

<p style="text-align: center;"><b>Cultura y sustentabilidad: un estudio comparativo entre Holanda, Argentina y China</b></p>
--

### **Definición del problema**

1998: Una multinacional química de origen alemán decide vender parte de sus actividades. La gerencia del grupo Argentino-Holandés decide entonces hacerse cargo de la empresa que cuenta con subsidiarias en varios países del mundo. La nueva gerencia se reúne y redacta la misión y la visión del grupo.

2004: La gerencia de la casa matriz en Holanda desea establecer una política de sustentabilidad para la empresa siguiendo los lineamientos de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y usando como base su actual concepto de misión y visión.

2004: Un estudiante de doctorado de origen belga considera que el grado de apertura de una persona hacia la sustentabilidad se ve influenciada por su cultura. También cree que cuando una empresa desea comunicar e implementar de manera exitosa una política de sustentabilidad en sus subsidiarias, deben tomarse en cuenta las diferencias culturales que pueden influir en la comunicación de dicha política.

2005: La empresa holandesa y el estudiante belga se reúnen y deciden trabajar juntos en una situación de ganancia mutua que conduzca a:

- Para la empresa: 1) un análisis del grado actual de sustentabilidad para sus empresas en Argentina, China y Holanda, 2) una recomendación sobre el borrador de una nueva política de sustentabilidad, y 3) una recomendación acerca de cómo deberá comunicarse e implementarse esta nueva política;
- Para el estudiante de doctorado: una oportunidad para probar en una empresa en particular si sus presunciones arriba mencionadas eran correctas.

Lo que sigue es una descripción del proceso de investigación realizado y los resultados obtenidos de este viaje a tres países en tres continentes distintos.

### **Método de trabajo**

Antes que nada se estudió la literatura acerca de las diferencias culturales de los países con el objeto de entender qué papel puede llegar a desempeñar la cultura en la actitud de alguna persona hacia la sustentabilidad con foco en el medioambiente (según lo requirió la empresa del caso en estudio, lo que también fue apoyado por el estudiante de doctorado).

En segundo término se les pidió a estudiantes de los tres países que completaran una encuesta en Internet para testear sus teorías ya existentes acerca de las diferencias culturales.

En tercer lugar se compararon los resultados con los resultados del Índice de Sustentabilidad Ambiental publicados a principios de 2005.

En cuarto lugar el estudiante de doctorado realizó un análisis basado en las presunciones mencionadas más arriba sobre qué esperar del grado de sustentabilidad de las tres subsidiarias involucradas.

En quinto término dicho estudiante visitó las tres locaciones e interrogó a un total de 100 personas que se desempeñan en distintos cargos, tanto gerentes como operarios, para testear sus presunciones.

Finalmente y basado en lo que aprendió, trató de formular una recomendación centrada específicamente alrededor de las preguntas realizadas por la casa matriz con respecto a la redacción de un borrador, la comunicación y la implementación de una posible nueva política de sustentabilidad en los tres países.

### Contenido de este artículo

En la Parte I doy una breve descripción general sobre la literatura consultada acerca de las diferencias culturales de cada país<sup>1</sup>. Realizaré presunciones sobre la actitud de un país con respecto a la naturaleza y a los estilos de comunicación efectiva que cada país prefiere. Compararé la importancia de la cultura de la compañía versus la cultura del país. Luego discutiré brevemente las teorías de organización pertinentes y los estilos de liderazgo sustentable para terminar con la teoría pertinente sobre comunicación intercultural. Las diferencias culturales de cada país serán relacionadas con las muy conocidas 3 P, Personas, Planeta, Ganancia (del inglés *People, Planet, Profit*)<sup>2</sup>. Agregaré una 4ta P que rara vez es tomada en cuenta. Esta 4ta P se mencionó claramente en el Informe Brundtland<sup>3</sup> en la que se la usa para significar Política. Yo la utilizo en el sentido de “Participación”: ¿de qué manera las personas en una empresa participan en el mejoramiento de la sustentabilidad de su empresa? La gerencia de la empresa en estudio desea agregar una 4ta P en su enunciado de misión: se refieren a ella como “Comunicación Personal” (del inglés *Personal Communication*)<sup>4</sup>.

En la Parte II analizo los resultados de un cuestionario que estudiantes de negocios de los países involucrados contestaron por Internet. En este cuestionario les pedí que compartieran opiniones acerca de la Sustentabilidad, los problemas económicos mundiales, las prioridades personales y demás para poder testear la literatura y las conclusiones a las que llegaron otras personas acerca de las diferencias culturales y mis propias presunciones sobre las diferencias en la actitud hacia la naturaleza.

En la Parte III comparo mis descubrimientos surgidos de la literatura y de la encuesta realizada a los estudiantes con el Índice de Sustentabilidad Ambiental publicado en 2005<sup>5</sup>.

En la Parte IV investigo qué papel desempeña la historia de una organización, su estructura, su cultura y su estilo de liderazgo en la comunicación del mensaje de sustentabilidad a lo largo de la organización. En esta parte la empresa de estudio es el principal vehículo para describir

<sup>1</sup> Hofstede, Trompenaars, ...

<sup>2</sup> John Elkington

<sup>3</sup> Brundtland Report, Our Common Future, 1987.

<sup>4</sup> Internal document “renewed mission statement”, case company, in preparation.

<sup>5</sup> YALE, <http://www.yale.edu/esi/ESI2005.pdf> consulted January 2005

el proceso. Por lo tanto los resultados que brindo corresponden a las entrevistas individuales realizadas a 100 personas en los 3 países donde opera dicha empresa. Se discute y analiza la actitud hacia la Sustentabilidad, la mezcla de la cultura del país con la cultura de la empresa, el impacto del estilo de liderazgo y los medios de comunicación preferidos en los tres países.

En la última Parte V, resumiré los descubrimientos de los capítulos anteriores y ofreceré conclusiones y posibles recomendaciones sobre cómo se debe redactar, comunicar e implementar una efectiva política de negocios sustentable.

**Parte I – Teorías sobre Diferencias culturales, las 4 Ps, Estructura de la organización, Estilos de liderazgo sustentable y Comunicación intercultural**

**Teorías sobre Diferencias culturales**

Hace casi 2500 años el filósofo chino Confucio observó que todas las personas son básicamente iguales; sólo se diferencian en sus hábitos. Mucho más recientemente, el co-fundador de la Compañía Honda Motor, Takeo Fujisawa, llegó a la conclusión de que los gerentes japoneses y americanos tienen un 95% de similitudes, pero se diferencian en los aspectos más importantes.

¿Cómo sería su situación en una muestra compuesta de holandeses, argentinos y chinos?  
¿Tendrá la “cultura nacional” algún efecto sobre cómo ellos consideran al negocio sustentable?

**El rol de la cultura nacional**

Como especialista en cultura nacional utilizamos principalmente el trabajo de Geert Hofstede, quien define cultura como una “programación colectiva” de las mentes de un grupo que se diferencia de otros grupos. Llama cultura “al software de la mente” o también “a la programación mental colectiva de las personas en un medioambiente”<sup>6</sup>.

Según Fons Trompenaars<sup>7</sup> cada cultura se distingue de otras por las soluciones específicas que elige para resolver determinados problemas que se revelan como dilemas.

Tanto Hofstede como Trompenaars conectan la cultura con la actitud de las personas hacia su medioambiente y hacia la naturaleza.

La actitud hacia la naturaleza consiste en “los valores y las visiones fundamentales hacia la naturaleza que tienen consecuencias drásticas para el manejo de la misma, el uso de los recursos, la relación entre la economía y la naturaleza, y el tipo y desarrollo de tecnología”<sup>8</sup>.

Los antropólogos Kluckhohn en Strodtbeck (1961) distinguen un número de valores básicos para la humanidad. Uno de estos valores es la relación del hombre con su medioambiente natural: la humanidad es superior a la naturaleza, la naturaleza es superior a la humanidad, la humanidad se encuentra en equilibrio con la naturaleza:

Wim Zweers<sup>9</sup> también utiliza este valor básico. Denomina a estos valores con respecto a la naturaleza “valores fundamentales”. Distingue al déspota, al gobernante leve, al administrador, al socio, al participante y al que es uno sólo con la naturaleza. Se los puede definir de la siguiente manera:

- Déspota: considera que la naturaleza ofrece recursos ilimitados. Es común que un déspota luche por el crecimiento económico y por el logro de las cosas materiales. Tiene una visión al corto plazo. Cree firmemente en las posibilidades ilimitadas que ofrece la tecnología<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibid.;Ibid.

- Gobernante leve: sabe que depende de lo que la naturaleza tiene para ofrecerle y que esto es limitado. Elegirá un desarrollo sustentable para satisfacer su propio interés. Tratará de maximizar la utilización de la naturaleza para el desarrollo de la humanidad. Las cosas materiales no son lo único importante sino también otras necesidades más sutiles se atribuyen a la naturaleza, tales como necesidades estéticas, científicas y espirituales<sup>7</sup>.
- Administrador: la diferencia más importante con el gobernante leve es que nuestro administrador comprende que no es el dueño de los recursos naturales sino que los toma prestado del verdadero dueño y los administra”. Los recursos naturales son considerados como una herencia común de toda la humanidad<sup>8</sup>.
- Socio: trabaja con la naturaleza sobre una base de igualdad para así alcanzar mejores objetivos. La humanidad y la naturaleza son iguales, lo que significa que deben tenerse en cuenta sus necesidades, intereses y valores<sup>9</sup>.
- Participante: se considera a sí mismo como parte de la naturaleza. Este razonamiento le permite identificarse con la naturaleza y al hacerlo puede alcanzar un nivel de verdadera solidaridad con el interés de otros seres naturales<sup>10</sup>.
- Ser uno con la naturaleza: este valor va más allá del participante ya que el propio “ser” desaparece y pasa a formar parte de la naturaleza, la que adquiere un carácter más divino<sup>11</sup>.

En mi encuesta a estudiantes de negocios analizaré qué puntaje reciben estas tres nacionalidades con respecto a estos valores fundamentales.

Hofstede asegura que las culturas pueden llegar a tener los mismos dilemas pero que los caminos a seguir para resolverlos son distintos, y esto se basa en los siguientes puntos:<sup>12</sup>

- Injusticia societal, entre la que se encuentra la actitud hacia la autoridad;
- La relación entre el individuo y el grupo;
- La deseada división de roles entre hombres y mujeres: las consecuencias de haber nacido varón o mujer;
- Formas de manejar la incertidumbre, entre las que se encuentra el deseo de controlar la agresión y de expresar nuestras propias emociones.

Estas cuatro áreas fundamentales para la solución de problemas coinciden con las dimensiones culturales. Cada dimensión constituye un aspecto para comparar la cultura con otras culturas. Hofstede llama a estas cuatro dimensiones de la siguiente manera:

1. Orientación masculina versus femenina<sup>13</sup>
2. Orientación individual versus colectiva
3. Orientación a la distancia del poder ( de pequeña a grande)
4. Orientación a la prevención de incertidumbre (de débil a fuerte)

---

<sup>7</sup> Ibid.; Id., 148-149

<sup>8</sup> Ibid.; Id., 149-150.

<sup>9</sup> Ibid.: Id., 149-150.

<sup>10</sup> Ibid.; Id., 151.

<sup>11</sup> Ibid.; Id., 153.

<sup>12</sup> Id., 26.

<sup>13</sup> Ibid.

Luego agregé, sobre la base de la Encuesta de valor de la China: Orientación al corto plazo versus al largo plazo.<sup>14</sup>

En el estudio ambos estudiantes de negocios como empleados de la empresa caso fueron testeados acerca de estos valores.

Para cada dimensión se realizaron las siguientes presunciones con respecto a la actitud hacia la naturaleza (en parte derivado del propio análisis de Hofstede):

- Masculinidad versus feminidad:

La masculinidad (MAS) se focaliza en el grado en el que la sociedad enfatiza, o no, el modelo del papel de trabajo masculino tradicional en cuanto a los logros, el control y el poder. Un puntaje de Alta Masculinidad indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de géneros. En estas culturas, el hombre domina a una porción significativa de la sociedad y de la estructura de poder, y las mujeres son controladas por el dominio del hombre. Un puntaje de Baja Masculinidad indica que el país tiene un bajo nivel de diferenciación y de discriminación entre los géneros.<sup>15</sup>

En una sociedad masculina, la prioridad está dada en el crecimiento económico.<sup>16</sup>  
En una sociedad femenina, la prioridad es la naturaleza.<sup>17</sup>

- Orientación individual vs. colectiva

El individualismo (IDV) se concentra en el grado con el cual la sociedad acentúa el logro individual o colectivo y las relaciones interpersonales. Un puntaje de Alto Individualismo indica que la individualidad y los derechos individuales son de suma importancia para la sociedad. Los individuos de estas sociedades tienden a formar un mayor número de relaciones más libres. Un puntaje de Bajo Individualismo tipifica a sociedades con una naturaleza más colectivista con lazos cercanos entre los individuos. Estas culturas acentúan las grandes familias y colectividades en las cuales cada uno asume la responsabilidad de proteger a los miembros de su grupo.<sup>18</sup>

Las culturas individualistas tendrán un menor respeto por los bienes públicos (ver *La tragedia de los comunes*) y por lo tanto tendrán una actitud con respecto a la naturaleza que será menos favorable comparado con la de las culturas colectivas.

- Orientación Distancia del poder:

El Índice Distancia del poder (PDI) se concentra en el grado de igualdad, o desigualdad, entre las personas que son miembros de la sociedad de un país. Un puntaje de Gran Distancia del poder indica que se permitió que en el país crezcan las desigualdades de poder y de riqueza. Estas sociedades tienen más posibilidades de seguir un sistema de castas que no permite una movilidad vertical significativa de sus ciudadanos. Un puntaje de Menor Distancia del poder

---

<sup>14</sup> Id., 26, 206.

<sup>15</sup> G. Hofstede, website definition: <http://www.geert-hofstede.com/>

<sup>16</sup> G.HOFSTEDE, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact, 2002, 135.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> G. Hofstede, website definition: <http://www.geert-hofstede.com/>.

indica que la sociedad no le quita énfasis a las diferencias entre el poder y la riqueza del ciudadano. En estas sociedades se da prioridad a la igualdad y a las oportunidades para todos.<sup>19</sup>

Esta dimensión no tiene un impacto directo sobre la actitud de las personas hacia la naturaleza, pero puede influir en la forma en la que se la trata. Las culturas que tienen un puntaje de Menor Distancia del poder tienen más probabilidades de discutir los problemas del medioambiente más rápidamente y de manera más directa con su empresa o con los líderes del gobierno. Entonces esto está relacionado con la comunicación.

Las empresas que están en países con una Gran Distancia del poder deberían ser caracterizadas por una estructura piramidal, más jerárquica. Esto debería tenerse en cuenta al implementar una política de sustentabilidad.

