaciones entre agentes sociales de cambio. Abarca un sistema autónomo que se enfrenta a un análisis constante de realidades sociales. Su autogestión le permite explorar alternativas de cambio o desarrollo. El elemento central de estas organizaciones radica en “su posición crítica respecto a la sociedad y la idea de que es posible impulsar el cambio a través de la participación activa de los sectores populares en la construcción de alternativas en todos los órdenes de la vida social” (Cortés 1994,151).

Entre las principales funciones de las referidas organizaciones figuran: elaborar alternativas de desarrollo en diferentes áreas sociales; colaborar en el diseño e implementación de políticas y programas públicos o privados; fortalecer las relaciones entre los organismos públicos, privados y la comunidad, a través de la creación de canales de comunicación y difusión de la información; y participar en la resolución de conflictos sociales a través del diálogo y consenso (Bennett y Oliver2002).

Probablemente, el principal encargo consista en generar alternativas de solución a las necesidades de la comunidad. Así, en el desarrollo de las mismas, resulta fundamental la deconstrucción de paradigmas, el pensamiento crítico y el respeto a las particularidades de la población. A medida que aparecen nuevos modelos o maneras de enfrentar la interacción humana y diferentes circunstancias - como es el caso de las tecnologías de la información-, la percepción de la realidad cambia, invalidando los esquemas preestablecidos y preconcebidos.

De esta manera, generar alternativas sostenibles requiere conciencia del estado del arte cultural de la población. Estas organizaciones colaboran en el proceso de convertir las necesidades en ideas, las ideas en decisiones y, a su vez, las decisiones en acciones (Bennett y Oliver 2002).

Las alternativas de desarrollo consisten en el diseño e implementación de programas sociales que pretenden el bienestar común, a través de la participación y empoderamiento de la población. Esta actividad las convierte en prestadoras de servicios a la comunidad. El trabajo de estas organizaciones consiste en “generar conocimientos, metodologías, propuestas técnicas, políticas y públicas” para elaborar alternativas de solución (Bazoberry y Ruíz 2010, 81). El fin ulterior de la cooperación de estas organizaciones *apolíticas* y *neutrales* es el bienestar de la humanidad (Martínez y Larrea 2010).

Sin embargo, las ONG deben enfrentarse constantemente al ejercicio del poder coercitivo y burocrático de organismos públicos y privados. Solo cuando se ejerce el poder en beneficio del sistema, se contribuye al desarrollo integral de la sociedad.

La independencia de una ONGD¹ tiene que confrontarse continuamente con los programas y esfuerzos de captación neoliberales, lo que significa inicialmente un ejercicio de crítica a conceptos que, al ser manejados por organismos neoliberales, han cambiado por completo su sentido original. Así, mantener su atributo crítico pero conciliador, contrarestando sus posibles disfuncionalidades, se convierte en el mayor reto de estas organizaciones (Díaz-Salazar 2003, 202).

Además, para cumplirlo se debe promover la participación activa de los agentes sociales del cambio. La contribución de la comunidad puede ser compleja. Para minimizar esto, la comunidad deberá reconocer a la organización como institución o como un conjunto de valores legítimos. Conjuntamente, la colectividad debe advertir una necesidad.

Por ejemplo, CI Ecuador, en conjunto con el Ministerio del Ambiente, participa en el “Programa Nacional de Incentivos a la Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural–Socio Bosque–”. Este programa consiste en la entrega de incentivos económicos a campesinos y comunidades indígenas que se comprometen

¹Organización No Gubernamental de Desarrollo.

voluntariamente a la conservación de los bosques, páramos u otra vegetación nativa (Ministerio del Ambiente, s.f.). Así, el beneficio que percibe la comunidad le permite validar la intervención de la organización.

La participación puede resultar compleja cuando se trata de organizaciones no gubernamentales con orientación internacional. Ocurre que las culturas experimentan un proceso de homogenización. “La modernidad asume la homogeneidad [...], asume el interés en un futuro humano común, global” (Geertz 1996; citado en Murphy 2000, 342).

Sin embargo, las condiciones de vida en cada localidad o región todavía son disímiles y los pueblos tienen derecho a la autoproclamación o a la autodeterminación. Estas organizaciones deben procurar el respeto a la diversidad cultural para alcanzar el propósito original.

Uno de los principios de la “Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)”, es el de *Desarrollo Sostenible*: “La diversidad cultural es una gran riqueza para las personas y las sociedades. La protección, la promoción y el mantenimiento de la diversidad cultural son una condición esencial para un desarrollo sostenible en beneficio de las generaciones actuales y futuras” (UNESCO 2013, 6). Entonces el trabajo de las ONG con cooperación internacional debe procurar una aproximación etnográfica. Así, deviene fundamental explorar el pensamiento y comportamiento de la comunidad con la que se va a cooperar.

Sobresalen múltiples desafíos para una ONG, pues debe asegurar su naturaleza de agente intermediario y conciliador, a la vez que su autonomía e independencia política y económica. Como agente de cambio, debe procurar la participación y el empoderamiento de los involucrados en los programas de desarrollo, a través del respeto a la diversidad cultural. Esto implica comprender y respetar el concepto de elementos particulares: *tiempo, riqueza, desarrollo, trabajo, individualidad, colectividad*, entre otros. Simultáneamente, debe garantizar cambios sostenibles, sosegando la incertidumbre del actor local y validando su intervención en el presente.

1.3.Diversidad cultural

En una ONG internacional, la interacción entre diferentes *personalidades* en el espacio nacional u organizacional genera *diversidad cultural*. La diversidad cultural expone las diferencias que existen entre los miembros de un grupo social, mientras que la interacción cultural explora las relaciones entre estos individuos (Salazar 2014). El alcance de esta interacción humana se determina a partir de la percepción individual, la cual depende de la *cultura* del sujeto. La coexistencia cultural no garantiza entendimiento, aunque, probablemente, la interacción sí.

No obstante, hoy se habla de uniformidad de las culturas. A medida que transcurre el tiempo, y por efecto de la globalización, las *culturas* van transformándose y, de alguna manera, homogenizándose (Geertz 1996).

Pero, ¿qué es la globalización?...

Coincidencia de tres procesos independientes: la revolución de la tecnología de la información; la crisis económica, tanto del capitalismo como del estatismo y sus reestructuraciones subsiguientes; y el florecimiento de movimientos sociales y culturales como el antiautoritarismo, la defensa de los derechos humanos, el feminismo y el ecologismo. La interacción de estos procesos y las reacciones que desencadenaron crearon una nueva estructura social dominante: la sociedad de red; una nueva economía: la economía informacional/global; y una nueva cultura: la cultura de la virtualidad real (Castells s.f., citado en López, s.f.; citado en Brovetto y Rojas 1999, 169).

El *Informe Mundial de la UNESCO: Invertir en la diversidad cultural y el diálogo intercultural* enfatiza en el proceso de homogeneación cultural: “La desaparición de las fronteras en el marco de la mundialización ha propiciado [...] la aparición de un espíritu nómada, que puede verse como el nuevo horizonte de la experimentación cultural contemporánea” (UNESCO 2010,7).

Evidentemente, hay realidades paralelas que determinan la dinámica de las relaciones humanas. Por un lado está la globalización; por el otro, la necesidad de defender la diversidad de las *culturas* y, por extensión, proteger la dignidad del ser humano en todos los espacios de interacción social.

Mientras sucede la homogenización cultural absoluta, urge explorar el sistema en el que interactúan seres culturalmente diversos, para diseñar e

implementar programas plurales que preserven el derecho del ser humano a ser reconocido y respetado como sujeto. La uniformidad de prácticas y programas organizacionales puede transgredir la dignidad humana. Por eso se insiste: “Las diferencias, tanto individuales como grupales, han de ser salvadas y defendidas de intromisiones y alineaciones, siempre y cuando, al mismo tiempo, se preserven y queden garantizados los contenidos básicos de justicia, la dignidad o la humanidad” (Camps s.f., citado en Olivé 1993, 92).

De modo que solo mediante el reconocimiento de la diversidad es posible salvaguardar la dignidad humana: “El reconocimiento debido no sólo es una cortesía que debemos a los demás; es una necesidad humana vital” (Taylor 1993, 25).

Una vez que se reconoce la diversidad cultural o la multiculturalidad en una organización, se deben diseñar políticas y programas que, en conjunto, garanticen la convivencia entre individuos o una interacción cultural armoniosa. El reconocimiento debe ser axiomático, para evitar la percepción de mayorías contra minorías culturales. “Se debe crear una *comunidad imaginada* de equidad en la diferencia, sin prejuicios ni discriminación” (Anderson 1991; citado en Salazar 2014, 38).

“Sólo a través del entendimiento de la variedad de diferencias podemos explicar porqué cambios organizacionales, aparentemente similares, en dos sociedades, resultan ser muy diferentes”(C. Kluckhohn 1967, 40). Al igual que Geertz (1996) y C. Kluckhohn (1967), Hofstede (2001) sugiere que la confluencia de distintas *culturas* en un espacio laboral no compartido sí influye en las relaciones interpersonales. Entonces, la *diversidad cultural* requiere individuos condescendientes, capaces de tolerar pensamientos y comportamientos distintos a los propios.

El desarrollo de programas organizacionales diversos e incluyentes puede suceder a partir del diálogo intercultural. Este implica un intercambio de información sobre identidades culturales. Los estereotipos y las tensiones culturales o intolerancias pueden obstruir los canales de comunicación y dificultar el diálogo. “Los estereotipos culturales, si bien sirven para marcar los límites entre un grupo y *el otro*, conllevan el riesgo de que el diálogo pueda limitarse a la diferencia y que la diferencia pueda engendrar intolerancia” (UNESCO 2010).

Respecto a la tolerancia, trasciende la idea de que “toleramos las conductas que creemos erróneas cuando, de alguna manera, podemos oponernos a ellas y acaso

impedirlos, pero no hablaríamos de tolerancia si tuviéramos que soportar los mismos actos por la fuerza de coacción, sea por debilidad o competencia” (Salmerón 1998, 29).

¿Y se puede considerar tolerante una organización internacional que aplica las mismas políticas y programas tanto en Occidente como en Oriente? ¿Es posible considerar la debilidad cultural como la causa del sometimiento incuestionable a las diferentes prácticas organizacionales?

“La preservación de una *cultura* se justifica en términos del bienestar de su gente. Por eso, la preservación va más allá de la mera tolerancia y alienta el desarrollo moral y material de las comunidades *culturales* que, en último término, arraiga en consideraciones de libertad y dignidad humanas”(Salmerón 1998, 46).

De esta manera, en un espacio laboral global, donde concurren individuos disímiles, el diálogo intercultural constituiría el medio más apropiado para alcanzar el fin, la preservación de las diferencias y la interacción equilibrada. La consecución del diálogo dependerá de las *competencias interculturales* o la capacidad del individuo para relacionarse con otros (UNESCO 2010).

En tales espacios de diálogo puede suceder la resignificación de los paradigmas culturales individuales y colectivos. “La resignificación [...] se relaciona con un nivel semántico y simbólico de los cambios de utilización de un objeto dado [...] cuando el lugar y el modo de uso varían” (Rowe 1999, 69).

Dicha reinterpretación de la realidad sucederá si el individuo es libre de pensamiento, y transmitirá el nuevo conocimiento a su comunidad solo si es libre de acción. En una organización no gubernamental internacional, la resignificación de símbolos y significados debe acompañarse, por ejemplo, de los mensajes en diferentes idiomas, pues son susceptibles a equívocos.

Precisamente, la diversidad cultural en el lugar de trabajo no solo implica diferentes percepciones de la realidad, sino también la existencia de idiomas distintos. En el proceso de homogeneización cultural, el inglés se ha convertido en un *idioma vehicular* (UNESCO 2010). El idioma es un código social que le permite al individuo identificarse, comunicarse y relacionarse con otros semejantes.

En una ONG internacional se puede reconocer la diversidad cultural a través de la traducción de documentos oficiales y sustanciales a los distintos idiomas que se hablan dentro de la misma. La práctica del plurilingüismo en una organización es un reconocimiento a la identidad del sujeto y de la comunidad; además, aumenta la

posibilidad del diálogo intercultural. “Las lenguas no son solamente un medio de comunicación, sino que representan también la estructura misma de las expresiones culturales y son portadoras de identidad, valores y concepciones del mundo” (UNESCO 2010, 13).

Otra manera de reconocer la diversidad cultural en este tipo de organizaciones puede ser a partir de la educación cultural de sus colaboradores. El propósito de la educación es que los individuos adquieran conocimiento, conciencia y capacidad para adaptar su comportamiento (Thomas y Inkson 2007).

El conocimiento le permite al sujeto actuar conscientemente y, a su vez, la conciencia asume la conducta necesaria para interactuar de manera respetuosa con quienes no necesariamente comparten valores, costumbres, creencias o estilos de vida. El propósito de la educación no debe limitarse a exponer las diferencias culturales, sino que debe facilitar la interacción y, por lo tanto, el diálogo intercultural. La educación promoverá la *inteligencia cultural* (UNESCO 2010).

Llegar a ser humano es llegar a ser un individuo, y llegamos a ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados, en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas. [...] Y los esquemas culturales no son generales, sino específicos (Geertz 1996, 57).

El factor común a la diversidad cultural es la especie humana, la composición biológica. Todos coparten la categoría de *ser humano*. El espacio geográfico y la herencia familiar influyen en aquello que particularmente se asimila como *cultura*. La *diversidad cultural* es real y, por ende, debe ser elemento de estudio y el principio del diseño e implementación de políticas organizacionales incluyentes y equitativas.

Aunque la posmodernidad o la *realidad líquida* que caracteriza esta época pregonen la homogenización cultural, siempre existirá diversidad de pensamiento y comportamiento. Ningún individuo será igual a otro, porque cada uno ha sido programado para desenvolverse en ambientes y circunstancias específicas. En el futuro, la mundialización quizás convierta a los seres humanos en sujetos aculturales; pero no podrá evitar las divergencias entre los mismos.

1.3.1. Perspectivas culturales occidentales

Origen del mundo de Occidente

Es importante conocer el origen del mundo occidental para explicar el comportamiento humano en esta región. A partir de una narración cronológica, se puede entender la conducta. El estudio cultural de un grupo social, especialmente en el área de Recursos Humanos, puede develar los valores del personal y permitir dirigir esfuerzos hacia la creación de programas populares y sostenibles en el tiempo.

El origen del mundo Occidental se remonta al período 5000 aC-476 dC, en Atenas, Grecia. Antes del siglo VII aC, “la sociedad del mundo helénico era solo la afinidad que sentían las aldeas y las familias que se unían para proteger y promover los intereses comunes y que, en consecuencia, se guardaban lealtad entre sí”(Osborne2007, 59).

Durante los siglos VII y VIII aC incrementó el comercio y fueron descubiertas reservas de plata en el monte Laurio. Según el referido autor, la prosperidad durante esa época dividió a la sociedad en una minoría opulenta y una mayoría obrera. Esta nueva realidad exigía organización formal para repartir recursos y resolver conflictos. A partir de la relación conflictiva entre pueblo y Gobierno, aparecieron Solón y Clístenes. Con el propósito de encontrar la manera de gobernar armoniosamente las ciudades, el primero utilizó el concepto de *eunomía* o “buen orden”. Así, empezó por documentar las leyes hacia el año 600 aC(Osborne 2007).

No obstante esta nueva condición, las leyes tácitas de la tradición dirigían la convivencia humana. La democracia ateniense se consolidó como un sistema político supremo y ello sucedió porque “los propios atenienses airearon mucho la idea de que su ciudad era la más libre de todas” (Osborne 2007, 65).

Grecia atravesó una época de transformación y los atenienses intentaban conservar sus costumbres, mientras se propagaba la razón como medio para interpretar los acontecimientos humanos. A partir de esta ideología, nació la filosofía y concepción occidental del mundo. Además de la razón, circulaba el concepto de moralidad humana o el bien como fin ulterior de la humanidad. Este “es probablemente el único concepto que distingue a nuestra sociedad Occidental de todas las demás que han existido en la historia” (Osborne 2007, 88).

Entre los años 250 y 140 aC tuvo lugar la expansión de Roma, con la consiguiente derrota y anexión de varias de las ciudades y estados griegos a su

territorio, como Macedonia. En la época del primer emperador romano, César Augusto (27 aC-14 dC), los ciudadanos se mostraban “deseosos de asimilar la tradición socrática de la indagación racional; también querían saber en qué debía consistir la vida del hombre bueno” (Osborne 2007, 114). Así, los romanos acogieron la cultura griega, la cultura del mundo Occidental, que se propagó hacia otros territorios de Europa, como España.

A la Antigüedad heleno-romana le sucedió la Edad Media (V-XV), o lo que se conoce como los primeros tiempos de la cultura Occidental, según el propio Osborne (2007). Así como se vivió colectivamente en la Antigüedad, en el período medieval igual. En la ciudad, la interacción entre individuos y la participación de la comunidad en el Gobierno se daba debido a los encuentros casuales que los espacios urbanos facilitaban. Para organizar la vida colectiva, los ciudadanos podían agruparse en gremios y defender el interés común. “La identidad colectiva se fortalecía por el hecho de pertenecer a un grupo con tradiciones, normas e identidad propia” (Osborne 2007, 193).