- Prevención de incertidumbre:

El Índice de Prevención de Incertidumbre (VAI) se concentra en el nivel de tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad dentro de la sociedad; es decir, situaciones no estructuradas. Un puntaje de Alta Prevención de incertidumbre indica que el país tiene una baja tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad. Esto crea una sociedad orientada a las reglas, que instituye leyes, reglas, reglamentaciones y controles con el objeto de reducir el grado de incertidumbre. Un puntaje de Baja Prevención de incertidumbre indica que el país está menos preocupado por la ambigüedad y la incertidumbre y tiene una mayor tolerancia a la variedad de opiniones.<sup>20</sup>

Asumimos que los países y las empresas que están en países con una Alta Prevención de incertidumbre cuentan con más legislación sobre el medioambiente.

- Largo versus corto plazo

La orientación al largo plazo (LTO) se focaliza en el grado con el cual la sociedad abraza, o no abraza, la devoción a largo plazo de los valores tradicionales y de mirada hacia el futuro. Un puntaje de alta orientación al largo plazo indica que el país adhiere a los valores de compromiso a largo plazo y respeto por la tradición. Se piensa que esto apoya una fuerte ética de trabajo en el que se espera que existan recompensas a largo plazo como resultado del esfuerzo realizado hoy. Sin embargo, el negocio tal vez necesite más tiempo para desarrollarse en esta sociedad, en especial para alguien “de afuera”. Una calificación de baja orientación al largo plazo indica que el país no adhiere al concepto de orientación al largo plazo, tradicional. En esta cultura, el cambio puede ocurrir más rápidamente ya que las tradiciones y los compromisos a largo plazo no representan un impedimento para el cambio.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> G. Hofstede, website definition: <http://www.geert-hofstede.com/>  
G.HOFSTED E, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact,2002, 26, 39.

<sup>20</sup> G. Hofstede, website definition: <http://www.geert-hofstede.com/>  
G.HOFSTED E, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact,2002, 144.

<sup>21</sup> G. Hofstede, website definition: <http://www.geert-hofstede.com/>.

Hofstede menciona de manera explícita que las culturas con una orientación al largo plazo harán un uso más económico de los recursos y mostrarán un mayor respeto por el medioambiente.

En la siguiente tabla damos un puntaje a los países participantes de acuerdo con la teoría de Hofstede:

Dimensión cultural	Holanda	Argentina	China
Masculinidad vs. feminidad	14	56	66
Individual vs. Colectivo	80	46	20
Prevención de incertidumbre	53	86	30
Largo – corto plazo	44	?	118
Distancia del poder	38	49	80

**Tabla: Puntajes de los países de la muestra de acuerdo con las dimensiones culturales de Hofstede<sup>22</sup>**

### *Masculinidad versus feminidad*

Cuanto más bajo sea el número, más femenino será el país y mejor será para el medioambiente. Como Holanda (14) es un país femenino<sup>23</sup>, de acuerdo con lo enunciado por Hofstede sus habitantes deberían estar activamente involucrados con el manejo de los problemas ambientales.

En países masculinos como Argentina (54) y China (66)<sup>24</sup>, en especial en China, el crecimiento económico está primero, a menudo para desventaja del medioambiente.

### *Orientación individual vs. colectiva*

Cuanto más bajo sea el número, mayor será la orientación colectiva de las personas y, uno puede suponer, mayor será la preocupación por el medioambiente ya que la naturaleza es un bien común. China (20) y Argentina (39) son países con una orientación colectiva.<sup>25</sup> Sin embargo, si los líderes de una cultura orientada a lo colectivo muestran poco o nada de interés por el medioambiente, el comportamiento de cuidado del medioambiente no será parte de los valores de la sociedad. Se espera que este sea el caso de China.

Como Holanda (80) tiene una orientación bastante individualista se espera que tengan un menor interés por el medioambiente.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> ITIM, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_netherlands.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_netherlands.shtml) geraadpleegd op 11 februari 2005.

<sup>23</sup> G. HOFSTEDÉ, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact, 2002, 108, 111-112; G. HOFSTEDÉ, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Uitgeverij Thousand Oaks: Sage, 2001, 502.

<sup>24</sup> Id., 108, 111-112.

<sup>25</sup> Id., 74; G. HOFSTEDÉ, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Uitgeverij Thousand Oaks: Sage, 2001, 502.

<sup>26</sup> G. HOFSTEDÉ, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact, 2002, 108, 74.



### ***Orientación de Distancia del poder***

Cuanto más bajo sea el número, menor será la orientación de distancia del poder, y más abierta será la comunicación. Holanda (38) y también Argentina (49) tienen una menor distancia de poder y se supone que se comunican de manera más abierta y presentan los problemas ambientales a las autoridades más rápidamente.<sup>27</sup>

China (80) tiene un puntaje de distancia del poder más alto por lo que las personas que notan la existencia de un problema ambiental no lo comunicarán por miedo a las autoridades.<sup>28</sup> Por otro lado, las instrucciones claras y precisas emitidas por las autoridades superiores se aceptarán e implementarán con mayor facilidad.

### ***Baja versus alta prevención de incertidumbre***

Cuanto más alto sea el número, mayor será la prevención de incertidumbre, y mejor será para el medioambiente. Argentina (86) es un país con una alta prevención de incertidumbre.<sup>29</sup> Debería hacer todo lo necesario para realizar el mapeo de los riesgos ambientales y reducirlos lo más posible. Esto concuerda con el principio de precaución. Por otro lado, los argentinos pueden evitar la innovación por temor a lo desconocido.

China (30) y Holanda (53) son países con baja a moderada prevención de incertidumbre.<sup>30</sup> Si bien tendrán una menor presión para reducir los riesgos ambientales, estos países podrán desarrollar y probar técnicas alternativas con mayor rapidez.

### ***Largo versus corto plazo***

Cuanto más alto sea el número, más orientado estará al largo plazo y mejor será para el medioambiente. Sin embargo, cuando los valores masculinos dominan en el país, tendrá un escaso efecto positivo. Tanto China (118) como Holanda (44) están orientadas al largo plazo, pero sólo Holanda (14) es femenina.<sup>31</sup>

No existen datos de Hofstede para Argentina pero en mi encuesta a estudiantes de negocios yo mismo trataré de recolectar información para esta dimensión.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> Id., 40-41.

<sup>28</sup> Ibid.; G.HOFSTEDE, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Uitgeverij Thousand Oaks: Sage, 2001, 502.

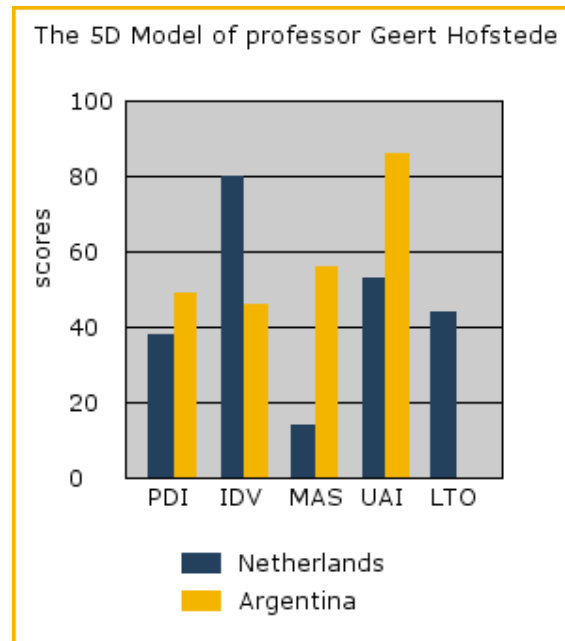
<sup>29</sup> Id., 108, 145; Ibid.

<sup>30</sup> Id., 108, 145.

<sup>31</sup> G. HOFSTEDE, *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, Uitgeverij Contact, 2002, 209; G.HOFSTEDE, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Uitgeverij Thousand Oaks: Sage, 2001, 502.

<sup>32</sup> Id., 209; G.HOFSTEDE, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Uitgeverij Thousand Oaks: Sage, 2001, 502; ITIM, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php) geraadpleegd op 4 januari 2005.

### ***Comparación entre Holanda y Argentina:***



Donde:

*The 5D Model of profesor Geert Hofstede* = El Modelo de 5D del profesor Geert Hofstede

*Scores* = puntaje

*Netherlands* = Holanda

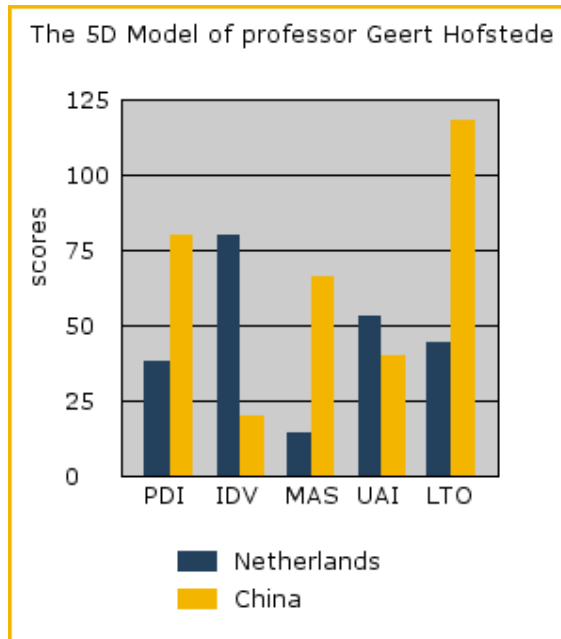
Argentina tiene un índice más alto de prevención de incertidumbre lo que debería llevar a más normas y regulaciones y una preferencia hacia el principio de precaución. Siguiendo la interpretación de esta dimensión Argentina debería tener un mejor puntaje que Holanda en cuanto al medioambiente.

Sin embargo Argentina es más masculina que Holanda. El crecimiento económico y de ganancia debería prevalecer mientras que en Holanda se le debería prestar mayor atención a valores más sensibles tales como la naturaleza.

Los holandeses son mucho más individualistas que los argentinos. El respeto hacia la comunidad debería ser más importante en Argentina que en Holanda. Si los valores ambientales son parte del respeto hacia la comunidad en Argentina, el hecho de que los argentinos tengan una mayor orientación hacia la colectividad que los holandeses debería ser un activo para lograr la sustentabilidad.

Argentina tiene de algún modo un mayor índice de distancia del poder que Holanda, lo que significa que pueden mostrar más respeto por sus superiores y ser más reticentes a criticarlos o a comunicarse con ellos de manera abierta. Por otro lado serán más fáciles de manejar con instrucciones claras que los holandeses.

**Comparación entre Holanda y China:**



Donde:  
*The 5D Model of profesor Geert Hofstede* = El Modelo de 5D del profesor Geert Hofstede  
*Scores* = puntaje  
*Netherlands* = Holanda

China está mucho más orientada hacia el largo plazo que Holanda, lo que según Hofstede debería ser positivo para el medioambiente.

China tiene también una orientación mucho más colectiva que Holanda, lo que también debería ser positivo para el medioambiente.

Sin embargo China es mucho más masculina lo que significa que es muy materialista. *Cuando valores femeninos sensibles no son considerados importantes, una mayor orientación colectiva y una mayor orientación hacia el largo plazo puede tener una importancia secundaria.*

El bajo índice de prevención de incertidumbre de los chinos puede significar que están deseosos por experimentar más (con el medioambiente), por lo que siguen el principio de precaución en menor medida que los holandeses, lo que es más negativo para el medioambiente.

China posee un índice de distancia del poder mucho más alto que Holanda, lo que por un lado es negativo ya que los chinos no se quejarán tan fácilmente con su superior directo, y por otro lado una guía fuerte puede resultar efectiva.

### ***El papel de la cultura de la empresa***

La cultura de la empresa también tendrá cierta influencia en cómo la gente considera al medioambiente y cómo se comunican dentro de la organización y con el mundo exterior.

La cultura de la empresa puede definirse como el entender común de los miembros y de las partes interesadas de la empresa con respecto a las actividades diarias de dicha empresa (normas escritas e implícitas que canalizan y construyen el tráfico social en la organización)<sup>33</sup>. La cultura de la empresa es el software de la organización. Fons Trompenaars<sup>34</sup> ha realizado una amplia investigación sobre este tema.

La cultura de la empresa parte de sus fundadores, los líderes que les siguen, su historia única y su fase de desarrollo. La naturaleza del mercado y las características del producto también contribuyen a formar la cultura de la empresa.<sup>35</sup>

Por consiguiente, se analizarán los elementos arriba mencionados para esta compañía de estudio en Holanda, Argentina y China.

### ***Cultura del país versus cultura de la empresa***

Algunas personas dicen que la cultura de una organización multinacional es el elemento que mantiene unidas a entidades geográficamente dispersas. La investigación de Hofstede muestra que la cultura nacional, incluso entre la fuerte cultura de empresa de IBM, todavía juega un papel importante en los valores del trabajo. Esto fue confirmado en una investigación posterior realizada por Laurent<sup>36</sup>, en la que se demostró que entre los gerentes que trabajaban para la misma empresa existían mayores diferencias nacionales en relación a las creencias acerca de la organización que entre aquellos gerentes que trabajaban para distintas empresas.

A un grupo de gerentes franceses y norteamericanos que trabajaban para una división química de una importante empresa petrolera americana con una fuerte cultura de empresa y que seguía lineamientos de comportamiento altamente estandarizados se les pidió que dieran su opinión acerca del papel desempeñado por un gerente. De esta opinión surgió que este grupo mostró más diferencias internas que los gerentes de distintas empresas.

Hofstede<sup>37</sup> afirma que esto es el resultado de diferentes experiencias de socialización. En la vida uno adquiere de manera temprana los valores y las presunciones básicas, por medio de la educación y de la capacitación. Las prácticas de la organización se aprenden socializando en el trabajo, y para ese tiempo los valores más fundamentales ya están firmemente establecidos.

<sup>33</sup> Sanders G & B. Neuijen, 1996. *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*, Van Gorcum/Stichting Management Studies.

<sup>34</sup> Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles. 1997(2000 ed.) *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing,.

<sup>35</sup> Schneider Susan C. en Jean-Louis Barsoux, 2003. *Intercultureel Management*, Pearson Education Benelux, pp.78-87.

<sup>36</sup> Laurent, A. (1983) 'The cultural diversity of western conceptions of management', *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), blz. 75-96.

<sup>37</sup> Hofstede, G. (1991) *Culture and Organization: Software of the Mind*, Londen: McGraw-Hill.

Hofstede nos advierte: La interacción entre la cultura de la empresa y la cultura nacional puede crear una ventaja competitiva, pero también puede representar un peligro para su supervivencia; y las estrategias para reconciliar las diferencias en las culturas nacionales creando una fuerte cultura de empresa puede tener el efecto contrario al esperado.

## Liderazgo

La cultura de una empresa se ve influenciada por sus líderes. Líderes fuertes pueden cambiar esta cultura.