Al Medievo también le caracterizó el feudalismo como sistema político, económico y social. Se originó en Francia, y se caracterizó en lo fundamental por un ejercicio de la soberanía por los señores feudales, quienes ostentaban el poder y lo ejercían con prepotencia frente a sus vasallos o feudatarios, considerados estos como sucesores de los esclavos. La aristocracia mostraba con soberbia y arrogancia la tenencia de la tierra y bienes propios de la realeza. El sistema feudal desapareció por el advenimiento del capitalismo industrial, el cual habría de ponerse a la “defensiva” contra el socialismo en sus distintas tendencias.

“En el siglo XV, las visiones de fortuna personal y de lujo y las leyendas de los antiguos mundos de Grecia y Roma llegadas de Italia, habían saturado a Europa. La historia inspiraba a los aventureros a verse como modernos Alejandro y Césares civilizando a los bárbaros a golpe de espada” (Osborne 2007, 289). En la Edad Moderna, España colonizó América y trasladó los sistemas gobernantes en la corona española presidida por los reyes católicos Fernando e Isabel, especialmente en todo aquello relacionado con la religión, costumbres e individualismo.

La diferenciación entre mayorías y minorías, la oposición civil a la concentración del poder, la propagación del uso de la razón y la aceptación de una moralidad humana, además del advenimiento del capitalismo, constituyeron las principales características del mundo Occidental en el pasado. Todas estas realidades

han perdurado en el tiempo, hasta el presente, y se han trasladado a las organizaciones Occidentales.

América Latina

No es posible delimitar con exactitud la zona geográfica que abarca esta región y tampoco se puede afirmar con total certeza que sus poblaciones solo hablan español y portugués. El término surgió en París para, desde una perspectiva étnico-geográfica, referirse a una región de América que representa al Tercer Mundo de Occidente, semejante a Hispanoamérica y muy parecida a Iberoamérica.

De la época precolombina se heredaron prácticas culturales que identifican la multiplicidad étnica de la región. Pluralismo y diversidad son aspectos a tener presentes cuando se estudian algunos o diferentes países de la zona.

La transformación en los países de la región se caracteriza por el hibridismo. Al contrario de la idea de la evolución aumentativa o transformación orgánica, el concepto de hibridismo destaca condiciones en las cuales se da la convivencia simultánea entre lo nuevo y lo antiguo, entre formas modernas y métodos anticuados de gestión. Este concepto es esencial para entender la gestión y las organizaciones en América Latina y, se puede suponer, en países que pasan por procesos acelerados de desarrollo y cambio (Calás y Arias 1997, 70).

No extraña entonces que en América Latina existan múltiples estudios sobre la sociología del trabajo como resultado del interés de conocer la dinámica, la cultura, la productividad y la capacitación de una organización laboral. Luego de estos análisis, se ha afirmado que las prácticas culturales median en el escenario laboral, lo cual, a su vez, guarda estrecha relación con el panorama económico de los países. Al respecto, se concluye que “a partir de la década del ochenta del siglo XX, las organizaciones laborales participaron en una mutación rotunda de contexto durante una situación macroeconómica difícil” (Bensusán 2007, 17).

El modelo organizacional del trabajo en América Latina está determinado por la globalización y la herencia cultural e histórica. Se explica que “los latinoamericanos prefieren depender de alguien más en su lugar de trabajo, y que aceptar este tipo de *autoridad* genera una serie de conductas en las que se evita el conflicto y la confrontación” (Rojo 2006, 34).

La cultura media en las relaciones personales, en la selección de los empleados, en la asimilación de técnicas y tecnologías modernas y en las prácticas laborales diarias. Por tanto, ante el interés de investigar una organización resulta esencial tomar en consideración esas tendencias latinoamericanas. Las prácticas culturales del país de origen median en las actitudes y el comportamiento de los seres humanos.

Brasil

Conocer la dinámica cultural de Brasil y definir su incidencia en las organizaciones laborales implica necesariamente comprender la influencia de la etapa de colonización y el progreso económico actual. Situado en la zona sur de América, este país se muestra al mundo como una de las naciones en vías de desarrollo.

Más de la mitad de los brasileños son descendientes de migrantes europeos, principalmente provenientes de Portugal, Alemania, Italia, España; mientras que el resto adquirió su herencia de los esclavos africanos. También cohabitan comunidades japonesas y poblaciones indígena. El irrespeto a la diversidad étnica y el desvalance en las oportunidades económicas provoca discriminación y marcadas diferencias sociales.

Partiendo de esas realidades que han impactado a Brasil, “la lealtad, la innovación y la flexibilidad distinguen al estilo de gestión organizacional”(Tanure y Spyer 1996, 18). Igual, destaca al formalismo como un rasgo negativo, pues conlleva a una defensa individual por encima de un quehacer en colectivo(Ferández 2005). Contrario a esta tendencia, hay quien reconoce y define que existe un ingenio brasileño que se pone en práctica a la hora de acatar leyes o normas(Barbosa 2008).

De conjunto con los aspectos culturales, en el panorama laboral de Brasil también median procesos de cambios y nuevas formas de hacer en el ámbito productivo. “La reestructuración económica del capital brasileño se intensificó en 1990 y el proceso viene afianzándose bajo formas diferenciadas, y configura una realidad que abarca tanto elementos de continuidad como de discontinuidad en relación con las fases anteriores”(Antúnez 2011, 22).

En este país, como en el resto del mundo, las estructuras se rigen por políticas internas. Sin embargo, se diferencia de otros, pues la lealtad es uno de los principios más importantes, e incluso, puede incidir sobre cualquier decisión con mayor fuerza

que cualquier posición definida en el organigrama de la organización. Además, sobre la dinámica interna, se refiere:

Los cariocas suelen mostrar gran apertura y disposición para comprender su participación, así como para integrarse y tener un desempeño exitoso, prefieren que se les indique exactamente en qué consisten sus funciones para no invadir áreas de responsabilidad de otros integrantes (Ibarra 2012).

Por tanto, el éxito de inversión laboral en Brasil exige iniciar en el reconocimiento de la cultura organizacional de esta región de América, donde la imposición de modelos conllevaría al fracaso y a la creación de conflictos laborales. Como en otras regiones del mundo, la dinámica cultural de este pueblo determinará el desempeño de los trabajadores de una organización.

1.3.2. Perspectivas culturales orientales

Origen del mundo de Oriente

Una organización occidental que tiene representación en Oriente debe conocer la *cultura* del país para, a partir de las diferencias, entender el comportamiento humano. El pasado de las civilizaciones permite saber acerca del presente y predecir, aunque solo como probabilidad, la conducta a futuro. El estudio del origen de Oriente resulta imprescindible para concebir ideas como la necesidad de mantener relaciones armoniosas en el lugar de trabajo, la lealtad al empleador o el respeto absoluto a la *autoridad*.

El origen de Oriente se remonta a las antiguas civilizaciones de Mesopotamia y Egipto, aproximadamente hacia el año 3200 aC. Mesopotamia, una región ubicada entre los ríos Tigris y Éufrates, se dividía en cuatro zonas o estados: Asiria, Babilonia, Acadia y Sumer. En esta región, la monarquía constituía la forma de organización política y asumía las funciones militares, administrativas y especialmente religiosas (Aymard y Auboyer 1958).

El rey Sargón fundó el primer Imperio mesopotámico en Acadia. Más tarde, alrededor del siglo XVII aC, el rey Hammurabi levantó el primer Imperio babilónico. El poder del Imperio se extendió por todo el territorio y, consigo, un conjunto de

leyes escritas en el Código de Hammurabi. Este documento estaba conformado por 282 leyes, y su propósito fue procurar el bienestar de la población.

Se ha descrito Mesopotamia como una región que, a diferencia de Egipto, “se abría a las influencias exteriores, a las infiltraciones y hasta a las invasiones, más inclinado a proyectar su poderío al exterior y su civilización”(Aymard y Auboyer 1958, 174). Además, uno de los legados más perdurables de Mesopotamia fue la invención de la ciudad-Estado y la innovación del urbanismo.

La ciudad-Estado como organización socio-política surgió a partir de la necesidad de coordinar las actividades de cultivo, pastoreo y riego en varias urbes que se ubicaban a lo largo de las principales vías fluviales. Así como a Egipto, a principios del siglo XIV aC a Babilonia se le consideraba una potencia mundial (Leick 2002).

Después de varios reinados, los persas invadieron Babilonia y Darío I se dedicó a construir centros ceremoniales persas, imponiendo la cultura y política iraníes. La población era muy heterogénea. Allí convivían judíos, sirios, persas, egipcios, e incluso griegos (Leick 2002). Más tarde, Alejandro Magno, rey de Macedonia aproximadamente hacia el año 331 aC, invadió el Imperio persa. La desaparición de Babilonia empezó a partir de la ocupación del rey de Partia, Mitrídates I, y continuó en los años 226-636 dC, con la invasión de los sasánidas.

Así como Babilonia, la civilización egipcia dio origen a la cultura Oriental. Igualmente, la monarquía constituía su forma de Gobierno, y entre las principales obligaciones del rey estaban las religiosas. Sin embargo, a diferencia de Babilonia, a los reyes se les presentaba como dioses. “Los egipcios atribuían a Menes-sucesor de ‘espíritus semidivinos’, primer soberano de la primera dinastía-, la realización de la monarquía unitaria, que señalaba el principio de la historia humana en su país (época de la escritura, del arte y de las técnicas agrícolas y artesanas)”(Aymard y Auboyer 1958, 61). Así, el rey, considerado dios e hijo de dios, era dueño de toda la tierra, los oficios y seres vivos. Todo el poder se concentraba en la monarquía.

A través del culto a los dioses, la monarquía sometía al individuo al trabajo agrícola colectivo para mantener la prosperidad de la corona. En Egipto igual se practicaba la esclavitud, y debido al sentimiento de superioridad cultural que ejercían sobre otros pueblos, los esclavos eran principalmente prisioneros de guerra, malhechores entregados como tributo, o individuos comprados en otros países. En el Imperio Antiguo, en la V Dinastía (2350-2200 aC), la monarquía concedía

inmunidad tributaria a los templos y a algunos ciudadanos para que pudieran mantener el servicio de las ofrendas divinas y organizar el culto funerario. Así, el poder empezó a descentralizarse y la anarquía se instauró en el país (Aymard y Auboyer 1958).

Luego, los ingresos del Estado disminuyeron y ello suscitó la desaparición del Imperio Antiguo. En el Imperio Medio (2050-1750 aC), desde la VII a la VIII Dinastía, se estableció un sistema casi feudal, un señorío de padres a hijos (Aymard y Auboyer 1958).

En esta época, durante el reinado de Amenemhath -III-XII Dinastía- el territorio egipcio se extendió a lo largo de novecientas millas, desde la Tercera Catarata al interior de Siria, cobijando a aproximadamente millón y medio de habitantes. Sin embargo, solo dos siglos y medio más tarde, y debido a la invasión de los asiáticos *hicsos* o “gobernantes de montaña”, el Imperio Medio llegó a su fin (Asimov 1981).

Más tarde, el Imperio Nuevo reveló la existencia de otras naciones y civilizaciones en el mundo. La función militar se convirtió en una de las más importantes del rey o faraón. El rey Ramses III libró exitosamente algunas batallas y logró restablecer el orden de la administración pública. Entonces el fin del Imperio Nuevo aconteció con la llegada del cristianismo, en 1882, cuando Gran Bretaña y Francia dominaron Egipto.

Tanto en Occidente como en Oriente ha sido importante procurar el bienestar de la población a través de un conjunto de leyes escritas. Asimismo, estas civilizaciones han compartido el interés por expandir su poder e influencia hacia otros pueblos. Para conseguirlo, el poder se concentró en la monarquía y el rey fue considerado dueño y señor, una realidad pasada que hoy se semeja a la circunstancia de una organización internacional, en la que el poder de decisión lo tiene un grupo.

Asia

A Asia se le incorpora como parte de Oriente, concebido como no-Occidente. Conocido como el continente más grande y poblado de la tierra, esta región no comprende una cultura homogénea. La riqueza cultural es amplia, poco divulgada en el resto del orbe. El respeto a las tradiciones figura como uno de los rasgos principales, y se mantiene vivo el legado de los antecesores.

En el ámbito organizacional, los asiáticos otorgan importancia a la comunicación y al conocimiento de la contraparte. En la región predominan los grupos empresariales con características de red, muy determinantes en las prácticas laborales. “La coherencia de los grupos no se constituye solamente en los lazos financieros y funcionales entre ellos, sino también en el parentesco, la amistad y, por sobre todo, la confianza y el compromiso en la cooperación a largo plazo” (Montt y Rehner 2012, 21-27).

En los países de este continente existe una mayor distancia entre las jerarquías, lo cual hace referencia a los sistemas políticos heredados. En la dinámica laboral y social, la *autoridad* no se impone, se logra y legitima con el comportamiento. Sobre estas y otras características, resaltaque:

En Asia existen estructuras organizacionales más jerárquicas en las cuales el poder de decisión es más concentrado en la mano de pocos. Prepondera un liderazgo más paternalista que incluye una relación más emocional entre los ejecutivos y los empleados, ya que la diferencia de poder no significa solamente la posibilidad de delegar y mandar, sino también una responsabilidad del ejecutivo para los empleados incluso en áreas fuera de lo laboral (Hofstede 1997, 43).

Sin dudas, se trata de una cultura de respeto mutuo y, fundamentalmente, a los superiores. También son más propensos a adelantarse y prepararse ante situaciones imprevistas. Todo está controlado y existe un mayor rechazo a las prácticas desconocidas. Prevalece cierta rectitud ante el cumplimiento y puesta en práctica de regulaciones (Rojo 2006).

Cada una de estas particularidades, prácticas y visiones culturales sobre la organización incidirán en la dinámica organizativa de los países asiáticos. Resultaría erróneo y poco efectivo importar e instaurar modelos externos que lejos de ajustarse a las particularidades del continente, ejecuten una implementación ciega a partir de ideas y experiencias foráneas.

Indonesia

Marcado por la influencia del islam,² este país insular se enfrentó a tres siglos de colonialismos y, luego de su independencia, a conflictos de separatismo, cambios socioeconómicos y de democratización. Su cultura es el resultado de la unión de diferentes civilizaciones.

Para entender las prácticas culturales actuales del país se hace necesario investigar en torno a su transición política, símbolos y principios. “Según el lema nacional, Indonesia está muy orgullosa de su unidad en la diversidad, sus tradiciones históricas, costumbres, lenguas, culturas, religiones y gentes”(Ramírez 2002, 151-162).

En la nación prevalece el respeto a la *autoridad* y a las diferencias jerárquicas. Por lo general predomina la preferencia por la colaboración entre los miembros de la organización, y existe discriminación laboral hacia la mujer. Sin embargo, esa problemática está mostrando cambios de conjunto con el crecimiento económico.

Durante los últimos años, esta región del continente más poblado del mundo se ha convertido en centro de interés para inversores extranjeros. No obstante, las limitaciones de implementar y crear organizaciones laborales radican más en las brechas culturales que en las barreras creadas por la distancia geográfica. En Indonesia prevalecen valores como el colectivismo, la búsqueda de la armonía, la importancia de las relaciones personales, los cuales trascienden el ámbito social y median en la dinámica de los trabajadores (Rojo 2006).

Por tanto, “para lograr el pluralismo y un sistema coherente de relaciones de trabajo, se hace necesario adoptar medidas que reconozcan diferentes niveles de representatividad” (Escobedo 2007, 16-20). En Indonesia, la unidad social es el grupo y se avanza en el respeto a las diferencias porque el hombre primero es parte de una comunidad y luego “ser” independiente.

²Entre los demás grupos religiosos se pueden señalar los musulmanes, la presencia de más de 17 millones de cristianos y budistas, la mayoría de origen chino.

Capítulo Segundo

Dimensiones culturales Occidentales y Orientales

El estudio de las dimensiones culturales permitirá explicar el comportamiento del personal en relación con el *Programa de Evaluación Anual de Desempeño*. *Tiempo, trabajo, individualismo versus colectivismo y autoridad* determinan la manera como los trabajadores entienden el significado de las políticas y procesos organizacionales.

2.1. Tiempo

En la Antigüedad, el *tiempo* era cíclico, basado en los movimientos astronómicos o acontecimientos de la naturaleza. Además, no existía disociación entre el tiempo y el espacio. En las civilizaciones pre modernas, el pasado constituyó la base de la reflexión y acción del ser humano. ¿Cómo? “La escritura expande el nivel de distanciamiento entre el *tiempo* y el espacio y crea la perspectiva del pasado,

presente y futuro, en la que la apropiación reflexiva del conocimiento puede poner de relieve dicha tradición” (Guiddens 1993, 45).

Según el citado autor, la Modernidad sí evidenció una disociación entre ambas categorías, y el *tiempo* se convirtió en un suceso lineal, progresivo y cuantificable. En Occidente vino sinónimo de *trabajo*, producción, dinero, capitalismo y, de igual manera, monotonía y hábito, incluso, un elemento escaso.

En las ciudades, las actividades de los individuos se organizaron de tal manera que la interacción social trascendía cualquier elemento subjetivo. Sin embargo, la noción de *tiempo* depende de la experiencia consciente de un sujeto o del estilo de vida (Simmel 1903).

Desde el postestructuralismo, la realidad se vio compleja y multidimensional, no como una sucesión lineal de hechos o una simple ecuación causa-efecto, tal cual sugirió Levi-Strauss (s.f., citado en Saavedra 2009, 45-60). Así, se interpretó el *tiempo* como movimiento y cambio. La concepción lineal del mismo podría distorsionar y limitar la acción en el presente. Probablemente, si el *tiempo* fuera lineal, solo existiría el presente.

En la Modernidad, el ciclo podía entenderse como un conjunto de sucesos repetitivos, pero no necesariamente en el mismo sentido. Trasciende entonces una expresión temporal no concluyente que posibilita diferenciar el presente del pasado (Habermas y otros 1985).

Por otro lado, en Oriente, el *tiempo* era cíclico; y el cambio, constante. Así, antes de que Oriente adoptara el reloj, el horario y el calendario Occidental en tanto instrumentos para medir el *tiempo*, los fenómenos naturales lo determinaban. En tal área geográfica, la referida dimensión adquirió trascendencia porque determinó las horas de oración -elemento fundamental de su religión y cultura-. “La oración antes del amanecer; la oración de mediodía; la oración de la tarde cuando las sombras proyectadas por los objetos son iguales a su altura; la oración del ocaso, una vez que el sol ha desaparecido detrás del horizonte, y la oración nocturna, después de la extinción de la última luz” (Lewis 2002, 153).

En Occidente, laboralmente, la producción en serie contribuyó a la concepción moderna de *tiempo*. En el siglo XIX, la división de funciones y la especialización del trabajo se basaron en el cálculo del *tiempo* que a cada individuo le tomaba llevar a cabo una tarea específica. El control de tiempos y movimientos favoreció la formación de una organización mecanicista que intentó unificar y

predecir el comportamiento humano, además de convertir al sujeto en un recurso económico. La medición del *tiempo* en el lugar de trabajo contribuyó a la concepción de una estructura vertical. Las tareas y el *tiempo* debían ser vigilados por un supervisor a cargo (Morgan 1990).

A la par del consumismo, se entrenó a cada trabajador para que llevara a cabo una función específica a velocidades extremas, para asegurar la optimización de la producción. La fabricación en gran volumen, usualmente emprendida en fábricas y espacios de arquitectura confinada, implicó la generación de mercados masivos, sobrepasando la posibilidad de satisfacer plenamente las necesidades humanas.

La uniformidad de las actividades en el lugar de trabajo también condujo a producir el mismo bien para la colectividad; el mismo estilo de vivienda; los mismos muebles; las mismas distracciones y entretenimiento; similar vestimenta; es decir, cánones controlados de emoción predecible (particular del sistema actual capitalista). De esta manera, el presente emerge del pasado y condiciona el futuro.

Se aborda la idea de *tiempo* en dos de las cinco dimensiones culturales que explora: evasión de la incertidumbre y orientación a corto y largo plazo. “Un hecho básico de la vida es que el *tiempo* se dirige en una sola vía. Estamos atrapados en el presente que es solo el límite infinitesimal entre el pasado y el futuro” (Hofstede 2001, 145).

Acerca de la primera dimensión, el autor manifiesta que el individuo intenta combatir la incertidumbre de lo que pasará en el futuro a través del uso de la tecnología, el acatamiento de leyes y normas, y la práctica religiosa o los rituales en el lugar de trabajo. Así, por ejemplo, en las organizaciones, las normas minimizan la imprevisibilidad del comportamiento humano.

Asimismo, la orientación a corto plazo explica la concepción Occidental de *tiempo*. En las organizaciones, los sistemas de control se enfocan en los acontecimientos del pasado reciente, buscan gratificación inmediata a sus necesidades y se concentran en probabilidades (Hofstede 2001). Es decir, en Occidente, se vive breve e intensamente el presente y el futuro inmediato; mientras que en Oriente, “la exactitud estricta tiene pequeñas ventajas, pero es muy inconveniente. Carece de flexibilidad, de fantasías, de alegría, incluso de dignidad” (Duhamel 1947; citado en Lewis 2002, 166).

2.2. Trabajo

En la Antigüedad, en Grecia, el *trabajo* era considerado una actividad penosa porque exigía mucho esfuerzo físico y, por lo tanto, deformaba el cuerpo y el espíritu. El *trabajo* manual resultaba una ocupación exclusiva de los esclavos. El desarrollo económico, social y cultural del país dependía de la esclavitud. Además, se creía que quienes se dedicaban al *trabajo* manual no podían consagrarse al ocio y a la contemplación (Neffa 2003). En aquella época, “la religiosidad popular imaginaba a sus dioses pasando una vida ociosa y feliz, era una eterna juventud: eterna porque no estaba afectada por la fatiga ni el dolor” (Ruggeiro 1973; citado en Neffa 2003, 24).

Asimismo, en tal época, el *trabajo* en Oriente constituía una actividad colectiva, impuesta por *autoridad* divina. El faraón, al mismo tiempo dios, designaba a cada individuo su *trabajo* y salario. Debido a la escasa oferta militar, se practicaba la esclavitud especialmente de prisioneros libios, nubios, asiáticos y griegos. Sin embargo, la monarquía tenía la costumbre de reconocer la labor de los soldados en combate (Aymard y Auboyer 1958). En Oriente, la esclavitud fue abolida a finales del siglo XX.

En la civilización romana también se reconoció la esclavitud como forma de *trabajo*. Pero la relación entre señor y esclavo resultó más armoniosa. El segundo se convirtió en un bien de producción, de ahí que su bienestar fue elemental para transformar la materia en objeto. En algunas ocasiones, recibía remuneración económica con la cual pudo comprar su libertad, adquirir la ciudadanía romana y garantizar a sus descendientes el ejercicio de derechos políticos. Más tarde, con la desaparición del Imperio romano, se estableció otro tipo de relación laboral o forma de *trabajo*: el feudalismo o la servidumbre (Neffa 2003).

En la Edad Media, el *trabajo* adquirió un valor moral y religioso. El cristianismo promovió la idea de que esta actividad era un medio para acercarse a Dios y comunicarse con él. Así, la persona ocuparía su tiempo y alejaría de su alma malos pensamientos o acciones pecaminosas. La Orden Religiosa de San Benito promulgó el *trabajo* manual como una obligación moral que permitía satisfacer las necesidades de la comunidad; de ahí, su valor colectivo. Los benedictinos implementaron también la regla de las “tres ocho”: ocho horas para trabajar, ocho

para dormir, y ocho para rezar. La nueva jornada laboral se extendió a toda la sociedad civil en Europa occidental (Neffa 2003).

En la Modernidad, a partir del pensamiento de Martín Lutero y la Reforma Protestante, el beneficio económico del *trabajo* se justifica como fuente de capital. Primero se promovía la austeridad y el ahorro, y se practicó una ética de *detrabajo*. Después, paulatinamente, el individuo se despojó de la idea de “trabajar para vivir” y la reemplazó por “vivir para trabajar”(Neffa 2003). Además del cambio cultural que supuso la Edad Moderna, el incremento de la actividad comercial dio lugar al capitalismo.

La contemporaneidad trajo consigo la consolidación de la forma de *trabajo* salarial. Se crearon manufacturas y fábricas que redujeron la actividad agrícola. La industria originó una economía y desarrollo urbano. Aunque el obrero recibía una remuneración económica, las condiciones de labor eran lamentables. Fue de ese modo como, en Occidente, surgió el movimiento obrero para que permitiera reconocer la organización de sindicatos y negociar los contratos laborales colectivamente. La Revolución Industrial significó una conquista social en Gran Bretaña, Europa Occidental y Estados Unidos de Norteamérica.

En el siglo XX, a raíz de la propuesta de Frederick Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947) planteó la producción en masa, lo que, a su vez, contribuyó al consumismo. La producción en serie entrenó al trabajador para que llevara a cabo una función específica a velocidades extremas, para asegurar la optimización de la producción. A partir de la fabricación en masa surgió la estandarización en las responsabilidades o funciones productivas. La maximización de la productividad y, por ende, de los réditos económicos, han limitado la participación del sujeto en los procesos de creación e innovación.

Este tipo de control sobre los colaboradores fortaleció un paradigma mecanicista de administración de “recursos humanos”, contrapuesto a la emancipación del sujeto en el espacio laboral, ideal que sostuvieron la Teoría de la Ilustración y el Romanticismo en los siglos XVIII y XIX, respectivamente.

La división del trabajo produce un mayor individualismo generado por la reducción del peso de la conciencia colectiva [...]. Es decir, se reducen las normas que vinculan al individuo con la sociedad, lo cual es la causa del aumento de la ‘anomia’ en las sociedades modernas (Durkheim 1967; citado en Neffa 2003, 90).

Hoy, en Occidente, el *trabajo* ha dejado de ser una actividad perpetua y estable. Los contratos son indeterminados. La nueva fuerza laboral busca una ocupación individual y flexible que le permita asegurar tanto recursos económicos como tiempo libre para llevar a cabo actividades lúdicas. Quizás, el ocio no llegue a ser tan importante como lo fue en la Antigüedad, pero se intenta generar un equilibrio.

Por otro lado, en Oriente, al trabajo todavía se le considera una actividad moral y familiar. Así, el empleador ofrece protección a cambio de la lealtad del colaborador. Las relaciones personales son más importantes que la tarea o el lugar de trabajo. La costumbre es contratar a los familiares del empleador o a los familiares y amigos de los colaboradores (Hofstede 2001).

Se considera esencial compartir con el colaborador en un contexto familiar y social. Esta práctica de selección garantiza los ingresos económicos que se comparten entre los miembros de la familia. Igualmente, si el desempeño laboral del colaborador contratado no resulta eficiente, el familiar intercede para preservar la reputación de la familia, evitar la confrontación entre individuos y lograr un acuerdo o acción que corrija el comportamiento del pariente.

En la cultura Oriental, el vínculo laboral puede convertirse en una relación emocional. Los colaboradores se comprometen emocionalmente con el grupo de *trabajo* y, por tanto, se desempeñan mejor cuando laboran en equipo. De ahí, los programas de capacitación son más efectivos cuando se desarrollan en grupo. Los miembros de esta cultura creen que las decisiones laborales deben tomarse colectivamente, en función de la libre difusión de información (Hofstede 2001).

2.3. Individualismo vs. Colectivismo

El capitalismo originó el *individualismo* en Occidente. Este sistema social y económico promovió la dignidad humana a través del *trabajo* y el empoderamiento de la comunidad, a través de la participación social. El individuo se convirtió en el núcleo de la sociedad, desplazando la función colectiva de la monarquía, el Estado o la Iglesia (Kruger 2006).

Mas, el capitalismo no ha alcanzado la emancipación del ser humano en el espacio laboral, ideal que sostuvo la Teoría de la Ilustración. Al contrario, ha creado

una sociedad ávida de producción y consumismo, y ha concebido un estilo de vida urbano, racional e individual.

La división y especialización del trabajo no solo ha reducido al ser humano a su más mínima y funcional expresión, sino que ha debilitado la importancia del *trabajo* y la convivencia colectiva.

A mediados del siglo XIX, el *trabajo* de la persona contribuía al bienestar colectivo y constituía una relación moral entre la gente y no era únicamente una fuente de riqueza o reconocimiento. Sin embargo, con la llegada de la sociedad industrial a gran escala [...] se visualizó al *trabajo* como una actividad segmentaria e individual (Bellah s.f.; citado en Kruger 2006, 323).

Así, en la actualidad, las necesidades e intereses individuales condicionan las acciones humanas. Sin embargo, en Oriente, las personas sí actúan sobre la base del bienestar colectivo. Las familias extendidas constituyen la estructura familiar. En la Antigüedad, esta unidad social era la manera de maximizar la producción agrícola.

El interés colectivo por preservar los medios de producción hizo que la gente tuviera cuantos hijos fuera posible [...]. Así también aseguraba la supervivencia en una ciudad donde la administración [...] exigía contribuciones económicas brutales. El clan prefería combatir esta realidad con miembros de su propia familia (Pappé 2005, 94).

La religión del Islam también ha contribuido al *colectivismo* a través de la poligamia y el concubinato. En Oriente, la costumbre ha avivado la vida colectiva y ha condenado el interés individual.

Otro de los posibles orígenes del *individualismo* en Occidente ha sido la planificación urbana modernista; es decir, espacios reducidos, individuales y conglomerados de cristal, acero y hormigón. El sujeto ha combatido por su independencia e individualidad en medio de la concentración de personas. Este comportamiento es antagónico, ya que el individuo, como ser social necesita estímulos externos para adquirir nuevas experiencias. Estos estímulos externos se transforman en percepciones internas y, por consiguiente, incitan a la reacción y acción racional (Simmel 1903). Tal acción racional es una sensibilidad eminentemente moderna. Así, las posibilidades de interactuar socialmente se

entorpecen y, en consecuencia, el ser humano tiende a relacionarse más con el entorno físico.

“El *individualismo* es el rechazo a toda *autoridad* superior, así como la oposición al espíritu tradicional, la negación de los principios y; por lo tanto, la causa determinante de la actual decadencia de Occidente” (Guénon 2001, 72-77). Sin embargo, la mayoría de los habitantes se desarrollan en comunidad, lo cual exige reconocer y respetar la autoridad, así como afirmar los principios culturales. Quizás, la población Occidental no sea necesariamente *individualista*, sino egoísta. Quizás, el *individualismo* es una ilusión moderna creada en el intento de justificar el comportamiento banal del ser.

2.4. Autoridad

A partir del modernismo, se concibió un modelo de organización mecanicista y de producción en serie. En este tipo de organizaciones, la *autoridad* ejercía control a partir de la división y especialización laboral. Entonces se entiende la Modernidad como una distribución estratégica de poder y *autoridad*, cuyo propósito ha sido maximizar los réditos económicos a través de un recurso predecible, aun cuando el ser humano es impredecible.

A partir de esta realidad, en el Posmodernismo surge una nueva corriente de pensamiento: los *Estudios Críticos de Gestión* (*Critical Management Studies*, en inglés), cuyo origen se remonta al continente europeo en los años ochenta. Esta teoría sugiere la exploración de circunstancias y hechos, la reflexión y el análisis subjetivo, sustentado y sensible de las relaciones laborales y de la persona en su unidad de *trabajo*. El objetivo radica en lograr la emancipación de la persona, es decir, liberar la conciencia de la *autoridad* que moldea la identidad humana (Saavedra 2009).

Debido a que en Occidente se promulga la igualdad entre individuos, la relación laboral se sustenta en un contrato. El sujeto tiene la obligación de cumplir las funciones acordadas (D'Iribarne 1989). Por ejemplo, en Estados Unidos de Norteamérica, este tipo de relación surge a partir del pasado migratorio del país. Según el mencionado autor, los inmigrantes desarrollaron la clase social media sobre la base de un contrato social. De esta manera, en Occidente, y en el lugar de trabajo, la *autoridad* puede ejercer su poder mientras se acoja a las condiciones laborales previamente establecidas.

En Occidente, el colaborador reconoce la *autoridad* cuando se promueve la satisfacción laboral, el buen desempeño y la productividad a través de la descentralización del poder, la participación laboral y la difusión de información (Hofstede 2001). Entonces, el ejercicio de la *autoridad* es una actividad social que debe promover la dignidad humana. “La *autoridad* supone el no ejercicio del juicio personal y [...] se ejerce sobre la conducta, aún en ausencia de creencias y valores compartidos” (Lukes 2001, 724-737).

En Occidente, la *autoridad* se reconoce por conveniencia. Los diferentes intereses entre individuos se alivian cuando la relación laboral se basa en un contrato. Así, la *autoridad* no puede distorsionar la identidad del colaborador y este, a su vez, puede mantener sus principios.

A propósito de la *autoridad* por conveniencia, sobresale: “La *autoridad* no produce creencias compartidas, sino un marco común dentro del cual los individuos promueven sus intereses; y el ejercicio de la *autoridad* no modifica ni la identidad de los individuos ni la índole de sus intereses. La *autoridad* así entendida, produce acciones coordinadas más que creencias comunes” (Lukes 2001, 737). No obstante, en cada cultura los valores justifican el ejercicio de la *autoridad* (Hofstede 2001).

El comportamiento humano se erige sobre los valores y principios acogidos. Costumbres, creencias, valores y principios se manifiestan en el ejercicio de las acciones; por ende, en la ejecución de la *autoridad*. De ahí que, inevitablemente, la cultura en el lugar de trabajo condiciona la interacción entre individuos y la relación supervisor-subordinado. “La *autoridad* puede ser aceptada como una cuestión de conveniencia práctica o de economía de esfuerzos, según sucede en la división intelectual del trabajo” (Lukes 2001, 728). El colaborador renuncia voluntariamente al ejercicio de su juicio privado e individual.