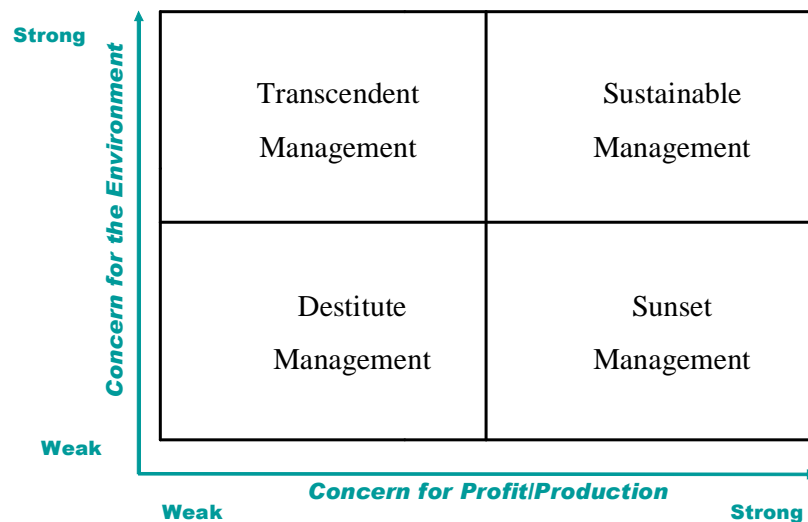
"La cultura organizativa es la clave para lograr la excelencia organizativa... y el liderazgo tiene por función la creación y el manejo de la cultura.<sup>38</sup>"

En el libro *The Grid, Key to Excellent Leadership*, los autores Robert Blake y Jane S. Mouton<sup>39</sup> hacen una distinción entre líderes orientados hacia la gente y los orientados hacia las tareas. Su modelo fue traducido por Richard Welford<sup>40</sup> al comparar líderes motivados por la Ganancia versus los motivados por el Planeta.

El modelo:

### The Environmental Management Grid

(based upon Blake & Mouton)



Donde:

*The Environmental Management grid (based on Blake and Mouton)* = Grilla sobre el Manejo del Medioambiente (basado en Blake and Mouton)

*Strong* = fuerte

*Weak* = débil

*Concern for the Environment* = Preocupación por el Medioambiente

*Concern for Profit/Production* = Preocupación por la Ganancia/Producción

*Transcendent Management* = Manejo superlativo

*Sustainable Management* = Manejo sustentable

*Destitute Management* = Manejo desprovisto

*Sunset Management* = Manejo decadente

<sup>38</sup> Edgar Schein *Organizational Culture and Leadership*

<sup>39</sup> Robert R. Blake en Jane S. Mouton, 1985. *De Grid, Sleutel tot excellent leiderschap*. Het Spectrum, Utrecht.

<sup>40</sup> Welford Richard, 1997. *Corporate Environmental Management 2, Culture and Organisations*, Earthscan Publications Ltd, London, 192 p..

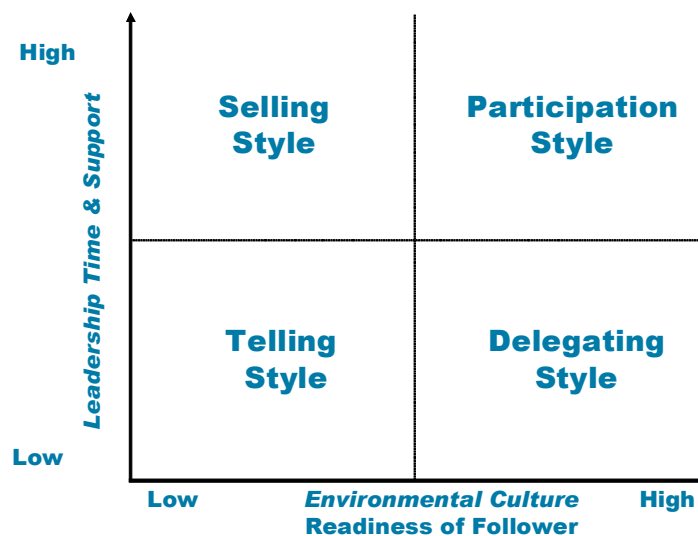
Describe los siguientes 4 estilos de liderazgo (ver también modelos de estrategia culturales – dirección versus adaptación<sup>41</sup>):

- Manejo desprovisto  
= un líder que demuestra una preocupación débil por el medioambiente y la producción & la ganancia. Se realizará un esfuerzo mínimo ya sea para aumentar la ganancia o la performance ambiental.
- Manejo superlativo  
= un líder con una fuerte preocupación por el medioambiente pero con una débil preocupación por la producción y la ganancia. Puede, en casos extremos, ser incapaz de sustentar la economía del negocio.
- Manejo decadente  
= un estilo de liderazgo que muestra una débil preocupación por el medioambiente con una fuerte preocupación por la producción y la ganancia.
- Manejo sustentable  
= un gerente que demuestra tanto una fuerte preocupación por el medioambiente como por la performance de la ganancia.

Usando el Liderazgo de Situación (*Situational Leadership*) de P. Hersey<sup>42</sup> transcribe luego qué clase de estilo de liderazgo debería implementarse según la situación, que aquí significa en qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa.

### The Development of Environmental Leadership Styles

(based upon Hersey & Blanchard)



Donde:

*The Development and Leadership Styles (based upon Hersey & Blanchard)* = Estilos de liderazgo y desarrollo (basado en Hersey & Blanchard)

<sup>41</sup> Schneider Susan C. en Jean-Louis Barsoux, 2003. *Intercultureel Management*, Pearson Education Benelux, pp.141-144.

<sup>42</sup> Hersey Paul, 2000. *Situationeel leiding geven*. Veen, Amsterdam.

High = alto  
 Low = bajo  
 Leadership Time & Support = Soporte y Tiempo de liderazgo  
 Environmental Culture = Cultura del medioambiente  
 Readiness of follower = Disposición del seguidor  
 Selling Style = Estilo de venta  
 Participation Style = Estilo de participación  
 Telling Style = Estilo de comunicación  
 Delegating Style = Estilo de delegación

**Estilo de comunicación**

Soporte y Tiempo de Liderazgo “ - ”  
 Cultura del medioambiente “ - ”

El estilo de comunicación se puede utilizar en situaciones de baja disposición por parte del empleado, en la que los seguidores no pueden y no están dispuestos a tomar responsabilidad para realizar las tareas de mejora del medioambiente.

**Estilo de venta**

Soporte y Tiempo de Liderazgo “ + ”  
 Cultura del medioambiente “ - ”

El estilo de venta se puede utilizar en situaciones de baja a moderada disposición, en la que los seguidores no pueden tomar responsabilidad ambiental pero desean hacerlo.

**Estilo de participación**

Soporte y Tiempo de Liderazgo “ + ”  
 Cultura del medioambiente “ + ”

El liderazgo de participación puede usarse en casos de moderada o alta disposición, en la que los seguidores son capaces de tomar responsabilidades para la mejora del medioambiente, pero no están dispuestos a hacerlo.

**Estilo de delegación**

Soporte y Tiempo de Liderazgo “ - ”  
 Cultura del medioambiente “ + ”

El estilo de delegación puede usarse en caso de situaciones de alta disposición, en la que los seguidores son capaces de tomar responsabilidades medioambientales adecuadas y están dispuestos a hacerlo.

En mi análisis de la empresa trataré de:

- Identificar el estilo de liderazgo dominante en cada país, con especial enfoque en la gerencia superior de la empresa.
- Comparar el estilo con el nivel de sustentabilidad de la empresa.
- Aconsejar qué estilo de liderazgo la casa matriz debería aplicar al momento de comunicar e implementar la nueva política de sustentabilidad.



### ***Bottom line triple: Personas, Planeta, Ganancia + Participación***

En términos más simples, la agenda Bottom Line Triple (TBL) desarrollada por John Elkington<sup>43</sup> en los noventa focaliza a las corporaciones no sólo en el valor económico que éstas agregan sino también en el valor social y ambiental que agregan – o que destruyen. Sólo cuando existe un equilibrio entre la prosperidad económica (Ganancia), la calidad del medioambiente (Planeta) y la justicia social (Personas) podemos hablar en verdad de un desarrollo sustentable.

Para citar al mismo John Elkington (2004) “A medida que nos adentramos en el tercer milenio nos embarcamos en una revolución global. Los negocios, mucho más que los gobiernos o las organizaciones no gubernamentales (ONGs), serán el asiento sobre el cual se manejará...” Después de todo, el fin comercial de la agenda TBL es responsabilidad de la dirección de la empresa... La experiencia sugiere que la mejor manera de asegurar que una determinada empresa trate la agenda TBL en su totalidad es crear los requisitos pertinentes en el ADN de su empresa desde el mismo inicio – y en los parámetros de los mercados que trata de satisfacer.<sup>44</sup>

En este estudio trato de verificar en qué grado la TBL está inmersa en la organización de la empresa caso. En mi investigación también incluyo una 4ta P de Participación, es decir qué grado de participación tienen las personas que trabajan en la empresa en el proceso de crecimiento hacia principios de negocio sustentables.

Esta 4ta P fue claramente mencionada en el Informe Brundtland<sup>45</sup> en el que significa “Política”. Yo la uso en el sentido de “Participación”: ¿cómo el personal de una empresa participan en el mejoramiento de la sustentabilidad de su empresa? La gerencia de la empresa caso desea agregar una 4ta P en su nuevo enunciado de la misión: se refieren a ella como “Comunicación Personal”<sup>46</sup>.

### ***Comunicación Intercultural***

Pendiente de finalización.

---

<sup>43</sup> J.ELKINGTON, *Cannibals with forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd, 1997

<sup>44</sup> Adrian Henriques and Julie Richardson, *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?*, Earthscan Books, Chapter 1, 2004. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>, consulted in May 2005,

<sup>45</sup> Brundtland Report, *Our Common Future*, 1987.

<sup>46</sup> Internal document “renewed mission statement”, case company, in preparation.

## Parte II - Resultados de la encuesta a estudiantes

Para comenzar verifiqué las dimensiones de Hofstede explicadas más arriba. Esto se hizo en dos partes:

### *Hofstede - parte I:*

Cuando les pregunté a los estudiantes de negocios acerca de sus futuros trabajos, traté de obtener información sobre la masculinidad, el individualismo y la distancia del poder.

#### *Interpretación de las respuestas:*

##### Masculinidad-Feminidad:

- Salario: un puntaje alto significa masculino
- Seguridad laboral: un puntaje alto significa femenino
- Trabajo que implique un desafío con mucha libertad personal: un puntaje alto significa masculino
- Espíritu de equipo: un puntaje alto significa femenino

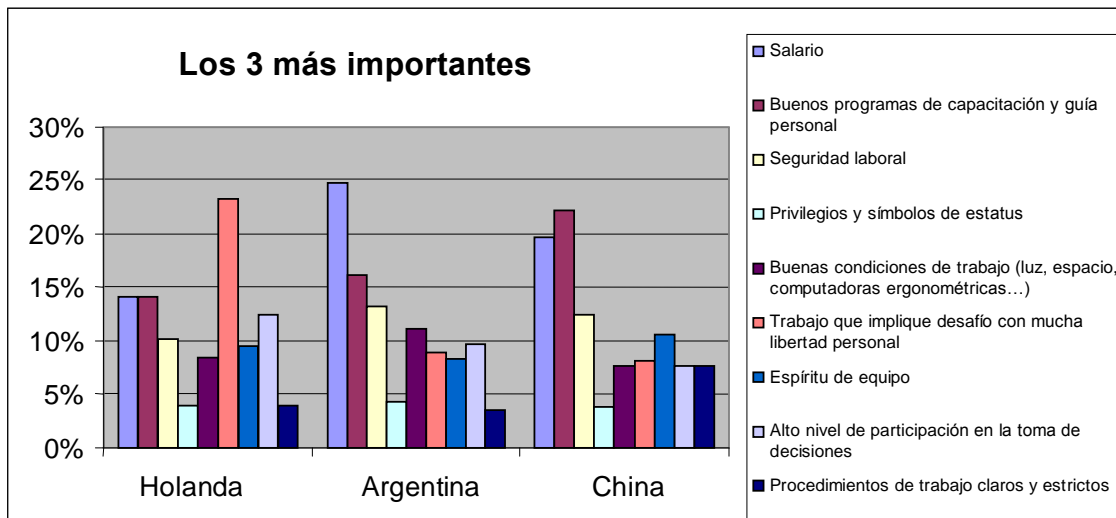
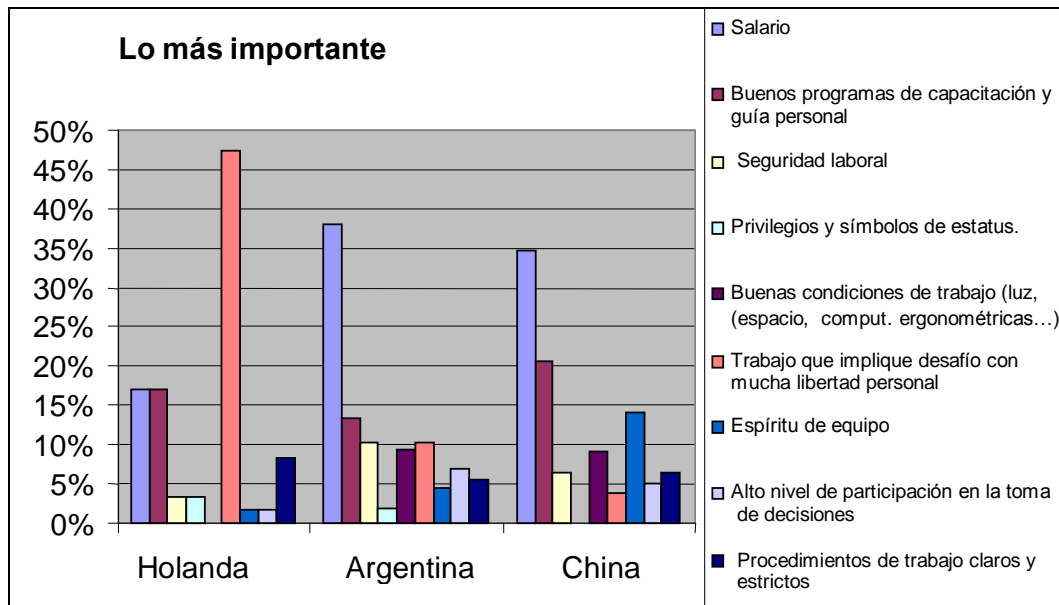
##### Individualismo-Orientado a lo colectivo:

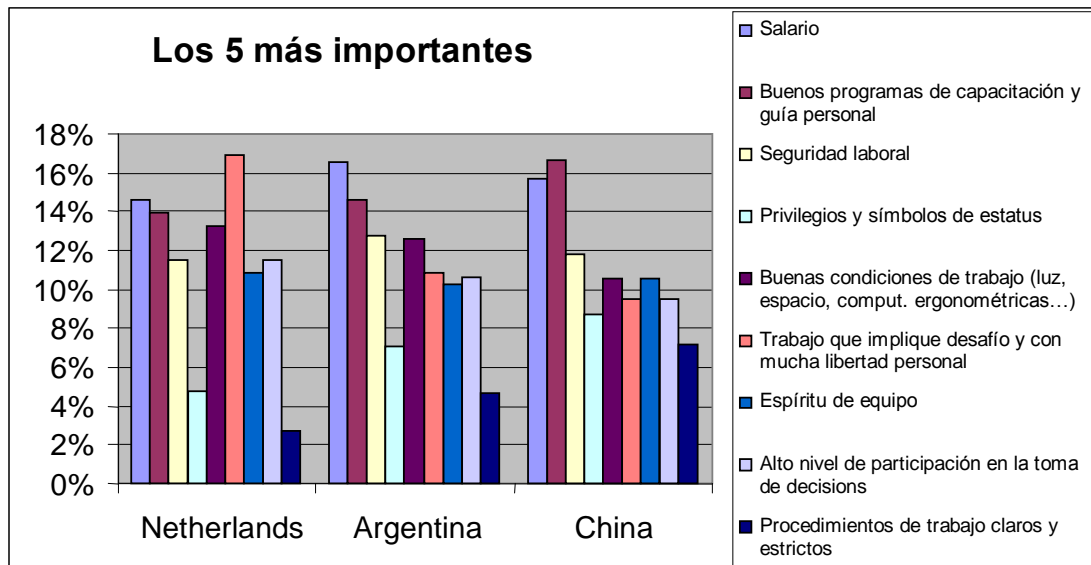
- Buen programa de capacitación y coaching personal: un puntaje alto significa orientado a lo colectivo
- Buenas condiciones laborales: un puntaje alto significa femenino
- Trabajo que implique un desafío con mucha libertad personal: un puntaje alto significa individualismo
- Espíritu de equipo: un puntaje alto significa orientado a lo colectivo

##### Distancia del poder:

- Privilegios y estatus: un puntaje alto significa gran distancia del poder
- Un alto grado de participación en la toma de decisiones: un puntaje alto significa una menor distancia del poder
- Condiciones de trabajo claras y estrictas: un puntaje alto significa gran distancia del poder

Estos fueron los resultados que siguió a la interpretación:





**Conclusión para los estudiantes de negocios en Holanda**

<b>Holanda</b> (Hofstede)	Estudiantes de negocios
Femenino	Mezcla de masculino y femenino
Individual	√
Menor distancia del poder	√

Los estudiantes de negocios holandeses eligieron “un trabajo que implique un desafío con mucha libertad personal” como lo más importante. Esto señala claramente su individualidad; es también un valor masculino. Luego siguió “Salario” y “Buen coaching personal”. Entonces vemos nuevamente un valor masculino por delante de un valor femenino. Los estudiantes de negocios parecen ser menos femeninos que población holandesa de estudio de Hofstede. Dada mi muestra de estudiantes de negocios que ya están listos para ingresar al mundo laboral, podría esperarse que el salario tenga un puntaje más alto que el espíritu de equipo.

Los estudiantes de negocios holandeses confirman el enunciado de menor distancia del poder de Hofstede ya que le prestan poca atención al estatus y a los procedimientos de trabajo claros y estrictos, pero mucha al alto nivel de participación.

**Conclusión para los estudiantes de negocios en Argentina**

<b>Argentina</b> (Hofstede)	Estudiantes de negocios
Masculino	√
Colectivo	√
Moderada distancia del poder	√

Para los argentinos el “salario” es lo número uno, lo que confirma su masculinidad. Para ellos también es importante contar con buenos programas de capacitación y coaching personal, el espíritu de equipo y las buenas condiciones laborales, lo que nos dice que tienen una orientación más colectiva, lo cual confirma los resultados de Hofstede.

Es menos importante el estatus, el nivel de participación y los procedimientos de trabajo claros y estrictos, lo que confirma la moderada distancia del poder.

### ***Conclusión para los estudiantes de negocios en China***

<b>China</b> (Hofstede)	Estudiantes de negocios
Masculino	√
Colectivo	√
Gran distancia del poder	√

Para los estudiantes de negocios chinos, el “salario” y los “Buenos programas de capacitación personal” son muy importantes, lo que confirma su masculinidad y orientación a lo colectivo.

El estatus y los procedimientos de trabajo claros y estrictos en promedio tienen un puntaje superior al de Argentina y Holanda, mientras que el “nivel de participación” tiene un puntaje menor que en los otros dos países. Esto confirma que China tiene una distancia del poder mayor que la Argentina y que Holanda, lo cual confirma el estudio de Hofstede.

### ***Hofstede - parte II:***

Cuando les pregunté si estaban o no de acuerdo con los siguientes enunciados, quería saber más acerca de su distancia del poder, la prevención de incertidumbre y la orientación a corto plazo versus la orientación a largo plazo.

#### *Interpretación:*

Distancia del poder:

- Cuando trabajo en una empresa que tiene problemas medioambientales, recomiendo hacerlo público: si el encuestado está de acuerdo, la distancia del poder es débil.

Prevención de incertidumbre:

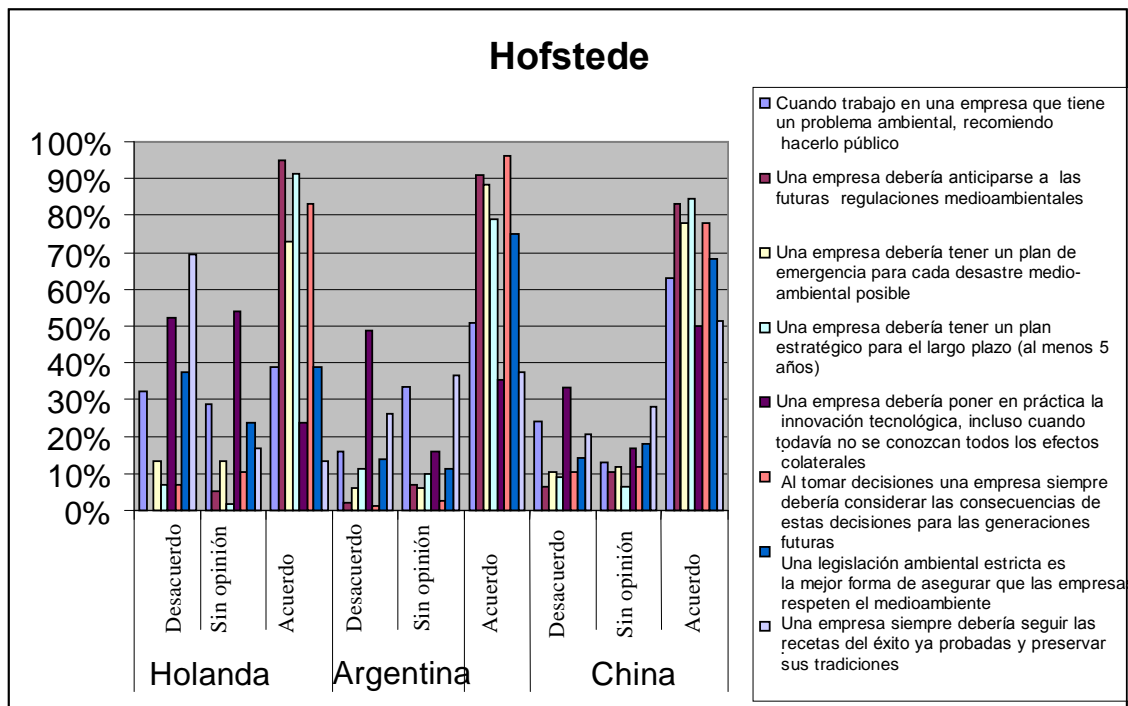
- Cuando trabajo en una empresa que tiene problemas medioambientales, recomiendo hacerlo público: si el encuestado está de acuerdo, la prevención de incertidumbre es débil.
- Una empresa debería tener un plan de contingencia para cada desastre ambiental posible: si el encuestado está de acuerdo, la prevención de incertidumbre es alta.
- Una empresa debería poner en práctica la innovación tecnológica, incluso cuando todavía no se conozcan todos los efectos colaterales: si el encuestado está de acuerdo, la prevención de incertidumbre es baja.
- Una legislación ambiental estricta es la mejor forma de asegurar que las empresas respeten el medioambiente: si el encuestado está de acuerdo, la prevención de incertidumbre es alta.

Orientación al corto plazo versus orientación al largo plazo:

- Una empresa debería anticiparse a las futuras regulaciones sobre el medioambiente: si el encuestado está de acuerdo, la persona tiene una orientación al largo plazo.

- Una empresa debería tener un plan estratégico a largo plazo (al menos 5 años): si el encuestado está de acuerdo, la persona tiene una orientación al largo plazo.
- Al tomar decisiones una empresa siempre debería considerar las consecuencias de estas decisiones para las generaciones futuras: si el encuestado está de acuerdo, la persona también tiene una orientación al largo plazo.
- Una empresa siempre debería seguir las recetas del éxito ya probadas y preservar sus tradiciones: si el encuestado está de acuerdo, la persona tiene una orientación al corto plazo.

Estos fueron los resultados luego de la interpretación:



Holanda (Hofstede)	Estudiantes de negocios
Menor Distancia del Poder	√
Moderada prevención de incertidumbre	Moderado a alto
Orientación al largo plazo	√

El 39% de los holandeses están de acuerdo en hacer público un problema ambiental, el 32% no, de manera que podemos concluir que existe una menor distancia del poder.

Con respecto a la incertidumbre, el 73% está de acuerdo con que una empresa necesita tener un plan de contingencia; un 39% dice que sí es necesaria una legislación estricta del medioambiente y un 37% dice que no. Ambas respuestas indican una prevención de incertidumbre de alta a moderada. El 52% no está de acuerdo con implementar una

innovación tecnológica, lo que indica una prevención de incertidumbre alta. La prevención de incertidumbre parece ser más alta que en Hofstede. Tal vez el hecho de que el principio de precaución sea tan aceptado en Europa ha afectado las respuestas a esta pregunta en particular. De todos modos, esto resulta positivo para el medioambiente.

Es seguro que los holandeses tienen una orientación al largo plazo ya que el 95% está de acuerdo en que una empresa debería anticiparse a una futura legislación sobre el medioambiente, el 92% coincide en que una empresa debería tener una estrategia a largo plazo, el 83 % cree que una empresa debería considerar las consecuencias que las decisiones que toman tendrán sobre las generaciones futuras y el 69% no está de acuerdo en que una empresa debería seguir las recetas del éxito ya probadas y preservar sus tradiciones.

<b>Argentina (Hofstede)</b>	Estudiantes de negocios
Menor a Moderada Distancia del Poder	√
Alta prevención de incertidumbre	√
	Orientación al largo plazo - Media

El 51% de los argentinos están de acuerdo en hacer público un problema con el medioambiente, de manera que podemos concluir una menor distancia del poder.

Con respecto a la incertidumbre, el 88% coincide en tener un plan de contingencia; el 75% dice que se necesita una legislación ambiental estricta. Ambas respuestas indican una prevención de incertidumbre alta. El 49% no está de acuerdo en implementar una innovación tecnológica, lo que indica una prevención de incertidumbre alta. Los resultados están alineados con Hofstede.

Los argentinos también están orientados al largo plazo ya que el 91% coincide en que una empresa debería anticiparse a futura legislación ambiental; el 79% está de acuerdo en que una empresa debería tener una estrategia al largo plazo, el 96% cree que una empresa debería considerar las consecuencias que las decisiones que toma tendrán sobre generaciones futuras pero el 37 % sí cree que una empresa debería seguir las recetas del éxito ya probadas y preservar sus tradiciones (versus el 26% que no está de acuerdo). De manera que tienen una menor orientación al largo plazo que los holandeses. Dadas las frecuentes crisis que han golpeado al país, es lógico que resulte difícil establecer planes al largo plazo. Hofstede no cuenta con información sobre Argentina con respecto a la orientación al corto plazo, de manera que aquí sólo se utilizan mis resultados.

<b>China (Hofstede)</b>	Estudiantes de negocios sobre el Medioambiente
Gran Distancia del Poder	Bajo
Baja prevención de incertidumbre	Moderado
Orientación al largo plazo	√

El 63% de los chinos creen que debe hacerse público un problema con el medioambiente, de manera que podríamos concluir una menor distancia del poder lo que está en contradicción con Hofstede y los resultados de los estudiantes en preguntas anteriores ya explicadas más

arriba. Tal vez sea similar a Holanda ya que ahora existe más conciencia en la China con respecto a la seguridad ambiental, lo que hace que la respuesta a esta pregunta tenga un puntaje superior al promedio. Las otras preguntas de aquí arriba confirman la alta distancia del poder.

Con respecto a la prevención de incertidumbre, el 78% coincide en que una empresa necesita tener un plan de contingencia; el 68% dice que se necesita una legislación del medioambiente estricta. Ambas respuestas indican una prevención de incertidumbre relativamente alta. Por el contrario, el 50% está de acuerdo en implementar una innovación tecnológica versus un 33% que no lo está, lo que indica una baja prevención de incertidumbre. De manera que tenemos aquí una respuesta mixta.

Resulta seguro que los chinos están orientados al largo plazo ya que el 83% coincide en que una empresa debería anticiparse a una futura legislación ambiental, el 85% está de acuerdo en que una empresa debería tener una estrategia al largo plazo, el 78 % dice que una empresa debería considerar las consecuencias que las decisiones tienen sobre las futuras generaciones. Sin embargo el 51 % coincide en que una empresa debería seguir las recetas del éxito ya probadas y preservar sus tradiciones. Esto último indica que los chinos tienen una orientación mayor hacia el pasado que nuestros estudiantes holandeses y argentinos.

## **Conclusiones Hofstede – Estudiantes de negocios**

### Holanda

Geert Hofstede concluyó que Holanda es uno de los países más femeninos del mundo y que por lo tanto el país respeta mucho el medioambiente. Sin embargo nuestros estudiantes de negocios holandeses son menos femeninos que los del estudio Hofstede's. Nuestra muestra tal vez sea demasiado pequeña para contradecir su estudio. Por otro lado, en los últimos dos años hemos visto un cambio político en Holanda con un foco mucho mayor en el empleo y los trabajos. Se han recortado los presupuestos, también en el campo del medioambiente (por ejemplo no hay financiación para NIDO). De todos modos vemos que el 66% de los estudiantes de negocios holandeses de esta muestra prefieren el respeto por el medioambiente que el crecimiento económico.

Una alta prevención de incertidumbre en Holanda con respecto al medioambiente (versus moderada en general en el análisis Hofstede) brinda las normas necesarias para salvaguardar al medioambiente.