Toda asociación de personas requiere *autoridad* para mantener el orden y encauzar sus actividades. En el lugar de trabajo, la *autoridad* legítima se concede a partir de un procedimiento acordado y no de su relación con orígenes tradicionales, seres sagrados o conocimientos especiales (Lukes 2001). Sin embargo, laboralmente, tanto la experiencia como el conocimiento deben formar el núcleo de la *autoridad*.

En Oriente, la *autoridad* se concentra en grupos de poder. Ciertos privilegios son inherentes a la *autoridad*. Entonces el abuso de poder es incuestionable debido a la tradición. “El poder es un hecho básico que antecede al bien o al mal, su legitimidad es irrelevante” (Hofstede 2001, 98).

Dicho antropólogo insiste en que el liderazgo autoritario oriental le brinda al colaborador seguridad y, por tanto, el desempeño laboral y la satisfacción personal incrementan. Se desenvuelve mejor cuando recibe supervisión constante e instrucciones específicas.

Sin embargo, la religión “rechaza los sistemas de diferenciación social [...] y los privilegios por descendencia, nacimiento, posición, riqueza o incluso raza; e insiste en que el rango y el honor solo los determinan la piedad y el mérito” (Lewis 2002, 101). Entonces la práctica contradice los principios de igualdad de la religión del Islam.

Capítulo Tercero

Conservation International Foundation

Con el propósito de ilustrar la información de los capítulos Primero y Segundo, se estudia la organización Conservation International Foundation. El proceso investigativo incluye el análisis de las respuestas de encuestas y entrevistas, así como de artefactos culturales organizacionales.

3.1. Cultura organizacional

Conservation International Foundation es una organización no gubernamental que, consciente de que el ser humano cohabita con la naturaleza y sus especies, trabaja por la preservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de los pueblos y territorios. La organización se fundó en 1987, en Washington D.C., Estados Unidos de Norteamérica. Actualmente cuenta con 887 empleados y

alrededor de 1000 socios, entre empresas del sector público y privado, los mismos que trabajan en 25 países, de 4 continentes: América, África, Asia y Europa (Conservation International 2015).

Un 59% del personal se encuentra en América; otro 28%, en Asia; y un 13%, en África (Conservation International 2015). Forman parte de una organización diversa, en la que evidentemente confluyen grupos sociales con distintas costumbres, creencias y valores, y no se ha desarrollado algún modelo de gestión de la diversidad cultural. Existen algunas iniciativas y acciones dispersas que reconocen la diversidad cultural –dígase, por ejemplo, la implementación de ciertas políticas.

Con el propósito de entender la cultura de la organización y cómo incide en la aproximación del personal en relación con el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*, se analizan los artefactos culturales o elementos visibles que, de alguna forma, se relacionan con la diversidad cultural: misión, visión, valores, políticas y programas de gestión de personal.

3.1.1. Misión

Centrada en una sólida base científica, con alianzas y proyectos demostrativos en el campo, Conservation International Foundation apoya y fortalece las sociedades para el cuidado responsable y sostenible de la naturaleza, de la biodiversidad global, para el bienestar de la humanidad (Conservación Internacional Ecuador 2016).

3.1.2. Visión

Proyecta un mundo saludable y próspero, en el cual las sociedades están comprometidas con el cuidado y la valoración de la naturaleza, la biodiversidad global, para el beneficio a largo plazo del ser humano y de todas las formas de vida en la Tierra (Conservación Internacional Ecuador 2016).

La misión y visión de la organización reflejan una cultura organizacional orientada hacia la consecución de resultados, a través del trabajo mancomunado de los colaboradores, pero también de la sociedad. El fin ulterior de estos enunciados es el bienestar del ser humano en armonía con la naturaleza. Como organización no gubernamental y agente de cambio social, investiga alternativas de desarrollo en diferentes partes del mundo, lo que exige entendimiento y tolerancia de los distintos estilos de vida.

3.1.3. Valores y Código de Ética

Además de la misión y visión, los valores que promueve la organización son: coraje para actuar y perseverar a pesar de los desafíos; integridad para responsabilizarse por sus actos; pasión por la naturaleza y la diversidad de vida en todas sus formas; respeto a la diversidad cultural, talentos y experiencias; optimismo sobre el futuro de la vida en la Tierra y trabajo en equipo para alcanzar un mundo saludable y próspero para toda la humanidad (Conservation International 2015).

Así, con el propósito de promover la práctica de estos valores y fortalecer la cultura organizacional, la División Global de Recursos Humanos creó The Values Leader Award o el Reconocimiento a la Práctica de Valores Organizacionales. Cada año, en el mes de mayo, todos los empleados deben presentar sus nominaciones. Globalmente, el comité de selección escoge a 6 personas que hayan demostrado estos valores en su trabajo diario. Además, en el año 2011 se incorporaron estos valores y comportamientos al *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* como criterios de evaluación (Conservation International 2015).

Igualmente, el Código de Ética promueve un comportamiento íntegro, cumpliendo todas las políticas y procedimientos organizacionales; transparente, evitando conflictos de interés y actuando en beneficio exclusivo de la organización; responsable en el uso del recurso organizacional; leal, no divulgando información institucional y protegiendo la contribución de los socios y donantes y; colaborador, formando relaciones laborales constructivas. Se trata de normas básicas de comportamiento que todos los colaboradores deben cumplir, basándose en su buen juicio y sentido común (Conservation International 2015).

3.1.4. Políticas organizacionales

Política de conducta laboral

La organización promueve una conducta laboral igualitaria; es decir, la selección del personal no considera edad, sexo, raza, etnia, religión, orientación sexual, estado civil, responsabilidades familiares o afiliaciones políticas, así como otras condiciones personales o médicas. Además, prohíbe el acoso sexual y laboral, así como el uso, consumo y distribución de drogas ilegales y alcohol en el lugar de trabajo. Las relaciones personales entre colaboradores se permiten siempre que no generen conflictos de intereses. La organización reprime cualquier comportamiento

que agreda la dignidad humana, ya sea abuso verbal, escrito o físico a través de la Política de Conducta Laboral. Se prohíbe cualquier conducta que incomode, degrade o intimide a un individuo(Conservation International 2015).

Política de Antidiscriminación e Igualdad de Oportunidades de Empleo

La Política Antidiscriminación e Igualdad de Oportunidades de Empleo expone que el empleo se basará únicamente en el mérito y las competencias del personal. Así, para cumplir con la política, la organización modifica las condiciones de trabajo que sean necesarias para que, por ejemplo, los colaboradores con discapacidades puedan llevar a cabo sus funciones. Esta política aplica a todo el personal y gobierna las acciones y en eventos de trabajo(Conservation International 2015).

Adicionalmente, la política manifiesta que la organización tampoco aceptará alguna forma de discriminación por parte de sus socios o donantes. De esta manera, cumple con las leyes federales, estatales y con todas las nacionales aplicables(Conservation International 2015).

Política sobre Dotación de Personal, Contrataciones y Descripciones de Puesto

El propósito de esta política es asegurar un proceso de contratación competitivo que promueva el reclutamiento y la contratación de candidatos valorados exclusivamente sobre la base de su conocimiento y experiencia laboral. Así, queda prohibida la discriminación según sexo, raza, etnia, color, religión, origen nacional, edad, discapacidad, estado civil, apariencia personal, orientación sexual e identidad de género, responsabilidades familiares, afiliaciones políticas, estado de ciudadanía, ancestros o ciertas condiciones médicas. Los supervisores tienen la obligación de promover la igualdad de oportunidades de empleo (Conservation International 2015).

Política de Gestión del Desempeño: Programa de Evaluación Anual del Desempeño

Conservation International Foundation establece una Política de Gestión del Desempeño que se articula mediante el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño de 360°*. Su propósito es alinear los objetivos laborales y profesionales de los colaboradores con los intereses y prioridades de la organización; así se promueven el consenso, la mejora continua y las relaciones laborales constructivas.

De esta manera, también se reconoce el buen desempeño considerando tanto los resultados, como las acciones y el comportamiento del colaborador(Conservation International 2015).

Al finalizar cada año fiscal, se realiza el proceso anual de evaluación de desempeño que incluye autoevaluación, reporte de los subalternos, colegas y del supervisor. La información presentada es confidencial para proteger al colaborador que evalúa y al evaluado, y para obtener información verídica. Los supervisores tienen la responsabilidad de comunicar claramente estos resultados a los subalternos(Conservation International 2015).

“La evaluación del desempeño es un proceso en el que los seres humanos juzgan a otros seres humanos; la función de la escala de valoración es hacer que el juicio humano sea menos susceptible al sesgo y al error” (Milkovich y Wigdor 1991, 55). Así, en la organización, la escala de valoración se compone de las siguientes apreciaciones: desempeño excepcional, desempeño altamente efectivo, desempeño poco efectivo y desempeño que requiere un plan de desarrollo individual (Conservation International 2015).

Tabla 1.

Valoraciones y componentes de la evaluación anual

Valoración	Requisitos
Desempeño excepcional	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador alcanzó los objetivos establecidos. • Alcanzó inesperadamente resultados positivos para la organización. • Fortaleció las relaciones laborales a través de habilidades excepcionales y práctica de los valores institucionales.
Desempeño altamente efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador cumplió todos los objetivos, demostrando iniciativa, capacidad para tomar decisiones y colaborando con el resto del personal.
Desempeño poco efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador cumplió con algunos objetivos acogiéndose los valores organizacionales. • No demostró consistencia en todas las áreas de responsabilidad. • Requirió de supervisión constante para producir resultados aceptables. Necesita mejorar en todas sus funciones.

Desempeño que requiere mejora	<ul style="list-style-type: none"> • El colaborador no cumplió con los objetivos establecidos o no cumplió con los plazos determinados. • Presentó el trabajo de manera incompleta. • Perjudicó el ambiente laboral entre sus colegas.
-------------------------------	---

Fuente: CI 2015
Elaboración propia

A su vez, estas valoraciones dependen de los valores y comportamientos constructivos que la organización promueve. Entre estos comportamientos sobresalen: compartir conocimiento e información oportunamente, ser responsables planteando posibles soluciones y trabajar en equipo respetando acuerdos y plazos de tiempo establecidos (Conservation International 2015). Sin embargo, no todos los individuos comparten los valores o comportamientos organizacionales. Cada quien puede otorgarle a esta y otras herramientas de gestión de personal distintos significados, de-construyendo el concepto y la finalidad de las mismas.

En el año 2009 se introdujeron las revisiones semestrales de desempeño para fomentar el diálogo permanente sobre el desempeño laboral. Así, los supervisores y supervisados tienen la oportunidad de modificar los objetivos oportunamente y según las circunstancias. Además, es una oportunidad para que el supervisor determine ciertas acciones importantes que apoyen el desarrollo profesional del subalterno (Conservation International 2015).

Luego de esta modificación, los cambios continuaron. En el año fiscal 2015 comenzaron a aplicarse las revisiones trimestrales del desempeño. De tal manera, se cumple con el plan de acción de prioridad organizacional llamado *Nuestra Gente* o *Our People*, en inglés. El propósito consiste en construir una cultura de aprendizaje y desarrollo que promueva el fortalecimiento de los conocimientos, las habilidades y capacidades del personal. Además, busca retener al mejor talento humano y reducir el porcentaje de rotación de los colaboradores (Conservation International 2015).

En Conservation International Foundation, interactúan seres culturalmente diversos y, por extensión, el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* puede ser subjetivo y abstracto. Empero, el proceso supone una oportunidad para que el empleado asocie su desempeño con un factor de motivación, el incremento salarial en Occidente o el trabajo en equipo en Oriente. Es probable que el colaborador, a través de la autoevaluación o del ejercicio de reflexión personal, pueda validar y otorgarle un significado a este programa.

Además de la *diversidad cultural* de los colaboradores, hay que considerar la *cultura organizacional*. La *cultura* o personalidad individual y organizacional suscitan la dinámica laboral y, por tanto, influyen en el desempeño laboral. Así, por ejemplo, el interés de quienes pertenecen a una cultura individual es el desarrollo personal, mientras que los colaboradores que forman parte de una cultura colectiva trabajan en función de ideales y objetivos colectivos (Karawoski 2001).

De ahí que este programa puede ser inapropiado en naciones colectivistas como Madagascar o Indonesia. Los supervisores rehúyen las conversaciones constructivas que se promueven desde el mundo de Occidente porque atentan contra la moral del individuo y cuestionan la lealtad entre colaboradores. En estos países, la armonía social es más importante que el desempeño formal del individuo, y quienes actúan en detrimento del grupo son rechazados (Hofstede2001).

La mayoría del personal ha manifestado que apoya la aplicación de un sistema de evaluación regular y eficaz; sin embargo, considera que el proceso es lento, engorroso y propenso a la subjetividad. En consecuencia, los colaboradores sugieren un sistema simple y automático que pueda proveer información objetiva y mecanismos de reconocimiento.

Como respuesta a tal inquietud, en abril de 2015 se reunieron tres grupos focales dirigidos por el consultor externo Quatt Associates, la División Global de Recursos Humanos y el Equipo Asesor de Compensación (conformado por 18colaboradores que representan diversos programas y funciones). El propósito fue identificar soluciones a corto y largo plazo para fortalecer el vínculo entre desempeño laboral e *incremento salarial por mérito* (Conservation International 2015).

Entre las principales recomendaciones que se presentaron a la Junta Directiva estuvieron:

- 1) Modificar las valoraciones para el siguiente año fiscal (julio 1, 2015; a junio 30, 2016). El sistema actual tiende a alterar las valoraciones, enfatizando aquellas excepcionales. Este período serviría para definir una escala de valoración más adecuada.

- 2) Simplificar y automatizar los formatos de evaluación del desempeño. El personal ha manifestado la necesidad de añadir una escala de valoración que permita calificar las habilidades gerenciales de sus supervisores.

3) Designar días para llevar a cabo la evaluación de desempeño, y evitar que el proceso se posponga o se realice bajo circunstancias inadecuadas.

4) Simplificar la administración del incremento salarial.

5) Durante el siguiente año fiscal, permitir a los países hacer recomendaciones de incremento salarial siempre que no excedan su fondo monetario para este propósito (Conservation International 2015).

Política de Compensación Salarial Variable

Con el propósito de atraer al mejor talento humano y recompensar a los colaboradores por su contribución a la organización, anualmente se otorga un incremento salarial según los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, esta política promueve una cultura organizacional justa, en la que el personal recibe una compensación por el trabajo que realiza. Además, de esta manera se cumple con las leyes federales y estatales de Estados Unidos de Norteamérica y de la legislación laboral de cada nación.

En la mayoría de países, la organización utiliza bandas salariales para administrar los salarios. La estructura de la banda salarial incluye información del mercado laboral para establecer niveles salariales mínimos, máximos y el deseado. Así, el salario que percibe un empleado incorpora los siguientes factores: índices económicos locales, equidad interna, alcance de la posición (regional o local) y educación, experiencia y nivel de desempeño y conocimiento del colaborador.

En noviembre del año 2012, Conservation International Foundation llevó a cabo una encuesta global para conocer la opinión del personal sobre su experiencia laboral en la organización. Se contrató un consultor externo (*Metrus Group*) para mantener la confidencialidad de las respuestas y, así, obtener información precisa y certera. La encuesta se basó en el Modelo de Alineamiento, Capacidades y Compromiso Laboral, o por sus siglas en inglés, ACE Scorecard: Alignment, Capabilities and Engagement. Esta técnica se aplicó en múltiples idiomas: inglés, francés, portugués e indonesio; y la organización optó por su aplicación cada diez u ocho meses, de modo que la repitió en junio de 2014.

Los resultados de la encuesta del 2014 demostraron que el personal en Brasil no entiende el vínculo que existe entre el desempeño laboral y el *incremento salarial por mérito*. En Indonesia, el personal se manifestó positivamente. Este resultado es inesperado, considerando que el concepto de compensación salarial variable se

originó en los años ochenta en Estados Unidos de Norteamérica y, por ende, es relativamente nuevo en Asia.

A pesar de los esfuerzos de la organización por abordar las opiniones del personal, no se ha repensado el vínculo entre la Política de Gestión del Desempeño, la Política de Compensación Salarial Variable y la *diversidad cultural* de la organización. No se ha reflexionado sobre algunas concepciones culturales como *trabajo*, *compromiso* o *autoevaluación*. El enfoque del grupo parece dirigirse a encontrar maneras de minimizar la administración que suponen estos procesos. Así, se suscita la siguiente interrogante: ¿cómo puede una organización multicultural vincular efectivamente el desempeño laboral y la compensación salarial por mérito?

La misión, la visión, los valores, el código de ética, las políticas y programas son algunos de los artefactos culturales de la organización. Hay muchas otras herramientas de gestión de personal y también, mucha información disponible sobre cualquier tema a través de la Intranet. Sin embargo, por ejemplo, todas las políticas y programas organizacionales se elaboran en la sede y sin representación del personal de los países. Asimismo, cualquier excepción debe ser aprobada por la sede, ya sea por la División Global de Recursos Humanos o por el Departamento Legal. Se trata de una cultura organizacional jerárquica que centraliza las decisiones del personal.

3.2. Análisis de encuestas y entrevistas

3.2.1. Encuesta Organizacional 2012-2014

A propósito de las encuestas que se llevaron a cabo en 2012 y 2014 para conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización, y llevar a cabo las actividades necesarias para mejorar el clima organizacional, se presentan algunos de los resultados relevantes para esta investigación. La encuesta contenía 45 preguntas, cerradas, divididas en las siguientes categorías: alineamiento, comunicación, capacidades, talento y recursos, valores, compromiso y gestión del desempeño.

En 2012 se realizó la encuesta a 741 colaboradores, de los cuales, 633 respondieron, es decir el 85%(Metrus Group Report 2012). En mayo de 2014, incluyó a 723 personas, y de éstas, participaron 630: el 87%, un 2% más que en 2012(Metrus Group Report 2014). En el año 2012, en Brasil, de los 50 colaboradores, 42, equivalente al 84%, llenaron la encuesta. En este mismo año, en

Indonesia, el 57%, o sea, 43 de 76 colaboradores, completaron la encuesta(Metrus Group Report 2012). En el año 2014, en Brasil, 33 de los 40 colaboradores contestaron la encuesta, es decir, el 83%. En 2014, en Indonesia, de los 93 colaboradores, 77 o el 83% completaron la encuesta(Metrus Group Report 2014).(Ver Anexo 1)

Así, se seleccionaron siete preguntas cuyas respuestas aportarían al análisis de las dimensiones culturales descritas en el segundo capítulo de este estudio y a la interpretación del personal sobre el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* tanto en Brasil como en Indonesia. Fueron estas, por dimensión cultural:

Tiempo

- La organización comunica efectivamente los procesos de cambio al personal.

Trabajo

- En esta organización se puede expresar libremente cualquier opinión, sin temor a las consecuencias.

Individualismo vs. Colectivismo

- Los objetivos de desempeño individual están claramente relacionados con los objetivos de desempeño del Programa/País.

Autoridad

- Mi supervisor me provee de retroalimentación útil y oportunamente.

Gestión del desempeño

- Hay un vínculo claro entre buen desempeño laboral y compensación salarial variable.
- En esta organización el personal es responsable por cumplir altos estándares de desempeño.
- Mi trabajo lo reconoce oportunamente alguien cuya opinión valoro.

Resultados de la Encuesta Organizacional Brasil 2012-2014

Tiempo

En 2012, el 41% del personal en Brasil manifestó que el cambio se comunica oportunamente (Metrus Group Report 2012), mientras que en 2014 este porcentaje disminuyó a 29% (Metrus Group Report 2014). Estos resultados se deben a la cultura organizacional jerárquica que centraliza las decisiones y, por lo tanto, la información. Además, refleja la concepción lineal y a corto plazo del tiempo en Occidente. El cambio en una política, programa o proceso, como es el caso del *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*, debe comunicarse oportunamente para asegurar que el personal tenga el tiempo necesario para entender y asumir el cambio.

Trabajo

En 2012, el 36% del personal manifestó que es posible expresarse libremente sobre cualquier tema (Metrus Group Report 2012); mientras que, en 2014, este porcentaje disminuyó a 25% (Metrus Group Report 2014). En la actualidad, el trabajo es considerado como una actividad que promueve la dignidad humana; por lo tanto, debe ser un espacio de desarrollo profesional y personal a través de la participación activa del colaborador. Si el personal no puede expresar libremente sus opiniones sobre una política, programa o proceso, no podrá comprometerse con el objetivo de estas herramientas y le otorgará un significado a partir de interpretaciones individuales. Además, estos resultados contradicen la Política de Conducta Laboral que prohíbe cualquier comportamiento que incomode, degrade o intimide al colaborador.

Individualismo

En 2012, el 41% aseguró que sus objetivos de desempeño están alineados a los objetivos del Programa o país al que pertenece (Metrus Group Report 2012). En 2014, este porcentaje disminuyó al 28% (Metrus Group Report 2014). Este resultado coincide con la concepción de trabajo Occidental, una actividad segmentaria e individual. Estos porcentajes demuestran que la organización no ha logrado promover una cultura solidaria a través del trabajo en equipo.

Autoridad

En 2012, el 59% manifestó que su supervisor le provee retroalimentación útil y oportunamente(Metrus Group Report 2012); mientras que, en 2014, este porcentaje disminuyó al 49%(Metrus Group Report 2014). Dichos resultados concuerdan con la concepción de autoridad por conveniencia a la que se refiere Lukes(2001). El propósito de este tipo de autoridad Occidental es solo producir acciones coordinadas. Además, tales porcentajes no contribuyen al cumplimiento del Código de Ética que promueve relaciones laborales constructivas como norma básica de comportamiento.

Gestión del Desempeño

En relación a la Gestión del Desempeño, en 2012, en Brasil, el 17% manifestó que existe un vínculo claro entre el buen desempeño laboral y la compensación salarial variable(Metrus Group Report 2012). En 2014, este porcentaje se mantuvo estable: 16%(Metrus Group Report 2014). Los mencionados resultados evidencian que el personal no entiende el significado y la relación que existe entre los programas. Se debe a que no participa en el diseño, implementación, evaluación y procesos de cambio de las herramientas de gestión de personal.

Además, en 2012, el 38% afirmó que el personal es responsable por cumplir altos estándares de desempeño(Metrus Group Report 2012); y, en 2014, un 37%(Metrus Group Report 2014). Sin embargo, en 2012, el 57% aseguró que se reconoce oportunamente su trabajo(Metrus Group Report 2012); aunque, en 2014, este porcentaje disminuyó considerablemente al 32%(Metrus Group Report 2012). Estos porcentajes son bajos en una organización que promueve una cultura de alto desempeño, y cuya misión y visión exigen trabajo en equipo.

Resultados de la Encuesta Organizacional Indonesia 2012-2014

Tiempo

En 2012, el 54% del personal en Indonesia manifestó que la organización comunica efectivamente el cambio(Metrus Group Report 2012); mientras que, en 2014, este porcentaje aumentó a 59%(Metrus Group Report 2014). Estos resultados son positivos si consideramos la inclinación organizacional a centralizar las decisiones y la información. Demuestran que, a pesar de la diferencia cultural, no existe disociación entre tiempo y espacio, lo que, a su vez, puede ser resultado del proceso de globalización.

Trabajo

En 2012, el 30% del personal en Indonesia manifestó que en esta organización se pueden expresar libremente las opiniones(Metrus Group Report 2012). Sin embargo, este porcentaje aumentó a 40% en 2014(Metrus Group Report 2014). Estos porcentajes no demuestran el valor organizacional coraje, necesario para actuar y perseverar a pesar de los desafíos.

Colectivismo

En 2012, el 84% aseguró que los objetivos individuales de desempeño se alinean a los objetivos de desempeño de su Programa(Metrus Group Report 2012); mientras que, en el 2014, el 96% se pronunció favorablemente(Metrus Group Report 2014). Estos elevados porcentajes concuerdan con el comportamiento colectivo de las sociedades en Oriente, y con el valor organizacional de trabajo en equipo. Además, demuestran que el personal cumple con el comportamiento organizacional de colaboración, formando relaciones laborales constructivas.

Autoridad

En 2012, el 65% afirmó que su supervisor le provee retroalimentación útil y oportuna(Metrus Group Report 2012). Este porcentaje incrementó al 71% en 2014(Metrus Group Report 2014). Estos resultados son contradictorios con el liderazgo autoritario que supuestamente prevalece en Oriente. Mas reflejan uno de los comportamientos que promueve la organización: compartir conocimiento e información oportunamente.

Gestión del Desempeño

Según los resultados de la encuesta organizacional, en 2012 el 51% manifestó que existe una relación directa entre el desempeño laboral y el incremento salarial por mérito(Metrus Group Report 2012); mientras que, en el 2014, este porcentaje aumentó a 59%(Metrus Group Report 2012). Estos resultados son inesperados si se manifiesta que el concepto de compensación salarial variable es relativamente nuevo en Asia.

Por otro lado, en 2012 el 59% del personal manifestó que el personal es responsable de cumplir altos estándares de desempeño (Metrus Group Report 2012); mientras que, en 2014, este porcentaje aumentó al 74%(Metrus Group Report 2014).

Asimismo, en 2012 el 50% de los colaboradores aseguró que recibe reconocimiento al buen desempeño de alguien cuya opinión valora (Metrus Group Report 2012); mientras que, en 2014, el 68% se manifestó favorablemente (Metrus Group Report 2014). Estos resultados demuestran que los colaboradores en Indonesia entienden mejor el significado de desempeño laboral, del incremento salarial por mérito y, por lo tanto, del *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*.

3.2.2. Encuesta Individual 2015

Además del análisis de la cultura organizacional y los antecedentes que constituyen los resultados de las encuestas organizacionales, se llevó a cabo una encuesta de 28 preguntas, 7 por cada dimensión cultural, a 20 personas, 10 en cada país (Ver Anexo 2). También se realizaron 10 entrevistas semi-estructuradas en inglés, a partir de un cuestionario-guía compuesto por 8 preguntas abiertas (Ver Anexo 3).

El perfil del informante clave es el de un colaborador con 5 o más años de servicio, nativo del país y que entiende el idioma inglés.

Resultados de la Encuesta Individual Brasil 2015

En octubre de 2015 se llevó a cabo una encuesta a 10 personas: 4 hombres y 6 mujeres. Los participantes fueron 1 asistente, 2 coordinadores, 5 gerentes y 2 directores. Se seleccionaron 10 preguntas por cada dimensión cultural y 2 preguntas en relación con la gestión del desempeño, cuyo resultado se expone a continuación.

Tiempo

El 60% manifestó estar en desacuerdo en dirigir sus esfuerzos laborales a obtener resultados a corto plazo, mientras que un 50% dijo estar en desacuerdo en que los objetivos de desempeño individual deberían elaborarse de acuerdo a eventos futuros (Parreño 2015). Aparentemente, estos resultados no concuerdan con la orientación Occidental de tiempo a corto plazo; sin embargo, en la práctica, el personal sí dedica la mayor parte de su tiempo a resolver o elaborar actividades urgentes y no importantes.

Trabajo

El 50% del personal afirmó disfrutar de su trabajo a pesar de no estar de acuerdo con algunas políticas y procedimientos, mientras que el 60% aseguró que se compromete con la misión y visión de la organización (Parreño 2015). Estos porcentajes demuestran que el trabajo puede ser un espacio de emancipación y desarrollo personal. Además, estos resultados señalan que, a través de la misión y visión, el personal comparte la cultura organizacional.

Individualismo

El 60% del personal afirmó que le da mayor importancia a los objetivos de desempeño colectivos que a los objetivos de desempeño individuales. Sin embargo, el 60% expuso que cuando debe asegurarse de cumplir alguna actividad, lo hace individualmente (Parreño 2015). Este es un comportamiento antagónico pero común, propio de la cultura Occidental y también de la cultura organizacional.

Autoridad

El 30% aseguró que su supervisor consulta las decisiones con el equipo de trabajo y, el 50%, que prefiere ser supervisado constantemente para no cometer errores (Parreño 2015). En Occidente, en el lugar de trabajo, la autoridad ejerce su poder mientras se acoja a las condiciones laborales previamente establecidas. No existe contrato alguno en el que se manifieste que el supervisor consultará las decisiones al personal. Es decir, la igualdad de los individuos en el lugar de trabajo es una ilusión moderna. Por otro lado, la supervisión constante es una práctica, parte de la cultura organizacional jerárquica que describe a la organización.

Gestión del Desempeño

En 2015, el 60% del personal manifestó que su supervisor le brinda retroalimentación oportuna sobre su desempeño laboral. Además, el 50% señaló que su supervisor no ha hecho ningún juicio de valor al momento de evaluar su desempeño en el lugar de trabajo (Parreño 2015). Estos porcentajes demuestran que el personal entiende algunos de los principios elementales del proceso: 1) La evaluación del desempeño es un proceso continuo; y 2) la evaluación se basa en el desempeño laboral y no en la personalidad del individuo.

Resultados de la Encuesta Individual Indonesia 2015

También, se llevó a cabo la encuesta en Indonesia y participaron 10 personas: 5 hombres y 5 mujeres. Los participantes fueron 1 asistente, 3 coordinadores y 6 gerentes. Asimismo, se seleccionaron 10 preguntas por cada dimensión cultural y 2 preguntas en relación con la gestión del desempeño, cuyo resultado se expone a continuación.

Tiempo

El 60% manifestó estar en desacuerdo en dirigir sus esfuerzos laborales a obtener resultados a corto plazo, mientras que un 60% aseguró estar en desacuerdo en que los objetivos de desempeño individual deberían elaborarse de acuerdo a eventos futuros (Parreño 2015). Los resultados se muestran en consonancia con la concepción Oriental de tiempo, un elemento multidimensional y cíclico, en el que las personas dirigen sus esfuerzo a largo plazo, en busca de gratificaciones ulteriores.

Trabajo

El 50% del personal afirmó disfrutar de su trabajo a pesar de no estar de acuerdo con algunas políticas y procedimientos. Asimismo, el 50% aseguró que se compromete íntegramente con la misión y visión de la organización (Parreño 2015). Estos porcentajes afirman el concepto oriental de trabajo, una actividad moral y emocional. Asimismo, como en Occidente, estos resultados señalan que el personal acoge positivamente estos artefactos culturales.

Colectivismo

El 60% del personal afirmó que le da mayor importancia a los objetivos de desempeño colectivos que a los objetivos de desempeño individuales; mientras que el 50% afirmó que cuando debe asegurarse de cumplir alguna actividad, lo hace individualmente (Parreño 2015). Estos resultados son contradictorios y amenazan el valor organizacional de trabajo en equipo.

Autoridad

En Indonesia, el 80% aseguró que su supervisor consulta las decisiones con el equipo de trabajo (Parreño 2015). Este resultado no coincide con la idea de que el abuso de poder es incuestionable debido a la tradición. Tampoco concuerda con la

cultura organizacional jerárquica que caracteriza a Conservation International Foundation. Por otro lado, el 60% señaló que no prefiere ser supervisado constantemente para evitar errores (Parreño 2015). De la misma manera, este porcentaje contradice el concepto de autoridad Oriental que afirma que el liderazgo autoritario le brinda al colaborador seguridad laboral, mejorando el desempeño laboral e incrementando la satisfacción personal.

Gestión del Desempeño

En 2015, el 80% del personal manifestó que su supervisor le brinda retroalimentación útil y oportuna sobre su desempeño laboral. Además, el 50% señaló que su supervisor no ha hecho ningún juicio de valor al momento de evaluar su desempeño en el lugar de trabajo (Parreño 2015). Estos porcentajes demuestran que es posible construir una cultura de desarrollo profesional, a través de comportamientos que promueve la organización como es el caso de trabajo en equipo.

3.2.3. Entrevistas

Con el objetivo de obtener información más precisa, capaz de ilustrar las convergencias y divergencias culturales relacionadas con el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* de la organización investigada, se realizaron 10 entrevistas, 5 en cada país. Las personas entrevistadas se eligieron de la muestra que se utilizó para llevar a cabo las encuestas. Fueron entrevistas semi-estructuradas, compuestas por preguntas abiertas (Ver anexos 4 y 5).

Resultados de las Entrevistas Culturales en Brasil e Indonesia 2015

Tiempo

Tanto en Brasil como en Indonesia, los entrevistados concordaron en que el tiempo es un elemento escaso y, por lo tanto, cuantificable. Así, por ejemplo, Guilherme Dutra, Director del Programa Marino en Brasil, manifestó: “[...] el tiempo es muy importante, un recurso muy valioso en la actualidad para la organización” (Dutra, com. pers.). También, Daniel Mendes, Gerente de Sistemas Web, refirió que, culturalmente, los cariocas no optimizan el tiempo y que la mayoría de los colaboradores aplazan sus actividades o responsabilidades (Mendes, com.

Pers.) Este comportamiento se relaciona con lo que Barbosa llama el “ingenio brasileño”, que es la manera creativa en la que el carioca adopta una ley o reglamento que, de lo contrario, le parecería inadmisibles.

Asimismo, en Indonesia, Sri Untariningsih, Gerente de Recursos Humanos, señaló que el personal trabaja horas extras debido a la excesiva carga laboral. Además, aseveró que durante el día los colaboradores dedican su tiempo a resolver asuntos urgentes, dejando aquellos asuntos importantes para después de la jornada laboral (Untariningsih, com. pers). Esta conducta es propia de la cultura organizacional.

Trabajo

En relación con la ideología de trabajo, en Brasil, Fernando Riberio, Coordinador del Programa Marino, comentó que aunque no esté de acuerdo con algunas políticas o procesos, hace lo mejor que pueda por la organización. Así, por ejemplo, comentó que en una ocasión, sabiendo que no había regulaciones de seguridad, arriesgó su vida en una de sus visitas al campo para lograr los resultados esperados. A partir de esta experiencia, tuvo la oportunidad de dialogar con las autoridades para adoptar medidas de seguridad para el resto del personal (Mendes com. pers). Esta conducta demuestra la lealtad como valor cultural en el lugar de trabajo que, según Tanure de Barros y Spyer Prates, caracteriza al pueblo carioca. Asimismo, refleja el valor organizacional que promueve CI, pasión por la naturaleza y la diversidad de vida en todas sus formas.