Una menor distancia del poder crea un debate cultural abierto y la orientación al largo plazo está a favor de la sustentabilidad.

Con respecto a la individualidad de los holandeses, desde un punto de vista económico, podemos defender la posición de que, en el largo plazo, este interés en uno mismo puede dar como resultado la mejor forma de mercado (Adam Smith) y, quién sabe, también sea positivo para la sociedad ya que podrá crear el mayor respeto por el medioambiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, Holanda debería tener un buen puntaje en el Índice de Sustentabilidad Ambiental (ver el próximo capítulo).



### Argentina

Los estudiantes de negocios argentinos confirman el estudio de Hofstede en cada dimensión. Yo agregué que de acuerdo con mi estudio, los argentinos tienen una orientación del mediano al largo plazo.

Al compararla con Holanda, Argentina tiene un “mejor” puntaje de medioambiente con una mayor prevención de incertidumbre y orientación a lo colectivo, “peor” al ser más masculina y estar menos orientada al largo plazo, y “casi igual” con respecto a la distancia del poder.

Basado en Hofstede y en la encuesta a los estudiantes sobre las dimensiones de Hofstede, esperamos que Argentina tenga un buen puntaje en el Índice de Sustentabilidad Ambiental, pero dada su masculinidad tal vez sea menos alta que Holanda (aunque su alta prevención de incertidumbre y orientación colectiva puedan compensarlo).

### China

China presenta la mayor masculinidad de los tres países. Tiene una orientación a lo colectivo y al largo plazo, lo que sería positivo para el medioambiente. Sin embargo, cuando la cultura colectiva según los líderes chinos (gran distancia del poder) le presta escasa atención a los valores medioambientales (femeninos), esta cultura colectiva no vivirá dentro de la población. La baja prevención de incertidumbre indica que es posible que existan escasos esfuerzos de regulación aunque con respecto al medioambiente nuestra población estudiantil obtuvo un puntaje moderado (en lugar de bajo).

Según el análisis anterior espero un puntaje bajo en el Índice de Sustentabilidad Ambiental. Cuando los líderes prestan mayor atención a los temas medioambientales, la gran distancia del poder puede resultar una ventaja para poder implementar políticas de manera más rápida, pero sin usar la fuerza.

### ***Valores fundamentales con respecto a la naturaleza (Wim Zweers)***

Estos valores se testean en las preguntas 8, 9, 10 & 11.

Pregunta 8: ¿Cuál de las siguientes opiniones es más cercana a la suya?

- La humanidad es superior a la naturaleza (déspota)
- La humanidad y la naturaleza están en equilibrio (socio)
- La naturaleza es superior a la humanidad (ser uno con la naturaleza)
- No estoy de acuerdo
- No tengo opinión

Pregunta 9: Por favor indique cuál es su opinión con respecto a los siguientes enunciados:

- La tecnología resolverá todos los problemas del medioambiente (déspota)
- La actividad humana en la actualidad está en armonía con el medioambiente (participante)
- Los recursos naturales son una herencia común para toda la humanidad (administrador)

- La naturaleza es superior a la humanidad (ser uno con la naturaleza)
- Los recursos naturales de nuestro planeta son limitados y por lo tanto también lo es nuestro crecimiento económico (gobernante leve)
- La humanidad y la naturaleza son iguales (socio)

Pregunta 10: ¿Cuál de las siguientes opiniones es más cercana a la suya?

- El medioambiente es un tema que está más allá de mi control como individuo (participante, ser uno)
- Mis acciones pueden hacer una diferencia real con el medioambiente (déspota, gobernante, administrador, ...)

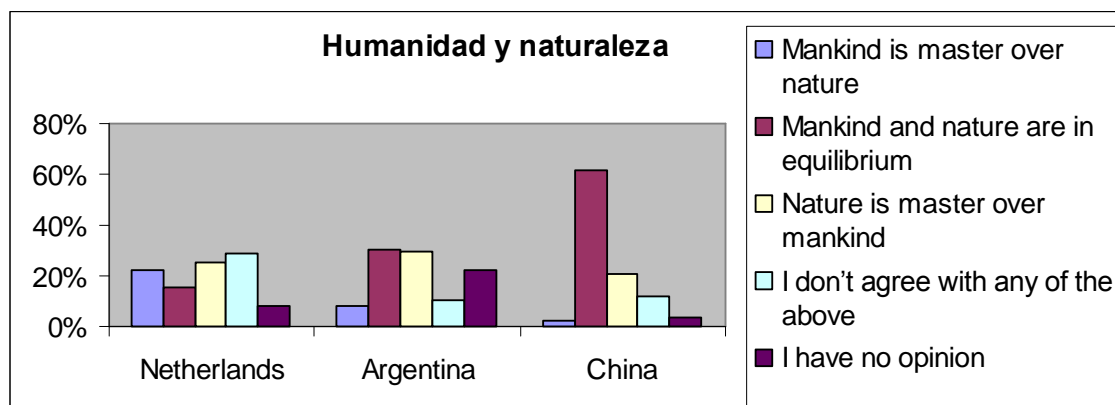
Cuando se elige el primer enunciado, será difícil para la empresa en ese país poder cambiar la actitud de los empleados con respecto al medioambiente.

Pregunta 11: Cuál de las siguientes opiniones es más cercana a la suya?

- La tecnología tiene sus límites para resolver los problemas del medioambiente.
- Todos los problemas del medioambiente se pueden resolver con la tecnología (déspota).

Resultados:

### **Humanidad y naturaleza (P8)**



Donde

- La humanidad es superior a la naturaleza
- La humanidad y la naturaleza están en equilibrio
- La naturaleza es superior a la humanidad
- No estoy de acuerdo con ninguna de las opciones de más arriba
- No tengo opinión

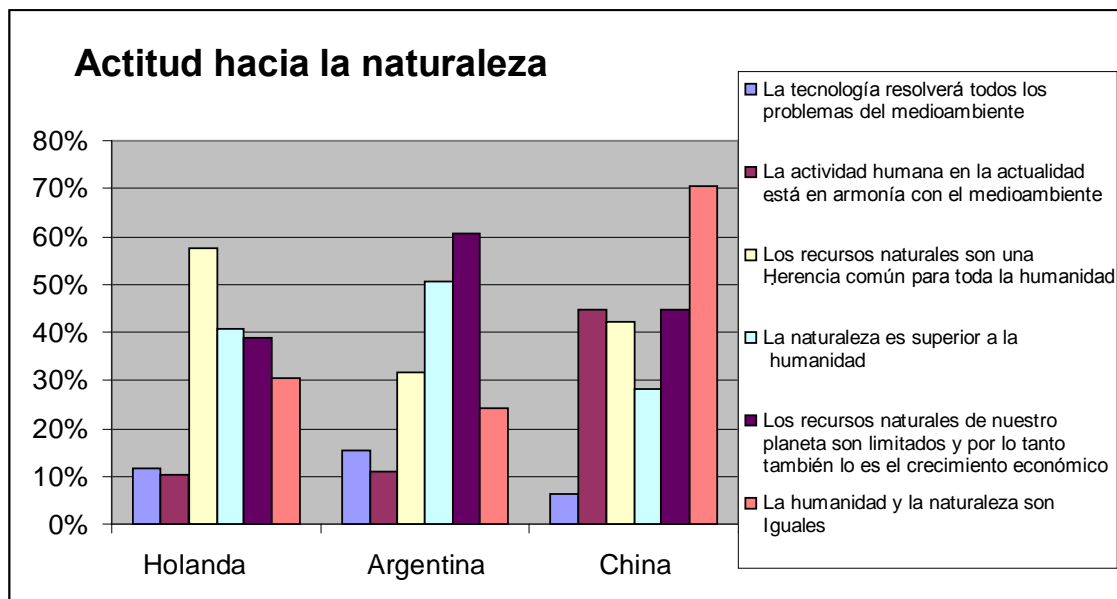
En Holanda la Naturaleza es superior a la humanidad (25%) es apenas superior a la Humanidad es superior a la naturaleza (22%) pero un 29% dice no estar de acuerdo con ninguno de estos enunciados. Holanda es un país en constante batalla con la naturaleza para poder sobrevivir ya que es un país que lucha por mantener su cabeza por encima del nivel del

mar y sus alimentos secos. Algunas veces los holandeses le ganan la batalla a la naturaleza y algunas veces la pierden.

Resulta sorprendente que la mayoría de los chinos (62%) crean que la humanidad y la naturaleza están en equilibrio. Es una respuesta muy extraña ya que definitivamente esto no es lo que sucede en China (a menos que los chinos lo hayan interpretado como “deberían estar en equilibrio” y entonces sí son (o deberían ser) verdaderos socios...

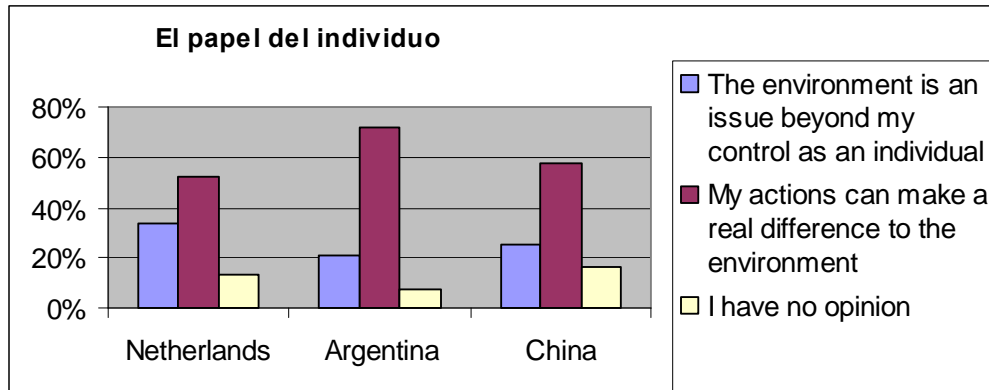
En Argentina “La naturaleza es superior a la humanidad” y “La humanidad y la naturaleza están en equilibrio” comparten el primer lugar ambos con un 30 %. No muchos argentinos (sólo 8%) piensan que ellos pueden manejar a la naturaleza.

**Actitud hacia la naturaleza (P9)**



Los holandeses prefieren la administración (58%). Los argentinos se inclinan por la “superioridad de la naturaleza” (51%) y la limitación de los recursos naturales (61%), y por lo tanto la naturaleza prevalece. Los chinos consideran que la naturaleza y la humanidad son iguales (71%) y se consideran a ellos mismos como socios...

**El papel del individuo (P10)**



Donde:

■ El medioambiente es un tema que está más allá de mi control como individuo

■ Mis acciones pueden hacer una verdadera diferencia al medioambiente

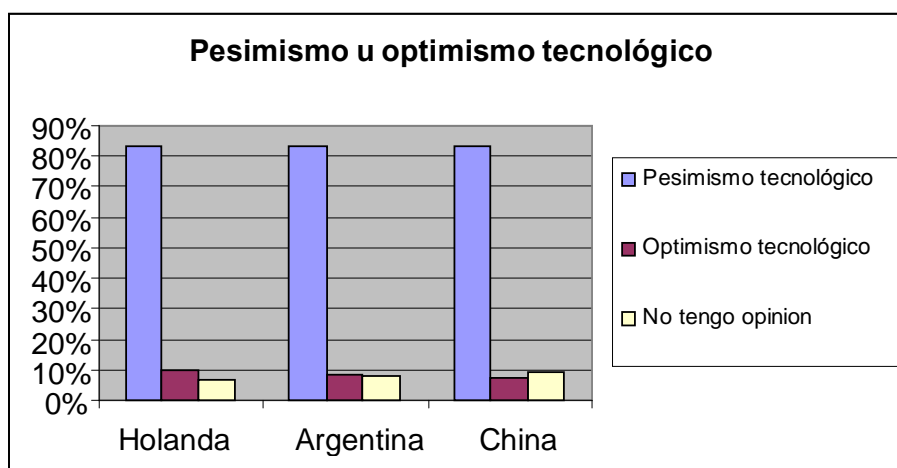
■ No tengo opinión

En Argentina el 71% de los estudiantes de negocios están convencidos de que las acciones personales pueden hacer una real diferencia en el medioambiente. En China y Holanda apenas un poco más de la mitad comparte esa opinión, con un 58% para los chinos y un 53% para los holandeses. El porcentaje más alto de estudiantes de negocios que creen que el medioambiente está más allá de nuestro control como individuos se encuentra en Holanda con un 34% versus un 26% para los chinos y un 21% para los argentinos.

Para las empresas esto significa que los argentinos son los más fáciles de convencer para que cambien su actitud (cuando esto sea necesario) en favor de una mejor protección del medioambiente.

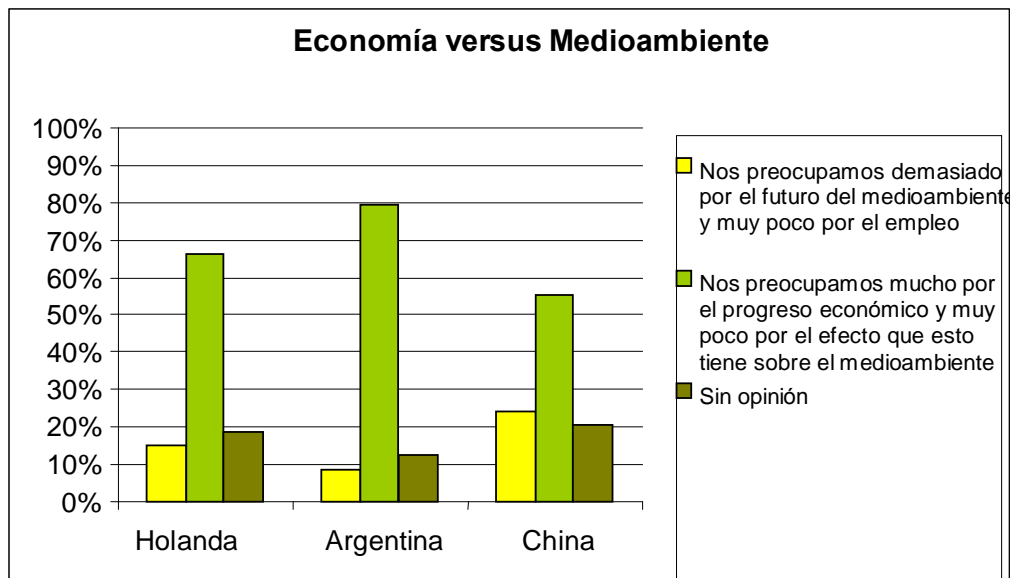
### ***La tecnología como la solución de todos los problemas (P11)***

El siguiente gráfico muestra claramente que los estudiantes de negocios de los tres países (>80% en cada país) no creen que la tecnología sea capaz de solucionar todos los problemas del medioambiente.