Por otro lado, Cristiane Ribeiro, Gerente de Recursos Humanos, afirma que siente mayor satisfacción profesional cuando sus opiniones se toman en cuenta y puede participar en la toma de decisiones (Ribeiro com. pers). Sin embargo, las decisiones y las directrices se diseñan y comunican desde la sede. Al respecto Dutra, manifestó: “antes había mayor participación de los colaboradores de los países en la planificación estratégica organizacional” (Dutra com.pers.).

En Indonesia, Untariningsih manifestó: “las decisiones son centralizadas, no se nos informa de las modificaciones, ni de la entrada y salida del personal” (Untariningsih com.pers.). Sin embargo, uno de los valores culturales que caracteriza a Oriente es el respeto a la autoridad. Así, Difatlia Julianti, Gerente Financiera, afirma: “No puede estar en desacuerdo con las políticas porque soy un modelo a seguir para mis compañeros de trabajo ya que represento el área financiera. Lo que

hago es tratar de comunicar a los demás el beneficio de la política o procedimiento” (Julianti com.pers.). De igual manera, Rosdiana Sinaga, Coordinadora Administrativa-Financiera, expresó: “[...] este trabajo es mi oportunidad de ser activa y creativa y de adquirir conocimiento para superarme como persona” (Sinaga com.pers.). Estas declaraciones demuestran la concepción de trabajo Oriental como una actividad emocional y colectiva.

Individualismo vs. Colectivismo

En Brasil, Ribeiro manifestó que prefiere trabajar en grupo porque le permite intercambiar ideas, compartir responsabilidades y entender el aspecto social de la conservación que debe aplicar a la misión. Sin embargo, manifestó que una de las mayores dificultades de trabajar en equipo es la falta de participación del personal (Ribeiro com.pers.). Por otro lado, Mendes aseguró que, probablemente lo más difícil de trabajar en equipo global ha sido entender las expectativas individuales y los distintos estilos de trabajo (Mendes, com.pers.). Estas afirmaciones demuestran que al mismo tiempo que el personal reconoce la importancia del trabajo en equipo, también comprende la dificultad que implica.

Por otro lado, en Indonesia, Sinaga afirmó que se siente insatisfecha en el lugar de trabajo cuando no puede ayudar a alguien (Sinaga com.pers.). Asimismo, Djunaidi aseguró su trabajo es muy satisfactorio, especialmente cuando termina una sesión de capacitación y después la gente de la comunidad empieza a aplicar los conocimientos adquiridos. Aseveró que le importa escuchar a los demás para entender sus necesidades y, así, decidir conjuntamente futuras acciones (Djunaidi com.pers.). Estas manifestaciones afirman la cultura oriental colectivista en la que la conducta humana busca el bienestar colectivo y la armonía de los grupos sociales en el lugar de trabajo. Describe el comportamiento organizacional de colaboración.

Autoridad

En Brasil, la mayoría del personal manifestó mantener una buena relación laboral con su supervisor. Ribeiro afirmó que existe mucha comunicación y una buena relación interpersonal con su supervisora. También, aseguró que su supervisora asume los riesgos que sus sugerencias implican y que no existe constante supervisión (Ribeiro com.pers.). Sin embargo, señaló que es difícil obtener la información de los directores. Esta afirmación demuestra la cultura organizacional

jerárquica pero; asimismo, confirma que en Occidente, el personal reconoce a la autoridad cuando promueve la satisfacción laboral a través de la descentralización del poder, la participación laboral y la difusión de información.

En Indonesia, Djunaid afirmó que su supervisor es muy abierto, que existe mucho diálogo y mucho respeto (Djunaid com.pers.). De la misma manera, Julianti aseguró que la relación laboral con su supervisora es buena ya que han trabajado juntas durante muchos años y confía en su capacidad. Además, señaló que no está de acuerdo en ser supervisada constantemente. Estas manifestaciones se muestran contrarias a las afirmaciones de Hofstede quien asegura que el estilo de liderazgo autoritario mejora el desempeño laboral e incrementa la satisfacción personal.

Gestión del Desempeño

Jacqueline Mairink, Gerente Financiera en Brasil, afirmó: “[...] los salarios no son equitativos, ni siquiera a pesar de que existen políticas y una estrategia de compensación global y local”. Sin embargo, aseguró que le motivan los retos y la pasión que siente por la organización (Mairink com.pers.). Esta afirmación demuestra que el personal no entiende la relación que existe entre el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* y el incremento salarial por mérito aunque, como Mairink, acoge la cultura organizacional a través de uno de los valores organizacionales, la pasión.

Acerca del tema, en Indonesia, Djunaidi, explicó que, aunque no está de acuerdo con los procedimientos de evaluación y remuneración del desempeño, sigue trabajando para obtener excelentes resultados laborales. Así, manifestó: “[...] en mi país se percibe a la evaluación anual del desempeño como una circunstancia que puede generar conflicto”. Además, este colaborador manifestó que trata de evitar circunstancias que limiten los procesos, involucrando al personal en la toma de decisiones. También, afirmó que siempre reconoce el trabajo de su equipo aunque no esté de acuerdo con su desempeño (Djunaidi com. pers.). Al respecto, Untariningsih también explicó: “[...] los supervisores tienden a analizar los resultados o comportamientos negativos del colaborador”. Por esta razón, la mayoría de las personas completa los formularios establecidos pero no mantiene la reunión de evaluación” (Untariningsih com.pers.). Así, la uniformidad de prácticas y programas puede transgredir la dignidad humana y generar conflictos que lastran los objetivos de las organizaciones y menoscaban la armonía laboral.

Conclusiones

La diversidad cultural incide en la resignificación de los programas de Recursos Humanos en una organización multicultural. Los valores culturales del personal en un país o región le otorgan un significado propio a las herramientas de gestión de personal. Sin embargo, el proceso de globalización y la difusión de información, mediada por el uso de la tecnología, ha contribuido a la homogenización paulatina de las culturas. Así, a través de las herramientas tecnológicas se comunica y aplica en Oriente los instrumentos que se desarrollan racionalmente en Occidente. Entonces, la diferencia cultural entre Occidente y Oriente se acentúa más en torno a los recursos tecnológicos que a los valores culturales.

Así, a partir del análisis de las dimensiones culturales propuestas se concluye que hay más similitudes que diferencias entre el personal en Occidente y Oriente. En estas regiones se considera al tiempo como un elemento escaso y cuantificable; también, en ambas regiones, el personal ha manifestado sentirse satisfecho profesionalmente cuando puede participar activamente de las decisiones y cuando su trabajo trasciende hacia el bienestar de los demás. Asimismo, los colaboradores de los países analizados reconocen la importancia del trabajo en equipo aunque a su vez, observan que las relaciones interpersonales pueden ser complicadas. Además, los colaboradores se han manifestado positivamente en cuanto a la relación laboral con la autoridad. Probablemente, en la actualidad, la diferencia entre Occidente y Oriente se encuentre en la manera de enfrentar la realidad. Las respuestas de Oriente siempre denotan mayor positivismo.

Sin embargo, mientras las culturas se homogenizan, es elemental reconocer la diversidad cultural y elaborar herramientas plurales de gestión de personal. Este debe ser un proceso de construcción y deconstrucción de paradigmas a través del pensamiento crítico. Precisamente, las organizaciones no gubernamentales, a partir de su principal función -generar alternativas de solución a las necesidades de la comunidad-, pueden contribuir a la autoproclamación o la autodeterminación de las culturas en el espacio laboral.

El *Programa de Evaluación Anual del Desempeño* es un proceso racional cuya finalidad es valorar y recompensar al personal mediante la definición y revisión de objetivos, responsabilidades y resultados. Este instrumento de gestión ha sido diseñado e implementado en todos los países por la División Global de Recursos Humanos. Sin embargo, el personal todavía se muestra inconforme con este Programa. Así, en Brasil, la mayor dificultad radica en entender la relación que existe entre este proceso y el incremento salarial por mérito. Asimismo, en Indonesia, el desafío subyace en lograr que el personal se enfoque en las circunstancias o resultados positivos y que supervisor y supervisado mantengan personalmente conversaciones constructivas.

Las encuestas organizacionales han comprobado que el personal apoya la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño objetivo y simple. Los colaboradores sugieren un sistema sencillo y automático, capaz de proveer información objetiva y mecanismos de reconocimiento. Así, la División Global de Recursos Humanos ha implementado algunos cambios que han incluido la

simplificación de los formularios y realización de reuniones trimestrales entre supervisor y supervisado, para revisar los objetivos y acuerdos establecidos. Mas, resultan estas medidas a corto plazo que no abordan la auténtica problemática: la diversidad cultural, y, por lo tanto, los valores culturales que le otorgan un significado a la evaluación del personal.

A partir de las entrevistas, la mayoría de los participantes manifestó que acata las políticas y programas organizacionales porque se trata de reglamentos establecidos por la organización. Así, no son las políticas, los programas o los valores aquellos elementos que constituyen una cultura organizacional, sino las prácticas cotidianas de los colaboradores en el lugar de trabajo. Son estas prácticas las que condicionan el comportamiento individual y colectivo. Asimismo, el personal afirmó que se siente satisfecho cuando sus ideas y opiniones se toman en cuenta al momento de tomar decisiones. Así, el personal no solo debe participar en la planificación estratégica global, sino también en el diseño de programas plurales de gestión de personal. A diferencia de como ocurría durante la Antigüedad y la Edad Media, actualmente una de las necesidades básicas del ser humano es el desarrollo personal a través de la actividad laboral.

En una ONG internacional conviven individuos culturalmente diversos. Las diferencias inciden en la práctica de políticas, programas y procedimientos organizacionales. Entonces, la diversidad cultural desatendida puede distorsionar la verdad y atentar contra la dignidad humana. Así, es preciso repensar la organización bajo este referencial de análisis, para diseñar herramientas plurales de gestión de personal. Ni la identidad ni la razón humana deben someterse a mecanismos laborales homogéneos, diseñados por un reducido grupo de personas en el poder. La diversidad cultural no constituye impedimento para articular una organización dinámica, sino, más bien, un elemento competitivo.

Si el área de Recursos Humanos permanece indiferente ante el comportamiento del personal en relación a las políticas y los programas que implementa, entonces éstos se convertirán en simples instrumentos y procesos burocráticos. Las políticas y los programas analizados deben convertirse en elementos de desarrollo laboral y, por extensión, de satisfacción personal. En principio, solo aquellas organizaciones que ejercen autoridad en beneficio del sistema aportan al desarrollo integral de la sociedad. Los seres humanos, a través de

las organizaciones, pueden ser sensibles a la diversidad cultural para contribuir a la construcción de una sociedad libre, crítica e innovadora.

Recomendaciones

Las organizaciones están formadas por seres complejos, quienes han sido sometidos a la producción ordenada donde prevalece el pensamiento convencional o la racionalidad-productivista, sin oportunidad de participación. Es decir, el proceso de innovación y mejoramiento continuo en una organización permanece todavía confinado a ciertos individuos. Así, es necesario que la División Global de Recursos Humanos conforme grupos de trabajo diversos, en los que participen representantes de distintos países, regiones y culturas para diseñar, implementar, evaluar y monitorear un programa de gestión de personal, o los cambios que se necesiten hacer

a este. El diálogo entre colaboradores de distintas culturas permitirá elaborar herramientas plurales para que el resto asimile nuevas ideas o conceptos.

Además de conformar un equipo de trabajo multicultural y contribuir al fortalecimiento del valor organizacional del trabajo en equipo, es importante que se comuniquen oportunamente los avances de cada etapa de gestión. La información debe ser accesible. Así, al momento de presentar una nueva política, programa o proceso, el personal no se sentirá ajeno a la herramienta y, por ende, existirá mayor probabilidad de que entienda el significado y propósito de la misma. Además, involucrar al personal en las decisiones y cambios laborales permitirá que asuma la cultura organizacional.

Ante la diversidad cultural en esta organización, y en relación con la herramienta analizada: el *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*, la implementación de un programa local constituiría un esfuerzo desmedido por reconocer las diferencias culturales, aunque una manera de promover el respeto a la dignidad humana. De cualquier manera, se recomienda un sistema de evaluación más simple y automatizado, que tenga mecanismos más frecuentes y objetivos de retroalimentación y recompensa. No obstante, diferentes modalidades de evaluación en una misma organización no solo acarrearían para la sede más trabajo administrativo y entorpecerían el proceso de incremento salarial, sino que los colaboradores podrían refutar semejante práctica como un proceso arbitrario.

Otra alternativa o recomendación consistiría en eliminar el Programa y reemplazarlo por el uso del “Plan de Desarrollo Individual” como una práctica anual obligatoria para todos los colaboradores. En este plan, el personal debería trabajar sobre las debilidades, los retos, las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional. Si se acogiera esta práctica, se podría otorgar un porcentaje de incremento salarial igual a todo el personal. Este incremento podría corresponder a un monto fijo que cubra el porcentaje de inflación local. En este caso, se podría incentivar y reconocer el buen desempeño laboral a través de bonos económicos locales, regionales o globales.

Otra alternativa al sistema de incremento salarial variable por mérito y, en ausencia de un *Programa de Evaluación Anual del Desempeño*, podría ser el incremento salarial sobre la base de la consecución de los objetivos organizacionales globales o del plan estratégico de cada país. Así, se podría contribuir a un clima laboral saludable, participativo, equitativo y a una cultura organizacional solidaria.

En todo caso, esta propuesta también consideraría un porcentaje equivalente para todo el personal, según el país y los índices económicos locales.

La consecución de cualquier herramienta de gestión del personal dependerá de la participación oportuna del personal de todos los países donde opera la organización. Los equipos multidisciplinarios y multiculturales permitirán considerar distintas perspectivas en el diseño e implementación de una nueva herramienta. Además, a mayor participación del personal en las decisiones organizacionales, mayor compromiso laboral.

Bibliografía

- Abramo, Lais, y Cecilia Montero. 2000. *La sociología del trabajo en América Latina*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana de México.
- Aguirre, Ángel B. 2000. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Anthropologica.
- Alvesson, Mats. 1993. *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Alvin LeRoy Bennett, y James K. Oliver. 2002. *International organizations. Principles and Issues*. USA: Prentice Hall.
- Antúnez, Ricardo. 2011. "La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y precariedad". *Nueva Sociedad: Revista venezolana sobre economía, política y relaciones sociales en América Latina*, No. 232: 22-27.
- Arciniega, Rosa Silvia. 2011. "Hacia la caracterización de culturas organizacionales". En *Debates en Sociología*, 5-25. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Asimov, Isaac. 1981. *Los egipcios, historia universal*. Madrid: Historia Alianza Editorial.
- Aymard, André, y Jeannine Auboyer. 1958. *Oriente y Grecia Antigua*. Barcelona: Ediciones Destino.
- Bhabha, Homi K., "Cultural diversity and cultural differences". En *The Post-Colonial Studies Reader (Routledge)*, 206-209.
- Ball, Richard. "Individualism, collectivism, and economic development". *Annals of the American Academy of Political and Social Science* (enero de 2001), en <http://www.jstor.org/stable/1049015>
- Barbosa, Carlos. 2008. *Organización laboral en Brasil*. Cartagena: Del Mar.
- Bauman, Zygmunt. 2007. *Tiempos Líquidos*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Bazoberry, Óscar Chali, y Carmen Beatríz Ruíz. 2010. *¿Qué esperar de las ONG?* Quito: EED-Servicio de las Iglesias Evangélicas.
- Beck, Ulrich, y Elisabeth Beck-Gernsheim. 2003. *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Barcelona: Paidós.
- Bellah, Robert. 1996. *Habits of the Heart*. California: University of California Press.

- Bierstedt, Robert. 1960. "Problemas de la Autoridad". En *Sociología del poder*: 79-93. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Bensusán, Graciela. 2007. *La efectividad de la legislación laboral en América Latina*. Ginebra: Estudios Laborales.
- Calás, Martha y Arias, Miguel. 1970. *¿Compreendendo as ortransformação ou hibridização?* Sao Pablo: Motta.
- Camps, Victoria. 1993. "El derecho a la diferencia". En León Olivé, *Ética y diversidad cultural*: 85-100. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castells, Manuel. 1996. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.
- Conservación Internacional Ecuador. 2016. "Misión, Visión y Valores". Conservación Internacional Ecuador. Consulta: 27 de febrero. <<http://conservation.org.ec/mision-vision-y-valores/>>.
- Conservation International Foundation. 2015. *New employee orientation guide*. Conservation International Foundation.
- Conservation International Foundation. Octubre de 2015. *Staff Demographic Metrics Report*. Conservation International Foundation.
- Cortés, Carlos. 1994. "Las organizaciones no gubernamentales: Un nuevo actor social". *Revista Mexicana de Sociología*, No. 56: 149-157.
- Daft, Richard, y Dorothy Marcic. 2005. *Introducción a la Administración*. México D.F.: Editorial Thomson.
- De la Garza Toledo, Enrique. 2000. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana de México.
- Díaz-Salazar, Rafael. 2003. *Justicia global*. Barcelona: Incaria.
- D'Iribarne, Philippe. 1989. *La logique de l'honneur*. París: Seuil.
- Djunaidi Asril, MPA Capacity Building Manager en Conservation International Indonesia desde 2009, entrevistado por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Du, Jing, y Choi, Jin Nam. 2010. "Pay for performance in emerging markets: insights from China". En *Journal of International Business Studies*, No. 41: 671-689.
- Duhamel, George. 1947. *Consultation au pays d'Islam*. París.
- During, Simon. 2007. *The cultural studies reader*, 3ra ed. New York: Routledge.
- Durkheim, Emile. 1967. *De la división del trabajo social*. Buenos Aires: Schapire.

- Dutra, Guilherme, Marine Program Director en Conservation International Brasil desde el 12 de enero de 1996, entrevistado por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Eisenberg, Elliot F., y Patricia W. Ingraham. 1993. *Analyzing the comparative pay-for-performance experience: are there common lessons?* Public Productivity & Management Review (M.E. Sharpe), No. 17, vol. 2, 117-128.
- Escobedo, Cecilia. 2007. "La flexibilización del mercado laboral en Indonesia, en México y la cuenca del Pacífico". *Revista del Departamento de Estudios Pacíficos*, No. 29. Centro Universitario de Ciencias Sociales/Universidad de Guadalajara México, 16-20.
- Ferández L., Nicolás. 2005. *El impacto de la cultura organizacional en empresas brasileñas*. Sao Pablo: Catálogo.
- Fleenor, John W., y Jeffrey Michael Prince. 1997. *Using 360-degree feedback in organizations: an annotated bibliography*. USA: Center for Creative Leadership.
- Frey, Herbert, y Ricardo Loewe. 1999. "Cristianismo en Occidente y en la Nueva España. La europeización de Europa y la occidentalización". *Revista Mexicana de Sociología*, 19-38.
- Garcés, Gabriel. 1943. "Tiempo y espacio de la cultura". *Revista Mexicana de Sociología*, 39-47.
- Geertz, Clifford. 1996. *Los usos de la diversidad*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, Anthony. 1993. *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Glazer, Nathan. 1987. *Individualism and equality in the United States*. Washington D.C.: United States Information Agency.
- Godet, Michael- 2001. *Emploi: le grand mensonge. L'emploi est mort*. París: Fixot.
- Guénon, René. 2001. *La crisis del mundo moderno*. Barcelona: Paidós.
- Guillén, Irene Juana, y Alma Patricia Aduna, s.f. Universidad Autónoma Metropolitana.
<<http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/Denarius/include/getdoc.php?id=683&article=231&mode=pdf>>.
- Habermas, Jurgen, J. Baudrillard, E. Said, y F. Jamenson y otros. 1985. *La postmodernidad*. Barcelona: Editorial Kairós.

- Harris, Marvin. 2000. *Teorías sobre la cultura en la Era Posmoderna*. Barcelona: Crítica.
- Hofstede, Geert. 1997. *Culturas y organizaciones. La programación de la mente*. Georgia: Style Guide.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's consequences*. California: Sage Publications.
- Ibarra L., Elisa. 12 de junio de 2012. *El trabajo en equipo en Brasil*. <<https://elisaibarralopez.wordpress.com/2012/07/26/el-trabajo-en-equipo-en-brasil/>>.
- Immanuel, Kant. 1930. *Ethical duties towards others: thruthfulness*. London: Methuen & Co. Ltda.
- Jaques, Elliott. 1976. *A general theory of bureaucracy*. Londres: Heinemann.
- Julianti, Difatlia, Information Technology Manager en Conservation International Indonesia desde el 7 de enero del 2000, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Julianti, Difatlia, National Finance Manager en Conservation International Indonesia desde el 3 de septiembre del 2001, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Karawoski, Leonard. 2001. "Do we see eye to eye? Implications of cultural differences for cross-cultural management research and practice". *The Journal of Psychology*.
- Kluckhohn, Clyde. 1967. *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kòjeve, Alexandre. 2005. *La noción de autoridad*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Kruger, Mark. 2006. "The concept of individualism at East Wind Community". *Utopian Studies Journal*. Penn State University Press, 317-346.
- Leick, Gwendolyn. 2002. *Mesopotamia. La invención de la ciudad*. Barcelona: Paidós.
- Lewis, Bernard. 1996. *El Oriente próximo: dos mil años de historia*. Barcelona: Crítica.
- Lipovetsky, Gilles. 1986. *La Era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

- Longenecker, Clinton, y Dean Ludwig. 1990. *Ethical dilemmas in performance appraisal revisited*, en <http://www.jstor.org/stable/25072119>
- López, Francisco. 1999. "Globalización y diversidad cultural", en Jorge Brovetto y Miguel Rojas, *Globalización e identidad*: 153-198. Madrid: Extrem América.
- Lukes, Steven. 2001. "Poder y uutoridad", en Tom Bottomore y Robert Nisbet, *Historia del análisis sociológico*: 718-767. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Macey, David. 2000. *Dictionary of Critical Theory*. London: Penguin Books.
- Mairink, Jaqueline, Finance Manager en Conservation International Brasil desde el 8 de octubre del 2009, entrevistado por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Martínez, Mónica, y Cristina Larrea. 2010. *Antropología social, desarrollo y cooperación internacional. Introducción a los fundamentos básicos y debates actuales*. Barcelona: UOC.
- Marx, Karl. 1979. *Le Capital, Livre III. Conclusions, en Oeuvres, Economie*. París: La Pléiade.
- Mendes, Daniel, Web System Manager en Conservation International Brasil desde el 9 de abril del 2001, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Metrus Group Report. Noviembre de 2012. *Conservation International ACE Survey*.
- Metrus Group Report. Julio de 2014. *Conservation International ACE Survey*.
- Meyer, Herbert H. Febrero de 1991. *A solution to the performance appraisal feedback enigma*, Academy of Management, en <http://www.jstor.org/stable/4164995>
- Milkovich, George T., y Alexandra Wigdor. 1991. *Evaluating performance appraisal and merit pay*. United States of America: Committee on Performance Appraisal for Merit Pay, National Research Council.
- Minellono, María. 1991. *La modernidad y la concepción del tiempo en "Nuestra América" y "Escenas Norteamericanas", de José Martí*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Ministerio del Ambiente.s.f.<<http://sociobosque.ambiente.gob.ec/node/755>>.
- Minkov, Michael. 2013. *Cross cultural analysis. The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures*. Los Angeles: Sage.

- Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea*. 1994. Barcelona: Ediciones Península.
- Montt, María y Rehner, Johannes. 2012. "Distancia cultural". *Sociedad y cultura: Revista del Centro de Estudios Asiáticos*, No. 8: 21-27. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Murphy, Brian. 2000. "International ONGs and the challenge of modernity". *Development in practice (Oxfam GB)*: 330-347.
- Neffa, Julio C. 2003. *El trabajo humano*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO). 2013. "Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales". En *Sección de la Diversidad de las Expresiones Culturales*: 1-123.
- Osborne, Roger. 2007. *Civilización: una historia crítica del mundo occidental*. Barcelona: Crítica.
- Pappé Ilan. 2005. *The Modern Middle East*. New York: Routledge.
- Parreño, Paulina. Octubre 2015. *Encuesta Dimensiones Culturales*.
- Pilone, Jorge. Abril de 1975. *Los condicionantes ideológicos del concepto y de la evaluación de los recursos humanos*. < <http://www.jstor.org/stable/3466212>>.
- Qué ha fallado? El impacto de Occidente y la respuesta de Oriente próximo*. 2002. Madrid: Siglo XXI.
- Racionero, Luis. 2000. *Oriente y Occidente*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Rama, Ángel. 1971. *La dialéctica de la modernidad en José Martí*. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.
- Ramírez, Juan J. 2002. "Indonesia: una transición política compleja". *Estudios de Asia y África: Revista sobre estudios sociales y políticos*, No. 1: 151-162. Colegio de México.
- Ribeiro Cristiane, HR Manager en Conservation International Brasil desde el 6 de febrero del 2008, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Ribeiro, Fernando, Projet Coordinator en Conservation International Brasil desde el 11 de marzo del 2009, entrevistado por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.

- Rochman, Sulfaiza, Information Technology Manager en Conservation International Indonesia desde el 7 de enero del 2000, entrevistado por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Rodríguez, María Candelaria. 2008. "El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural". *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Universidad del Zulia. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004309>>.
- Rojo, Marta E. 2006. *Organización laboral y cultura*. Bogotá: Planeta.
- Romero, José Luis. 2004. *La cultura occidental*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Rowe, William. 1999. "La regionalidad de los conceptos en el estudio de la cultura". *Revista de Crítica Literaria Latinoamericana*, No. 50. Centro de Estudios Literarios Antonio Cornejo Polar-CELACP.
- Ruggeiro, Guido. 1973. *El concepto de trabajo en su génesis histórica*. Buenos Aires: La Pleyade.
- Saavedra Mayorga, Juan Javier. 2009. "Descubriendo el lado oscuro de la gestión. Los critical management studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales". *Revista Facultad de Ciencias Económicas*: 45-60. Universidad Militar Nueva Granada.
- Said, Edward. 2013. *Orientalismo*. Penguin Random House. Grupo Editorial España.
- Salazar, Richard. 2014. "Interculturalidad y políticas públicas en el Ecuador". En *Conversatorio sobre Interculturalidad y Desarrollo*: 27-47. Quito: Culturdes.
- Salmerón, Fernando. 1998. *Diversidad cultural y tolerancia*. México D.F.: Paidós Mexicana.
- Santuc, Vincente, Miguel Giusti, José Ignacio López, Alfonso Ibáñez, Antonio Peña, y David Sobrevilla. 1992. *Búsquedas de la filosofía en el Perú de hoy: racionalidad, historia y convivencia social*. Cusco: Centro de Estudios Regionales Andinos "Bartolomé de las Casas".
- Schoor, Juliet. 1991. *The overworked american. The unexpected decline of leisure*. USA: Basic Books.
- Simmel, Georg. 1903. *The metropolis and mental life*. <http://www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Content_store/Sample_chapter/0631225137/Bridge.pdf>.

- Sinaga, Rosdiana, Marine Finance and Administration Coordinator en Conservation International Indonesia desde el 15 de enero del 2009, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Sobrevilla, David. 1998. "Filosofía de la cultura". En *Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía*. Madrid: Editorial Trotta.
- Souza, María de Lourdes. 2002. *La individualidad postmoderna: una lectura del pensamiento de Pietro Barcellona y Boaventura de Sousa Santos*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Springer, Wiley. 2008. "Paradoxes of american individualism". En *Sociological Forum*, 363-372.
- Tanure, Betania y Spyer P., Aurelio. 1996. *El estilo brasileño de administrar*. Sao Pablo: Atlas.
- Taylor, Charles. 1993. *El multiculturalismo y la política del reconocimiento*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- ThomasDavid C., y Kerr Inkson. 2007. *Inteligencia cultural. Habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Trepat, Cristòfol A., y Pilar Comes. 1998. *El tiempo y el espacio en la didáctica de las ciencias sociales*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Triandis, Harry. 1990. *Cross-cultural studies of individualism and collectivism*. Nebraska: Nebraska Symposium on Motivation.
- UIA (Union of International Associations). s.f.<<http://www.uia.org/node/3555>>.
- Untariningsih, Sri, Human Resource Manager en Conservation International Indonesia desde el 7 de mayo del 2006, entrevistada por Ana Paulina Parreño Roldán, Quito, octubre de 2015.
- Wheeler, Gordon. 2005. *Verguenza y soledad. El legado del individualismo*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.
- White, L.A. 1959. *The evolution of culture: The development of civilization to the fall of Rome*. New York: McGraw-Hill.
- Yin, Robert. 2003. *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos*. London: Sage Publications.

Anexo

Anexo 1. Resultados de Encuesta Organizacional de Perspectiva del Personal (Brasil, 2012-2014; Indonesia 2012-2014)

Resultados Encuesta de Perspectiva del Personal Brasil 2012-2014								
Tiempo								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
La organización comunica efectivamente los procesos de cambio al personal.	41%	43%	16%	100%	29%	59%	12%	100%
Trabajo								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
En esta organización se puede expresar libremente cualquier opinión, sin temor a las consecuencias.	36%	48%	16%	100%	25%	56%	19%	100%

Individualismo vs. Colectivismo								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Los objetivos de desempeño individual están claramente relacionados con los objetivos de desempeño del Programa/País.	41%	43%	16%	100%	28%	47%	25%	100%
Autoridad								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Mi supervisor me provee de retroalimentación útil y oportunamente.	59%	26%	15%	100%	49%	32%	19%	100%
Gestión del Desempeño								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Hay un vínculo claro entre buen desempeño laboral y compensación salarial variable.	17%	59%	24%	100%	16%	78%	6%	100%
Mi trabajo lo reconoce oportunamente alguien cuya opinión valoro.	57%	31%	12%	100%	32%	45%	23%	100%
En esta organización el personal es responsable por cumplir altos estándares de desempeño.	38%	28%	34%	100%	37%	37%	26%	100%

Resultados Encuesta de Perspectiva del Personal Indonesia 2012-2014

Tiempo

Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
La organización comunica efectivamente los procesos de cambio al personal.	54%	21%	25%	100%	59%	19%	22%	100%

Trabajo

Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
En esta organización se puede expresar libremente cualquier opinión, sin temor a las consecuencias.	30%	30%	40%	100%	40%	28%	32%	100%

Individualismo vs. Colectivismo

Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Los objetivos de desempeño individual están claramente relacionados con los objetivos de desempeño del Programa/País.	84%	2%	14%	100%	96%	2%	2%	100%

Autoridad								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Mi supervisor me provee de retroalimentación útil y oportunamente.	65%	9%	26%	100%	71%	7%	22%	100%
Gestión del Desempeño								
Pregunta	Respuesta Favorable 2012	Respuesta Negativa 2012	No Contesta	Total	Respuesta Favorable 2014	Respuesta Negativa 2014	No Contesta	Total
Hay un vínculo claro entre buen desempeño laboral y compensación salarial variable.	51%	25%	24%	100%	59%	11%	30%	100%
Mi trabajo lo reconoce oportunamente alguien cuya opinión valoro.	50%	19%	31%	100%	68%	12%	20%	100%
En esta organización el personal es responsable por cumplir altos estándares de desempeño.	59%	16%	25%	100%	74%	9%	17%	100%

Anexo 2. Resultados Encuesta Dimensiones Culturales 2015

Resultados Encuesta Dimensiones Culturales 2015		Brasil					
Tiempo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
1	Considero que se debería elaborar los objetivos de desempeño individuales de acuerdo únicamente a los eventos pasados.		20%	60%	10%	10%	100%
2	Considero que se debería elaborar los objetivos de desempeño individual de acuerdo únicamente a los eventos futuros.	10%	40%	50%			100%
3	Me causa angustia no cumplir con los plazos de entrega laborales.	30%	60%			10%	100%
4	Uso el tiempo efectivamente y evito que problemas irrelevantes o cualquier tipo de distracciones interfiera con mi trabajo.	30%	70%				100%
5	Prefiero orientar mis esfuerzos laborales a resultados a corto plazo.	10%	30%	60%			100%
6	Prefiero orientar mis esfuerzos laborales a resultados a largo plazo.	10%	60%	20%		10%	100%
7	Prefiero pasar mi tiempo trabajando que haciendo otra cosa.	20%	50%	20%	10%		100%
Trabajo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
8	Mi trabajo me proporciona satisfacción profesional.	40%	50%	10%			100%
9	Disfruto de mi trabajo a pesar de no estar de acuerdo con algunas políticas y procedimientos.	30%	50%	20%			100%

10	He tenido la oportunidad de recibir capacitación y aprender nuevas habilidades.		60%	30%	10%		100%
11	Me tratan con dignidad, respeto y justicia.	30%	60%	10%			100%
12	Mi trabajo ha sido reconocido por mi supervisor o colegas.	20%	80%				100%
13	Me comprometo con la misión y visión de la organización.	60%	40%				100%
14	Tengo la oportunidad de ser creativo e innovar.	10%	50%	30%	10%		100%
Individualismo vs. Colectivismo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
15	Trabajo con mi supervisor para elaborar mis objetivos de desempeño anuales.	30%	60%		10%		100%
16	Trato de construir relaciones laborales efectivas con los demás.	60%	40%				100%
17	Le doy mayor importancia a los objetivos de desempeño del equipo de trabajo que a mis propios objetivos.	60%	30%			10%	100%
18	Busco retroalimentación de mis colegas y me aseguro de que mi mensaje se haya entendido correctamente.	40%	60%				100%
19	Mi supervisor escucha e involucra a los demás en las acciones y decisiones laborales.		50%	40%	10%		100%
20	Establezco buenas relaciones interpersonales al ayudar a los demás a que se sientan parte del equipo de trabajo.	20%	80%				100%
21	En el trabajo, confío en mí al momento de asegurar resultados.	20%	60%	20%			100%