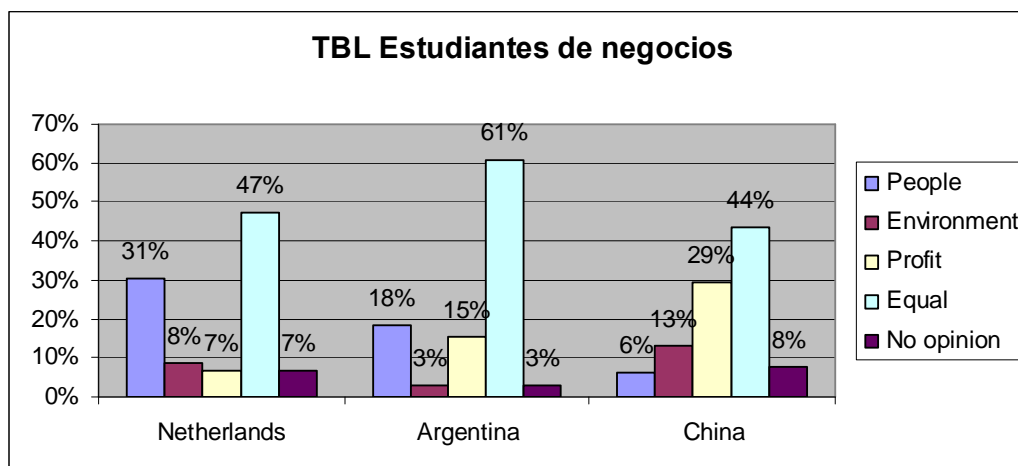
***Economía versus Medioambiente***

Este gráfico ilustra que los argentinos son los más defensores del medioambiente (el 79% dice que nosotros nos preocupamos demasiado por el progreso económico) y los chinos los que menos cuidan el medioambiente (sólo el 55%, y ¡el 24% dice que nos preocupamos demasiado por el medioambiente y muy poco por el empleo!). Los holandeses se encuentran en una posición intermedia entre los otros dos países.



***Resultados de la bottom line triple (John Elkington)***

La mayoría de los estudiantes de negocios de los tres países le dan la misma importancia a las tres Ps en la empresa a la que se postulan para un trabajo. Argentina lidera con un 61%, seguido por Holanda (47%) y tercero China (44%). Los holandeses (31%) y los argentinos (18%) eligen la bottom line social (31%) como segundo en importancia, mientras que los chinos (29%) prefieren como segundo la bottom line económica.

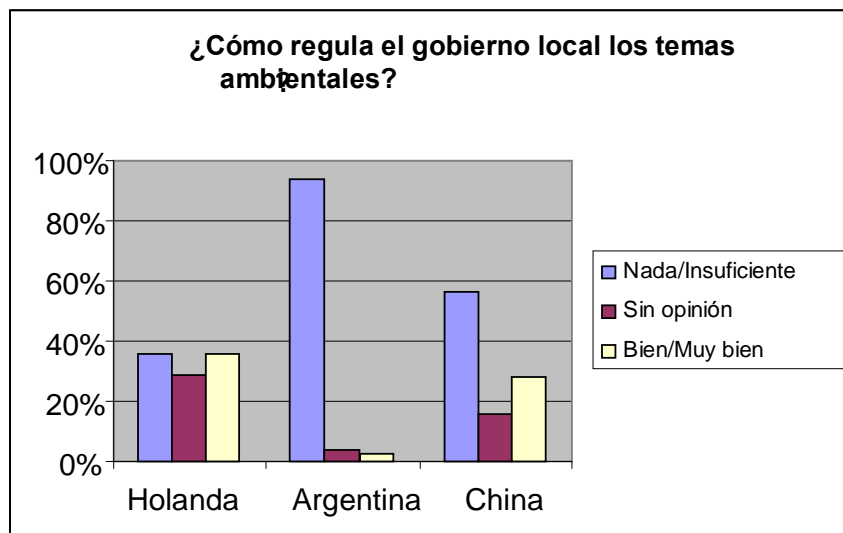


Donde:

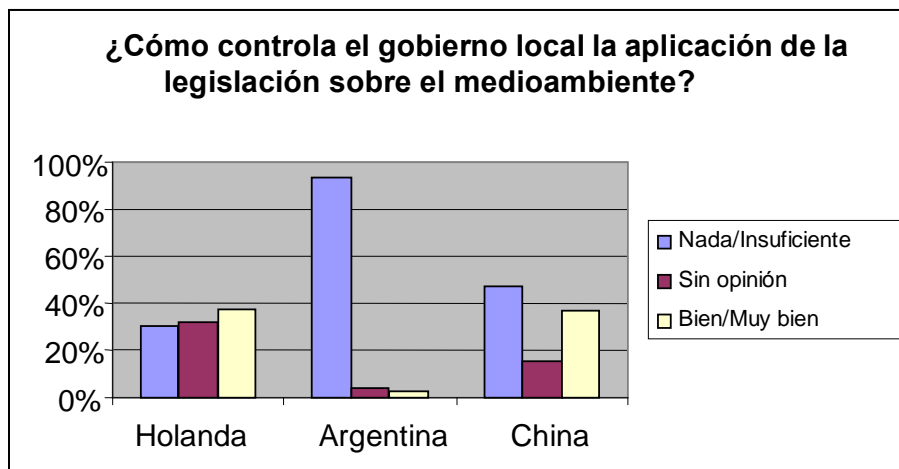
- Personas
- Medioambiente
- Ganancia
- Igual
- Sin opinión

***El papel del gobierno nacional (que se relacionará luego con el ESI)***

Los argentinos son los más críticos con un 94% que afirma que en su país el gobierno regula de manera insuficiente los temas medioambientales. El 56% de los chinos cree que el gobierno no hace nada o no hace lo suficiente y en Holanda el 36% asegura que el gobierno cumple una buena tarea mientras que otro 36% afirma lo contrario.

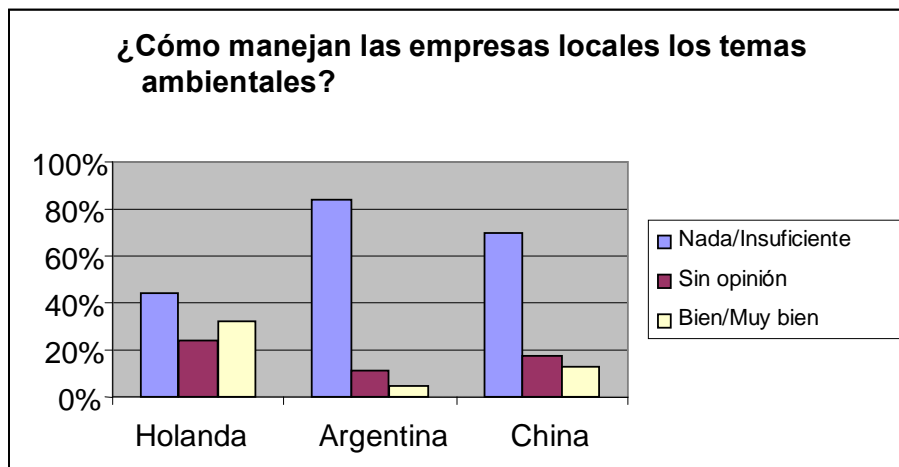


Si les preguntamos si el gobierno está aplicando la legislación existente, nuevamente los argentinos son muy negativos con un 94% que afirma que no existe ningún control o que el control es insuficiente. En China el 47% dice que hay un control insuficiente versus un 37% que dice que es suficiente. En Holanda un 37% dice que hay entre un buen a un muy buen control versus un 31% que afirma que no existe un control o que no es suficiente.



***El papel de las empresas locales versus las empresas extranjeras***

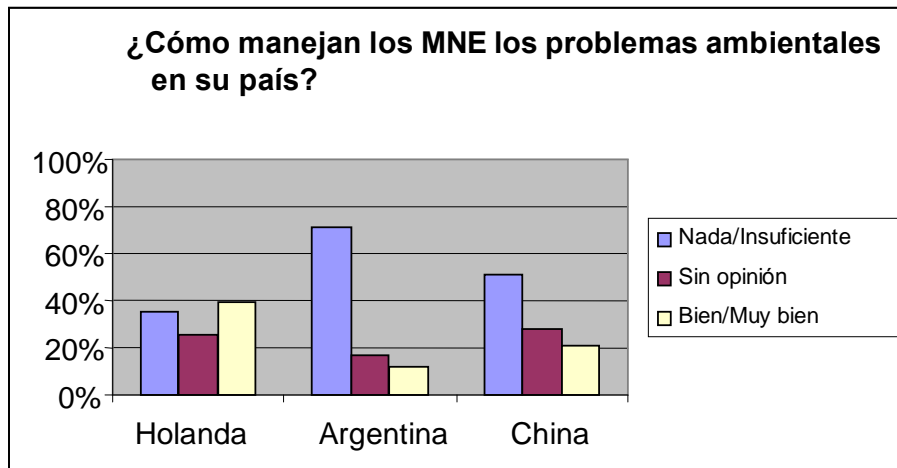
Aquí vemos que los argentinos (84%) y los chinos (69%) no creen que sus empresas locales estén muy comprometidas con el medioambiente. Los holandeses son los menos negativos pero aun así existe una mayoría, 44%, que dicen que las empresas locales no están haciendo lo suficiente.



Los argentinos creen que las multinacionales no son mucho mejores que las empresas locales. El 71% de los argentinos afirma que no están haciendo un buen trabajo en lo que respecta al medioambiente (un poco mejor que las empresas locales).

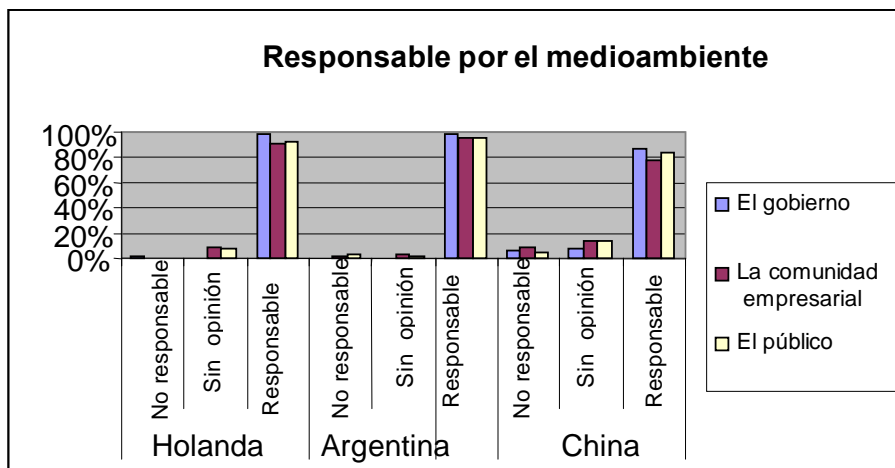
La mitad de los chinos (51%) afirma también que las multinacionales no están haciendo lo suficiente. Sólo el 21% de los chinos cree que las multinacionales tratan los problemas del medioambiente versus un 13% que piensa que las empresas locales hacen lo suficiente.

Los holandeses tienen un poco más de confianza en las multinacionales en lo que respecta al medioambiente con un 39% de ellos que creen que están haciendo un buen trabajo versus el 32% para las locales.



**Responsabilidad por el medioambiente: ¿gobierno, empresas, público?**

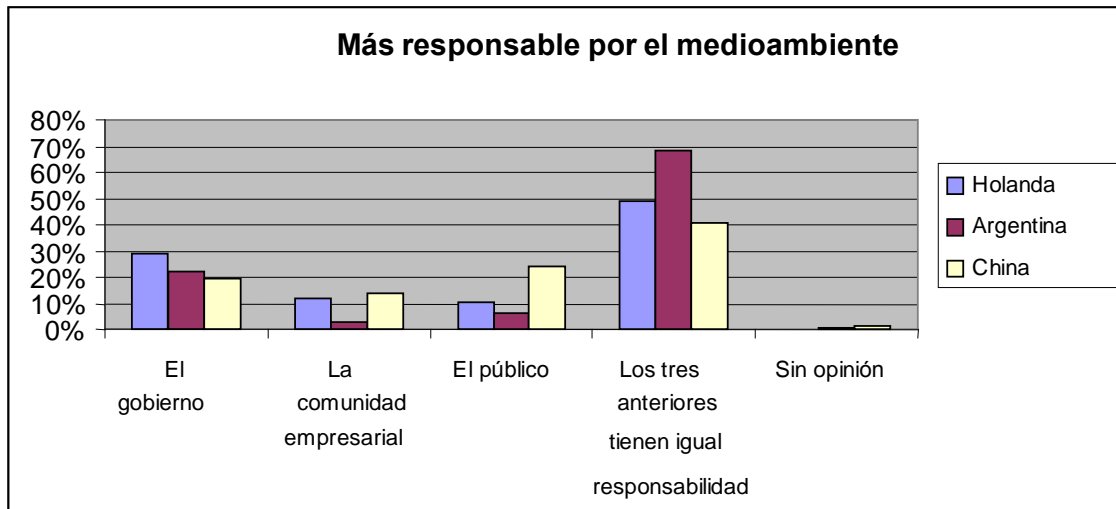
Todos ellos creen que todos deberían ser muy responsables. En China el 9% dice que los negocios no deberían ser considerados responsables.



El gráfico siguiente es más interesante. Nos muestra que de los tres países Argentina es el que más cree que los tres son igualmente importantes (68% versus 49% para los holandeses y 41% para los chinos).

También cabe destacar que los chinos piensan que el público (24%) es el más responsable de los tres.





### Parte III – Índice de sustentabilidad ambiental (ESI)

El Índice de Sustentabilidad Ambiental (ESI, por sus siglas en inglés) del año 2005 establece el *benchmark* para la capacidad que tienen las naciones para proteger el medioambiente en las próximas décadas. Lo hace integrando 76 grupos de datos –rastreo de la capacidad de los recursos naturales, niveles de polución pasados y presentes, esfuerzos para el manejo del medioambiente y la capacidad de una sociedad para mejorar su desempeño ambiental– en 21 indicadores de sustentabilidad ambiental. Estos indicadores permiten realizar una comparación a lo largo de los cinco componentes de sustentabilidad fundamentales: Sistemas medioambientales, Estrés ambiental, Vulnerabilidad humana al estrés ambiental, Capacidad societal para responder a los desafíos del medioambiente y la administración global<sup>47</sup>:

- Sistemas medioambientales: un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente en la medida en que sus sistemas ambientales vitales se mantengan a niveles altos y de acuerdo con el grado en que los niveles mejoran en lugar de deteriorarse.
- Reducción del estrés ambiental: un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente si los niveles de estrés antropogénico son lo suficientemente bajos para provocar un daño no demostrable a sus sistemas ambientales.
- Reducción de la vulnerabilidad humana: un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente si las personas y los sistemas sociales no son vulnerables a las perturbaciones medioambientales que afectan el bienestar básico de los seres humanos; transformarse en un país menos vulnerable es signo de que una sociedad está en el buen camino hacia la sustentabilidad.
- Capacidad social e institucional: un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente si cuenta con instituciones y esquemas sociales subyacentes en cuanto a las habilidades, las actitudes y las redes que crean respuestas efectivas a los desafíos presentados por el medioambiente.
- Administración global: un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente si coopera con otros países para manejar los problemas ambientales que tienen en común y si reduce los impactos medioambientales negativos que cruzan sus propias fronteras.