Autoridad		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
22	Mi supervisor consulta al equipo de trabajo antes de tomar decisiones laborales.	10%	30%	40%	20%		100%
23	Temo contradecir las opiniones de mi supervisor.		20%	70%	10%		100%
24	Mi supervisor me provee oportunamente de retroalimentación útil sobre mi desempeño.	20%	60%	20%			100%
25	Mi supervisor es accesible y abierto a nuevas ideas.	20%	40%	40%			100%
26	Mi supervisor delega autoridad o responsabilidades al personal competente.	10%	40%	30%	20%		100%
27	Prefiero ser supervisado constantemente para evitar errores.		50%	40%	10%		100%
28	Al momento de evaluar mi desempeño, mi supervisor no ha hecho ningún juicio de valor.	10%	50%		40%		100%

Resultados Encuesta Dimensiones culturales 2015		Indonesia					
Tiempo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
1	Considero que se debería elaborar los objetivos de desempeño individuales de acuerdo únicamente a los eventos pasados.		20%	70%	10%		100%
2	Considero que se debería elaborar los objetivos de desempeño individual de acuerdo únicamente a los eventos futuros.		40%	60%			100%

3	Me causa angustia no cumplir con los plazos de entrega laborales.	40%	50%	10%			100%
4	Uso el tiempo efectivamente y evito que problemas irrelevantes o cualquier tipo de distracciones interfiera con mi trabajo.	10%	80%	10%			100%
5	Prefiero orientar mis esfuerzos laborales a resultados a corto plazo.		30%	60%	10%		100%
6	Prefiero orientar mis esfuerzos laborales a resultados a largo plazo.	10%	70%	20%			100%
7	Prefiero pasar mi tiempo trabajando que haciendo otra cosa.		60%	10%	20%	10%	100%
Trabajo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
8	Mi trabajo me proporciona satisfacción profesional.	40%	50%	10%			100%
9	Disfruto de mi trabajo a pesar de no estar de acuerdo con algunas políticas y procedimientos.	20%	50%	30%			100%
10	He tenido la oportunidad de recibir capacitación y aprender nuevas habilidades.	30%	60%	10%			100%
11	Me tratan con dignidad, respeto y justicia.	30%	60%			10%	100%

12	Mi trabajo ha sido reconocido por mi supervisor o colegas.	50%	40%	10%			100%
13	Me comprometo con la misión y visión de la organización.	50%	50%				100%
14	Tengo la oportunidad de ser creativo e innovar.	40%	50%	10%			100%
Individualismo vs. Colectivismo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
15	Trabajo con mi supervisor para elaborar mis objetivos de desempeño anuales.	20%			70%	10%	100%
16	Trato de construir relaciones laborales efectivas con los demás.	40%	60%				100%
17	Le doy mayor importancia a los objetivos de desempeño del equipo de trabajo que a mis propios objetivos.	40%	60%				100%
18	Busco retroalimentación de mis colegas y me aseguro de que mi mensaje se haya entendido correctamente.	30%	70%				100%
19	Mi supervisor escucha e involucra a los demás en las acciones y decisiones laborales.	20%	80%				100%
20	Establezco buenas relaciones interpersonales al ayudar a los demás a que se sientan parte del equipo de trabajo.	20%	80%				100%

21	En el trabajo, confío en mí al momento de asegurar resultados.	10%	50%	30%	10%		100%
Autoridad		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No responde	Total
22	Mi supervisor consulta al equipo de trabajo antes de tomar decisiones laborales.	10%	80%	10%			100%
23	Temo contradecir las opiniones de mi supervisor.		20%	80%			100%
24	Mi supervisor me provee oportunamente de retroalimentación útil sobre mi desempeño.	10%	80%	10%			100%
25	Mi supervisor es accesible y abierto a nuevas ideas.	20%	70%			10%	100%
26	Mi supervisor delega autoridad o responsabilidades al personal competente.	30%	60%			10%	100%
27	Prefiero ser supervisado constantemente para evitar errores.		40%	60%			100%
28	Al momento de evaluar mi desempeño, mi supervisor no ha hecho ningún juicio de valor.	20%	50%	20%		10%	100%

Anexo 3. Informantes claves (Brasil 2015)

Empleado	Fecha de inicio	Cargo	Sexo
Ribeiro, Fernando	11/3/2009	Coordinador Programa Marino	M
Mendes, Daniel	09/04/2001	Gerente de Información y Tecnología	M
Mairink, Jaqueline	08/10/2009	Gerente Financiera	F
Costa, Ana Celia	08/03/01	Asistente Administrativa	F
Dutra, Guilherme	12/01/96	Director Programa Marino	M
Ferreira, Priscilla	07/12/10	Coordinadora de Operaciones	F
Kasecker, Thais	12/03/07	Gerente de Gestión de Conocimiento	F
Lamas, Ivana	11/01/02	Gerente de Programa Forestal	F
Lopes, Cristiane	06/02/08	Gerente de Recursos Humanos	F
Magalhaes, Jose Augusto Rocha	09/01/03	Director de Operaciones	M

Anexo 4. Informantes claves (Indonesia 2015)

Empleado	Fecha de inicio	Cargo	Sexo
Nanletta, Venska	04/27/2009	Coordinador Administrativa	F
Sahputra, Eddy	02/20/2007	Gerente de Operaciones Raja Ampat	M
Untariningsih, Sri	07/05/06	Gerente de Recursos Humanos	F
Hidayat, Nur Isumu	10/01/2009	Coordinador de Monitoreo y Evaluación	M
Sinaga, Rosdiana	01/15/09	Coordinadora Administrativa – Financiera	F
Rochman, Sulfaiza	07/01/00	Gerente de Información y Tecnología	M
Hattu, Moses, Oce	07/01/08	Asistente de Operaciones	M
Julianti, Difatlia	03/09/01	Gerente Financiera	F
Jacobs, Debbie	02/15/2007	Gerente Financiera del Programa Marino	F
Djunaidi , Asril	04/03/2009	Gerente de Construcción de Capacidades	M

Anexo 5. Cuestionario de la entrevista realizada en octubre de 2015

Dimensión cultural	Pregunta
Tiempo	Describa alguna situación en la que tuvo que ajustarse rápidamente a algún cambio organizacional. ¿Cómo le afectó el cambio y qué hizo?
	¿Ha trabajado horas extra en estos últimos tres meses? ¿Por qué tuvo que trabajar horas extra?
Trabajo	En ocasiones tenemos que trabajar bajo nuevas políticas y procedimientos con los que no estamos de acuerdo. Describa algún momento en el que tuvo que trabajar bajo esta circunstancia.
	¿Cuándo se siente más satisfecho profesionalmente en su trabajo?
Individualismo vs. Colectivismo	En ocasiones, interactuar con los demás puede ser un desafío. Hábleme de la dificultad que ha tenido al trabajar con otros colegas y cómo manejó esta situación.
	Hábleme del grupo culturalmente más diverso con el que haya tenido que trabajar. ¿Qué sucedió, que hizo usted?
Autoridad	A veces puede ser difícil y frustrante obtener información de su supervisor para resolver un problema o alcanzar un objetivo. Si le ha sucedido a usted, ¿cómo abordó esta situación?
	¿Ha tenido la oportunidad de sugerir nuevas ideas a su supervisor últimamente? ¿Qué sucedió con estas ideas?

Anexo 6. Resultados entrevistas (Brasil e Indonesia 2015)

Resultados entrevistas CI Brasil					
Colaborador	Sexo	Cargo	Fecha de entrada	Fecha entrevista	Comentarios
Fernando Ribeiro	M	Coordinador de Proyecto	Noviembre 3, 2009	Octubre 26, 2015	<p>La organización ha sufrido varios cambios debido a la rotación del grupo local de liderazgo. Yo hago lo mejor que puedo por la organización aún si no estoy de acuerdo con las políticas y procesos. Incluso, he arriesgado mi vida en una visita al campo para cumplir con los objetivos, sabiendo que no había medidas de seguridad. Mi experiencia me permitió demostrar el peligro a los supervisores y directores para adoptar otras medidas. Me siento más satisfecho en la organización cuando mis opiniones se toman en cuenta. Me siento insatisfecho cuando no tengo suficiente tiempo para expresar mi opinión. Una de las mayores dificultades al trabajar en equipo es cuando la gente no demuestra su opinión. El grupo más diverso de trabajo ha sido aquel compuesto por diferentes especialistas con quien pude compartir diferentes experiencias. Así, pude entender mejor el aspecto social de la conservación que debo aplicar. Prefiero trabajar en grupo porque permite intercambiar ideas y compartir responsabilidades. Es difícil obtener la información de los directores que trabajan en Brasil, pero no de mi supervisor. Existe mucha comunicación y una buena relación interpersonal con mi supervisora. Mi supervisora asume los riesgos que mis sugerencias implican. No existe constante supervisión.</p>

Jacqueline Mairink	F	Finance Manager	Agosto 10, 2009	Octubre 26, 2015	<p>El cambio más importante ha sido la mudanza del personal a Río de Janeiro. He asumido otras responsabilidades sin capacitación. Trabajo horas extras para poder entender la nueva posición y no existe colaboración por parte del equipo. Siento mucha presión para acoplarme rápidamente al cambio. Hay muchas demandas por parte de la sede que desafían las capacidades del Programa. No hay suficiente personal. Cuando no concuerdan con alguna política global, se reúnen para dialogar sobre la aproximación del personal. Siento que no hay capacitación, que los salarios no son equitativos. Me motiva los retos y el amor que siento por la organización. Disfruto el cambio aunque también suponga un reto. Aunque hay mucha comunicación entre el personal, la comunicación con mi supervisor no ha sido la mejor pero es culpa de la situación de cambio. Prefiero trabajar siempre en grupo y aprender de la diversidad de las personas. Las preguntas de las encuestas son muy directivas, en HQ son muy directivos. En HQ cada uno es especialista, mientras que en CI Brasil y en general en Latinoamérica, el personal es multidisciplinario. No hay buena comunicación con mi supervisor por la circunstancia. No es culpa de mi supervisor sino más bien porque no hay tiempo, porque hay mucho trabajo. Trabajo sola.</p>
Cristiane Ribeiro	F	Gerente de Recursos Humanos	Junio 2, 2008	Octubre 26, 2015	<p>El mayor cambio ha sido la reestructuración de la oficina. Prefiero trabajar en grupo dependiendo de la actividad. Mi supervisor es abierto pero no tiene tiempo. La carga laboral es excesiva. Siento presión para adoptar los cambios de CI. Si he trabajado tiempo extra porque se trata de una fase de adaptación que pasará. Aunque no estoy de acuerdo con los procedimientos sé que tengo</p>

					que cumplir con las expectativas de la organización. Me siento satisfecha profesionalmente cuando me involucran y participo en las decisiones. Me frustra cuando las decisiones se toman y no se comunican a tiempo. Lo más difícil ha sido trabajar con personas cuyo temperamento es variable. Este comportamiento desgastan las relaciones interpersonales.
Daniel Mendes	M	Web System Manager	Septiembre 4, 2001	Octubre 28, 2015	Tiempo compensatorio. Mi trabajo es reconocido. Las políticas tienen que ser obedecidas. No es cuestión de estar de acuerdo o no, hay que seguir las instrucciones. Probablemente lo más difícil de trabajar con un equipo global ha sido entender las expectativas y estilos de trabajo. En HQ hay más planificación y más recursos. En Brasil las actividades son para después, no se optimiza el tiempo. La relación con mi supervisor es muy buena, nos reunimos diariamente. En el país el colaborador es multidisciplinario.
Guihelme Dutra	M	Director Programa Marino	Diciembre 1, 1996	Octubre 30, 2015	Antes había más participación del personal en los países en la planificación estratégica global. El tiempo es muy importante, un recurso muy valioso en la actualidad para la organización. Aun si no estoy de acuerdo con el nuevo sistema financiero y de recursos humanos, tengo que cumplir con las actividades. Me siento satisfecho cuando puedo obtener buenos resultados. He trabajado con un grupo global de especialistas marinos. Buena comunicación y relación con mi supervisor.
Resultados entrevistas CI Indonesia					
Colaborador	Sexo	Cargo	Fecha de entrada	Fecha entrevista	Comentarios

Rosdiana Sinaga	F	Coordinadora Financiera y Administrativa del Programa Marino	Enero 1, 2009	Octubre 26, 2015	Los cambios pasan rápido y deberían ser más transparentes. He trabajado horas extras por falta de personal. Ha afectado mi vida familiar. Me siento satisfecha cuando reconocen mi trabajo y cuando he terminado mi trabajo. Me siento desmotivada cuando no puedo ayudar a alguien. El trabajo es mi oportunidad de ser activa y creativa y de adquirir conocimiento para superarme como persona. Prefiero trabajar en grupo. Mi supervisor es abierto a mis sugerencias.
Sri Untariningsih	F	Gerente de Recursos Humanos	Julio 5, 2006	Octubre 26, 2015	Las decisiones son centralizadas, los programas no participan en las decisiones y tampoco tienen autoridad. A pesar de que algunas posiciones están presupuestadas, tenemos que solicitar autorización a la sede. Todos trabajan tiempo extra porque existe una excesiva carga laboral. Además, durante las horas de trabajo hay que asistir a reuniones o se presentan otras exigencias que no dejan tiempo para hacer el trabajo necesario. Aunque el tiempo sea dinero como en HQ, no es tan estricto por las condiciones de vida (clima, tráfico). La gente tiene que caminar, tomar bus y tren. Las distancias son significativas. Aunque no esté de acuerdo con los procedimientos, trato de anticipar lo que funcionará o no en el país y lidiar con la situación, pidiendo extensión de plazo, por ejemplo porque hay mucha gente que no tiene acceso a una computadora, un teléfono celular o no sabe inglés. En Indonesia la gente no está familiarizada con el concepto de autoeducación o autoaprendizaje y prefieren ser capacitados en persona, en grupo para compartir experiencias y conocimientos. Por el momento, me siento muy desmotivada porque percibo que la gente me sigue juzgando por malas decisiones

					que se tomaron durante la anterior administración. Lo más difícil de trabajar en equipo es lidiar con las percepciones erradas de la gente y para esto trato de aplicar las mismas reglas a todos. Mi relación con el equipo de trabajo inmediato es muy buena.
Sulfaiza Rochman	M	Gerente de Tecnologías de la Información	Julio 1, 2000	Octubre 27, 2015	El equipo de trabajo es como mi familia. No objeción a las políticas de CI. Me siento satisfecho cuando puedo ayudar a los usuarios. En Indonesia se trabaja en varias ciudades con diferentes culturas. El reto es conocer la cultura local para entender sus necesidades porque no quiero imponer mi cultura a los demás. A veces trabajo en equipo. Mi comunicación con mi supervisora es buena y bajo constante supervisión.

Asril Djunaidi	M	Gerente Construcción de Capacidades	Julio 1, 2009	Octubre 27, 2015	<p>El tiempo no impide que complete mi trabajo. Lo más importante es conseguir resultados. Aunque no esté de acuerdo con la política o procedimiento, sigo trabajando intentando obtener el mejor resultado. Mi trabajo es muy satisfactorio, especialmente cuando terminan la capacitación y después la gente de la comunidad empieza a actuar. Me satisface ver cómo la gente reacciona y se interesa en la conservación. Si hay algo que no me satisface, aprende de eso. Me importa escuchar para entender lo que los demás saben, entienden y necesitan y así, decidir futuras acciones. Trato de evitar conflictos que limiten los procesos. Siempre reconozco el trabajo de mi equipo aunque no esté de acuerdo con su desempeño. Como supervisor, me importa involucrar a la gente para tomar decisiones. Mi supervisor es muy abierto, mucho diálogo, mucho respeto. La diferencia cultural está en los recursos, en la tecnología. La diferencia con HQ es que en Indonesia aprecian más el trabajo.</p>
Difatlia Julianti	F	Gerente Nacional de Finanzas	Marzo 9, 2001		<p>Los cambios organizacionales consumen tiempo y no puedo tomar las vacaciones que quisiera. No puedo estar en desacuerdo con las políticas porque soy un modelo a seguir para mis compañeros de trabajo ya que represento el área financiera. Trato de comunicar a los demás lo más positivo de la política o procedimiento. Me siento satisfecha profesionalmente cuando termina el año fiscal y puedo visualizar todo el trabajo hecho. Lo más difícil de trabajar en grupo es la comunicación. Debo comunicar el mismo mensaje de diferentes maneras en varias ocasiones. Cuando trabajo en un grupo diverso, de gente que habita en otras ciudades, lo que hace es escuchar y tratar</p>

					<p>de entender su perspectiva. Buena relación laboral con su supervisora. No estoy de acuerdo en ser supervisada constantemente. Mi supervisora confía en mis capacidades porque ha trabajado en la misma posición por muchos años. Entre las diferencias culturales más significativas está la tecnología y HQ impone el uso de una herramienta tecnológica a pesar de las condiciones locales.</p>
--	--	--	--	--	--