Los indicadores y las variables sobre las cuales se construyen crean el bien conocido modelo de política ambiental “Presión-Estado-Respuesta”. Los temas incorporados y las variables utilizadas fueron elegidos a través de una extensa revisión de la literatura sobre el medioambiente, el análisis de datos disponibles, un análisis riguroso y una amplia consulta con científicos, expertos en indicadores y encargados de diseñar políticas.

Si bien no brindan una visión definitiva sobre la sustentabilidad, la recopilación de los indicadores y las variables que conforman el ESI 2005 nos dan una herramienta muy poderosa para colocar la toma de decisiones ambientales sobre una base analítica más firme; una alternativa al PBI y al Índice de Desarrollo Humano para medir el progreso de un país y un mecanismo útil para efectuar un *benchmark* de la performance ambiental.

<sup>47</sup> YALE, <http://www.yale.edu/esi/ESI2005.pdf> consulted on January 29 2005.

Cuanto más alto sea el puntaje ESI de un país, mejor posicionado estará para mantener condiciones ambientales favorables en el futuro. Los cinco países con los puntajes más altos son Finlandia, Noruega, Uruguay, Suecia e Islandia –todos estos países tienen una capacidad sustancial de recursos naturales y una baja densidad de población. Cada uno ha manejado los desafíos de desarrollo con cierto éxito.

Los países con puntajes más bajos son Corea del Norte, Irak, Taiwán, Turkmenistán y Uzbekistán. Estos países enfrentan numerosos problemas, tanto naturales como creados por el hombre, y no han manejado bien sus opciones de políticas.<sup>48</sup>

Para cada país de la muestra, mostramos un gráfico que brinda una idea general de la performance de un país a lo largo de los cinco componentes de la sustentabilidad ambiental. Estos gráficos tienen cinco ejes que comienzan en un único punto e irradian en direcciones opuestas. En cada eje se marca el puntaje de un país para cada componente y luego los puntos se conectan para formar un área cerrada.

El tamaño del área cerrada es una medida de la performance general de un país. La forma del área refleja la distribución particular de los puntajes a través de los cinco componentes. Estos brindan un *benchmark* muy útil para comparar la performance de una manera un poco más precisa que con un único puntaje de Índice. Tanto el puntaje del Índice y los puntajes del Componente son presentados como percentil estándar normal. Estos tienen un rango posible, en teoría, del 0-100; el rango real está determinado por la forma de la distribución de los puntajes a través de todos los países. En todos los casos los puntajes más altos representan mayores medidas de sustentabilidad ambiental.

Finalmente, presentamos los puntajes en un grupo de gráficos de barras. Las barras sombreadas representan los puntajes del país y las barras vacías muestran los puntajes promedios por grupo de par. Estos puntajes representan el promedio de los puntajes estandarizados de las variables que comprenden los indicadores. Los números más altos representan mayores niveles de performance; los puntajes cercanos al eje central están más cerca del puntaje medio para ese indicador; y los puntajes negativos representan una performance por debajo del promedio para el grupo completo de 146 países incluidos en el ESI.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> YALE, <http://www.yale.edu/esi/ESI2005.pdf> consulted on January 29 2005.

<sup>49</sup> Yale, <http://www.yale.edu/esi/ESI2005.pdf> consulted on January 29 2005

## Países participantes

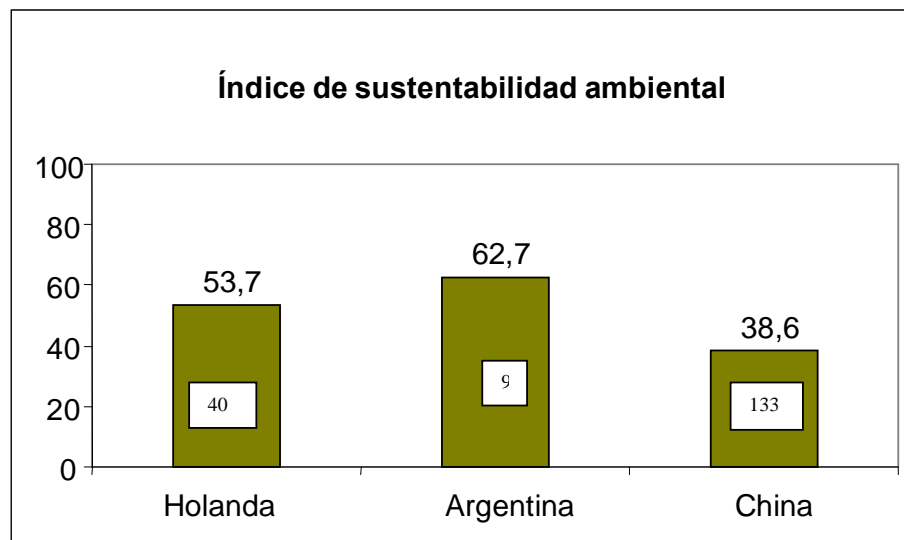


Figura 1: Puntaje ESI de los países participantes

El puntaje ESI de los tres países se indica en el gráfico de arriba. Argentina tiene el puntaje más alto con 62,7 puntos y el 9no. ranking del total de los 146 países participantes. Holanda también tiene un puntaje alto con 53,7 puntos y 40ta. en el ranking. Al final de la lista se encuentra China con un puntaje de 38,6 o el 133er. lugar en el ranking.

Sin embargo, el factor más impulsado por la humanidad y el más relevante para este estudio es la Capacidad Social e Institucional.

Un país tiene más probabilidades de ser sustentable con el medioambiente si cuenta con instituciones y esquemas sociales subyacentes en cuanto a las habilidades, las actitudes y las redes que crean respuestas efectivas frente a los desafíos presentados por el medioambiente.

Los cuatro componentes de la Capacidad Social e Institucional son: Gobierno Ambiental, Eco-eficiencia, Respuesta del Sector Privado, y Ciencia y Tecnología.

Autoridad Ambiental:

Relación del precio del combustible con el promedio mundial, Nivel de corrupción, Efectividad gubernamental, Porcentaje del total de la superficie de tierra protegida, Encuesta del Foro Mundial Económico sobre la autoridad ambiental, Regla de ley, Agenda local de 21 iniciativas por millón de personas, Libertades políticas y civiles, Porcentaje de variables faltantes del CGSDI “*Rio to Joburg Dashboard*”, Organizaciones miembros de la IUCN por millón de habitantes, Creación de conocimiento en ciencia del medioambiente, tecnología y política, Nivel de democracia.

Eco-Eficiencia: Eficiencia de energía, Hidroenergía y producción de energía renovable como un porcentaje del consumo total de energía.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Zoals eerder aangehaald bij de *triple bottom line*-visie van John Elkington is eco-efficiëntie ‘het leveren van competitief geprijsde goederen en diensten, terwijl ecologische impact en

Respuesta del sector privado: Índice de Sustentabilidad del Grupo Dow Jones (DJSGI), Puntaje promedio del Valor *Eco Innovest* de las empresas con casas matrices en un país, número de empresas con certificación ISO 14001<sup>51</sup> por PBI en millón de millones, Encuesta del Foro Mundial Económico sobre la Innovación ambiental del sector privado, Participación en el Programa de Cuidado de la Asociación de Productores Químicos.

Ciencia y Tecnología: Índice de innovación, Índice de acceso digital, Tasa de culminación de la educación primaria femenina, Tasa bruta de inscripción en educación terciaria, Número de investigadores por millón de habitantes.

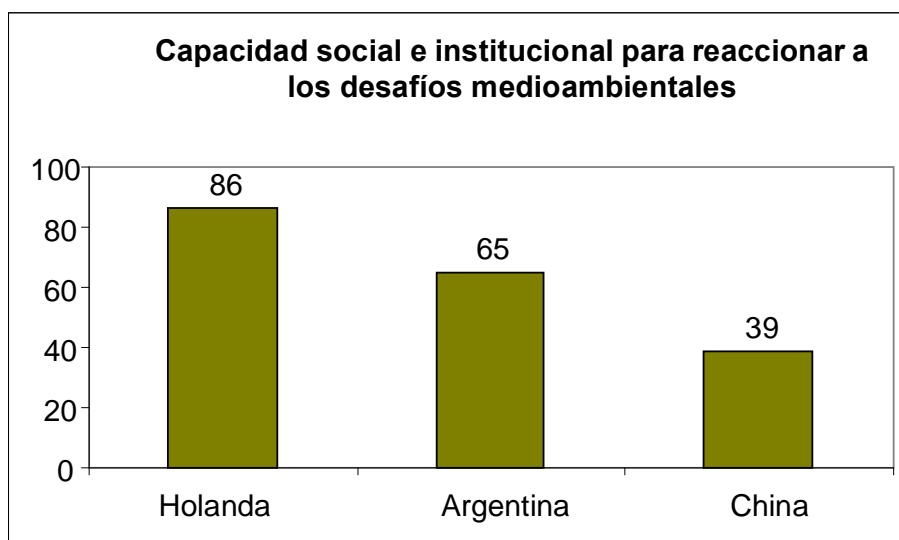


Figura 2: Puntaje de la “Capacidad social e institucional” de los países participantes

La Figura 2 muestra el puntaje del país con respecto al componente ESI “Capacidad social e institucional”. Cuanto mayor es el puntaje, mejor es la reacción del país frente a los desafíos presentados por el medioambiente. Holanda les gana por lejos a los otros países con 86, seguido por Argentina con 65 y en último lugar China con 39.

Holanda en verdad tiene una legislación ambiental elaborada. China, por el contrario, cuenta con leyes y regulaciones ambientales establecidas desde 1979, pero debido a las malas prácticas, en especial a nivel municipal, dichas leyes y regulaciones tuvieron escaso efecto.<sup>52</sup> A nivel nacional, el gobierno chino recién ahora ha comenzado un fuerte trabajo de protección ambiental con la propuesta de 30 proyectos en el país. El gobierno quiere usar la protección del medioambiente como un método para hacer más lenta la economía y ha anunciado que en

*grondstofintensiteit doorheen de gehele levenscyclus gereduceerd worden op zijn minst tot op een niveau die de draagcapaciteit van de aarde niet overschrijdt’.*

<sup>51</sup> Zoals eerder vermeld is het *International Standards Organisation* (ISO) een milieuzorgsysteem dat op wereldschaal wordt toegepast.

<sup>52</sup> J. BECKER, “China’s groeipijnen”, *National Geographic*, jaargang (2004), maart, nr.3, 88.

el futuro prestará mayor atención al manejo del medioambiente.<sup>53</sup> Lamentablemente cada nueva medida ambiental parece estar opacada por un mayor abuso del medioambiente.<sup>54</sup>

Los puntajes indicados más arriba están en línea con las expectativas del estudio Hofstede y mi propia encuesta a estudiantes.

## Holanda

Con un puntaje de 53,7 Holanda se ubica en el puesto 40. Pero la Figura 3 también muestra que Holanda tiene un buen puntaje en estas categorías que están focalizadas en la reducción de problemas ambientales existentes en lugar de focalizarse en el origen y la reducción del estrés ambiental en sí mismos.

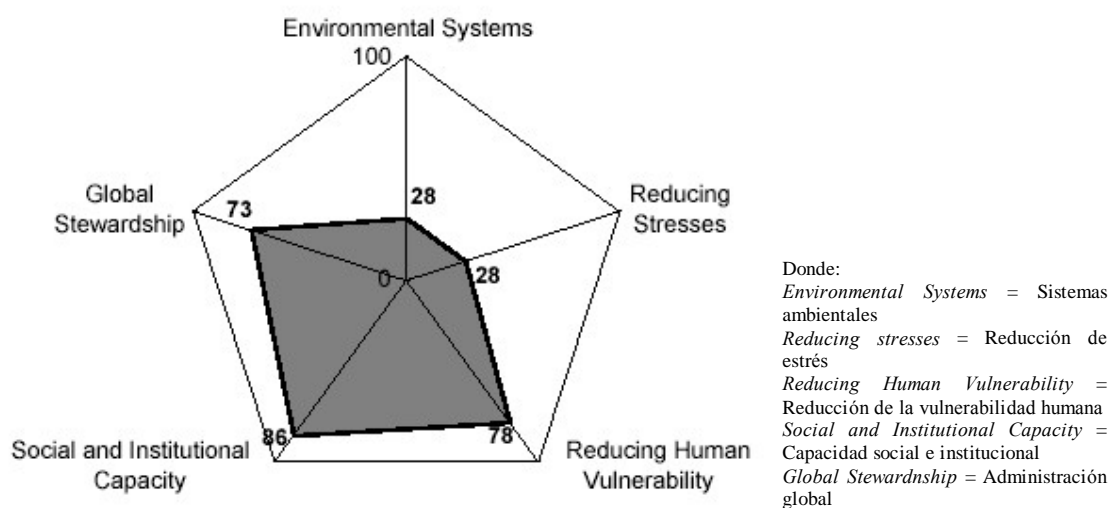
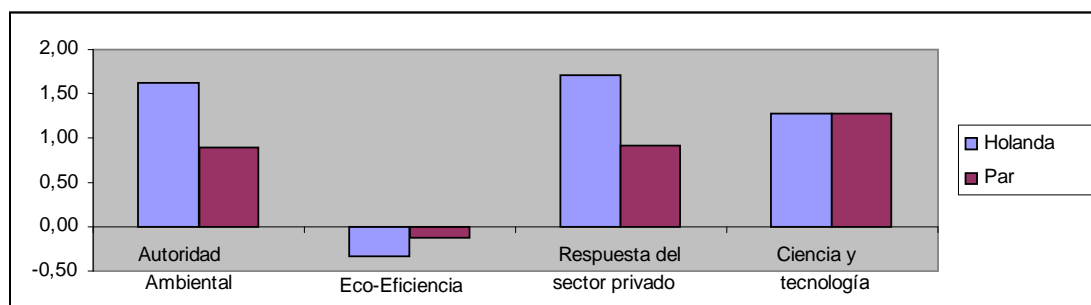


Figura 3: Perfil de país, Holanda<sup>55</sup>

Detalle de la Capacidad social e institucional:



<sup>53</sup> EMBASSY OF SWITZERLAND, [http://www.osec.ch/~0xc1878d1b\\_0x0001b994/wirtschaftsdaten/research\\_and\\_environment\\_news\\_from\\_china\\_september\\_2004/en/2005\\_02\\_february.pdf](http://www.osec.ch/~0xc1878d1b_0x0001b994/wirtschaftsdaten/research_and_environment_news_from_china_september_2004/en/2005_02_february.pdf) geraadpleegd op 5 april 2005.

<sup>54</sup> J. BECKER, "China's groeipijnen", *National Geographic*, jaargang (2004), maart, nr.3, 81.

<sup>55</sup> YALE, [http://www.yale.edu/esi/b\\_countryprofiles.pdf](http://www.yale.edu/esi/b_countryprofiles.pdf) consulted on February 10 2005.

Concordancia con:

- Hofstede
- Encuesta a los estudiantes

## Argentina

Argentina tiene un ESI de 62,7 y ocupa la 9na. posición. La Figura 4 muestra que el país no tiene un puntaje inferior al 55% en ninguna de las 5 categorías.

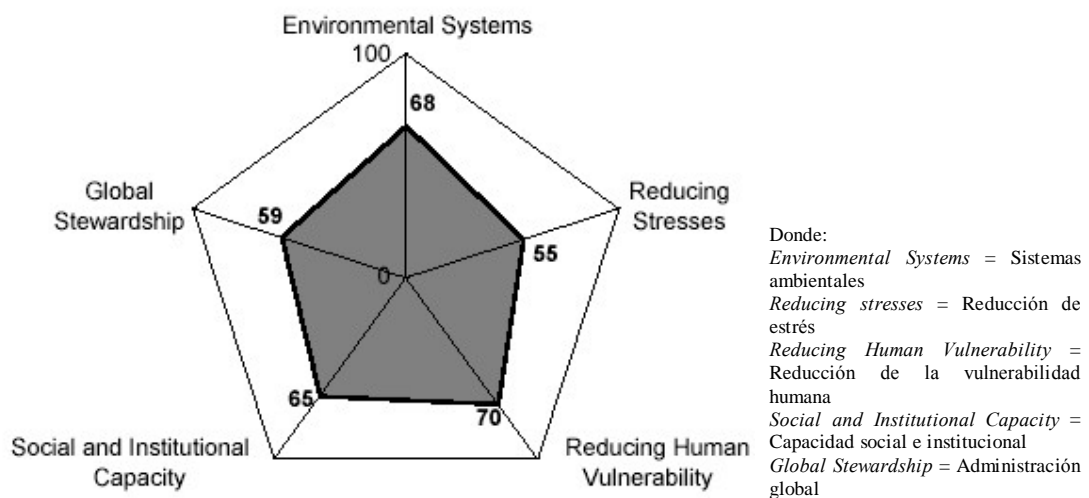
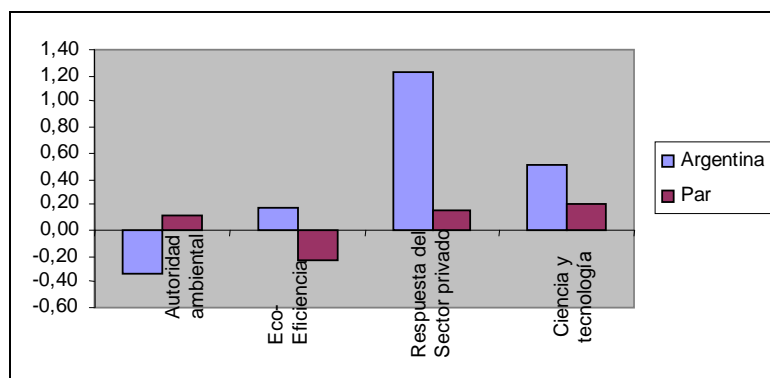


Figura 4: Perfil de país, Argentina<sup>56</sup>

Detalle de la Capacidad social e institucional



Concuerta con:

- Hofstede
- Encuesta a los estudiantes

<sup>56</sup> YALE, [http://www.yale.edu/esi/b\\_countryprofiles.pdf](http://www.yale.edu/esi/b_countryprofiles.pdf) geraadpleegd op 10 februari 2005.

## China

China tiene un ESI de 38,6, lo que da como resultado el 133er. lugar, casi el último. La Figura 5 muestra que China tiene un mal puntaje para cada ítem. Cuando China le da prioridad al desarrollo económico y descuida los problemas del medioambiente, el resultado puede ser catastrófico.

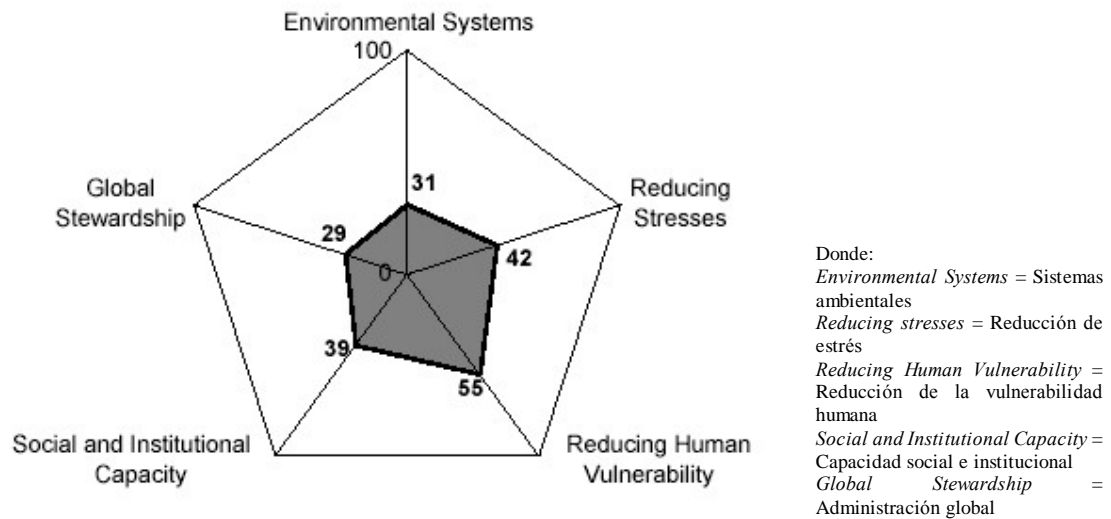
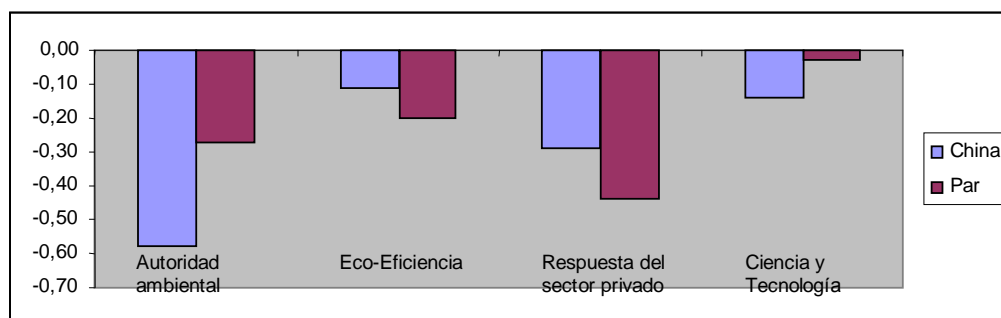


Figura 5: Perfil de país, China<sup>57</sup>

Detalle de la Capacidad social e institucional:



Concorduerda con:

- Hofstede
- Encuesta a los estudiantes

<sup>57</sup> YALE, [http://www.yale.edu/esi/b\\_countryprofiles.pdf](http://www.yale.edu/esi/b_countryprofiles.pdf) consulted on February 10 2005.



## **Parte IV – Análisis de la empresa caso**

### **Historia y estructura de la empresa**

#### ***Holanda***

La empresa holandesa se fundó en 1998 a partir de una empresa química alemana.

#### **Misión - 1998**

Thermphos Internacional es una empresa química que contribuye a la calidad de vida por medio del desarrollo, la manufactura y la venta de fósforo y derivados del fósforo. Estos productos se aplican como materia prima en productos para la higiene personal, productos de limpieza industriales y hogareños, agentes para la protección de cultivos, productos alimenticios y productos farmacéuticos.

Con el objeto de ser un socio atractivo para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores, nos comprometemos a cumplir con los principales estándares y valores sociales y a respetar y conservar la naturaleza y la sociedad en su totalidad.

#### **Valores**

##### ***Empleados***

Deseamos crear relaciones basadas en el respeto mutuo, la apertura y el compromiso. Valoramos un ambiente de trabajo en el que las personas puedan tener confianza mutua y las mismas oportunidades. El objetivo de nuestra empresa es ofrecer a todos un trabajo interesante y que implique un desafío, alentando de ese modo el desarrollo personal. Valoramos tanto la distribución individual como la grupal, y recompensamos a nuestros empleados de manera acorde. Mantener un equilibrio entre nuestras responsabilidades en la empresa y nuestras vidas privadas es de suma importancia para nosotros. Luchamos de manera constante para lograr mejoras en el ambiente de trabajo, enfatizando la salud, la seguridad y el bienestar.

##### ***Clientes y proveedores***

Nuestros clientes y proveedores son muy importantes para nosotros y nos llevan a realizar todos los esfuerzos necesarios para lograr una satisfacción mutua por medio de la calidad de nuestros productos y servicios. Nuestro objetivo es la mejora permanente de nuestros productos e alcanzar acuerdos operativos de producción conjunta.

##### ***Sociedad***

Creemos en una relación abierta y profesional con el sector público y con la sociedad en general. Luchamos por lograr un desarrollo sustentable. En todas nuestras actividades, nos comprometemos a alcanzar una performance de excelencia en lo que hace al medioambiente y a la seguridad.

**Accionistas**

Al respetar nuestros estándares, luchamos por ser una empresa productiva y competitiva, y así ofrecer a nuestros accionistas continuidad, crecimiento y ganancias atractivas sobre el capital invertido.

**Enunciado sobre las condiciones laborales y el medioambiente**

Nos comprometemos con la seguridad, la protección del medioambiente y de la salud y el bienestar de nuestros empleados, terceros y vecinos. Todas las actividades humanas tienen una influencia sobre el medioambiente e implican riesgos. Somos conscientes de las cargas ambientales asociadas con la producción de productos de fósforo, y nos focalizamos en el consumo de energía y los efluentes de los procesos.

Las propiedades de las sustancias químicas con las que trabajamos, y las condiciones que prevalecen en la planta, inevitablemente implican un riesgo para la seguridad y el medioambiente. Por lo tanto hacemos lo imposible para asegurar los más altos niveles de seguridad y proteger el medioambiente, incluso si para ello se necesita que tomemos medidas más amplias que las que la ley establece. Nuestro objetivo es mejorar permanentemente los aspectos de seguridad y del medioambiente de todos nuestros productos y servicios.

Cumplimos con las leyes y las regulaciones oficiales con respecto a la seguridad y al medioambiente. Más aun, suscribimos los siguientes convenios: “Declaración de intención relativa a la implementación de la política ambiental en la industria química”, “Acuerdo a largo plazo sobre ahorro de energía”, “Convenio de packaging II” y “Regulación sobre daño y prevención relativa a la contaminación del aire en la zona *Sloe*”.

Luchamos por eliminar todos los peligros predecibles que pudieran causar algún daño físico, enfermedad ocupacional, fuego, daño ambiental, daño a la propiedad, o daño como consecuencia de acciones fraudulentas. Se le da prioridad a la eliminación factiblemente económica de problemas en su origen, usando las técnicas más modernas. Apuntamos a prevenir la manipulación insegura y la imposición de cargas sobre el medioambiente, o en cualquier caso, a llevar esto a su mínima expresión. La atención a la seguridad y al medioambiente se ve plasmada en la conducta diaria de nuestro negocio a través de nuestros sistemas de manejo de la seguridad y del medioambiente. En estos sistemas se definen los objetivos de seguridad y ambientales y se los publica en informes anuales.

Alentamos la toma de conciencia sobre la responsabilidad lo que da como resultado un manejo cuidadoso, y apoyamos esto por medio de cursos de capacitación regulares, cursos de actualización y exámenes. Iniciamos y alentamos la cooperación y la consulta con nuestros empleados con respecto al manejo del medioambiente y la seguridad.

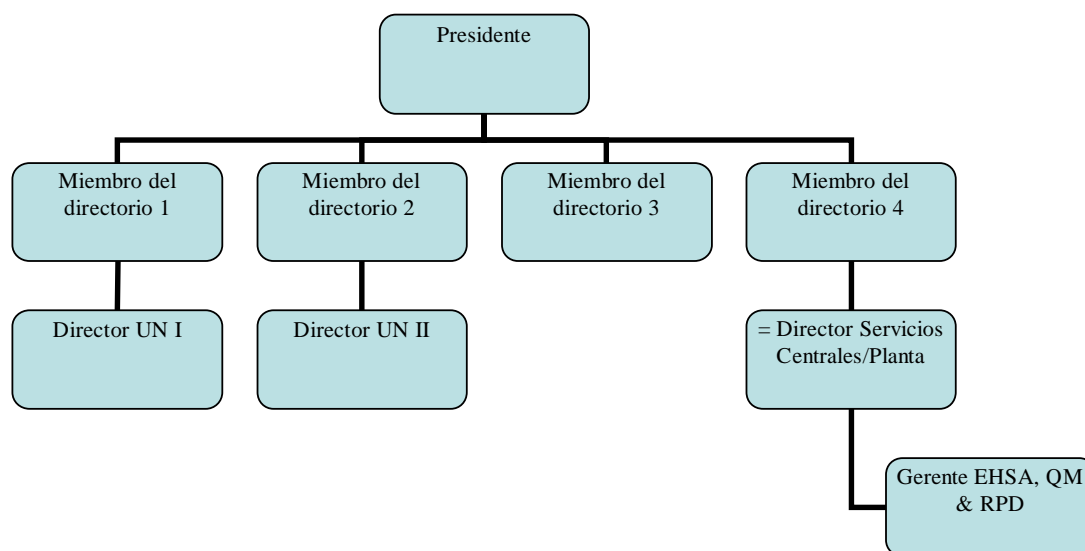
Esperamos que nuestros empleados cumplan con los requisitos de seguridad y manejo del medioambiente y las normas asociadas, y que se alienten mutuamente para tener un comportamiento seguro y de conciencia con respecto al medioambiente. Ellos deben ser conscientes de sus responsabilidades y deben cooperar y tomar la iniciativa para implementar la política de la empresa sobre condiciones laborales y el medioambiente. Nuestros empleados deben realizar su trabajo de manera apropiada, teniendo en cuenta las instrucciones, regulaciones y procedimientos. En especial, deben notificar de inmediato situaciones de

peligro relacionadas con la seguridad y el medioambiente y se los estimula a que ofrezcan sugerencias para realizar mejoras.

Queremos que nuestros empleados demuestren un alto grado de participación en la seguridad y el medioambiente como “una forma de vida”. También luchamos para mantener relaciones abiertas y de un carácter de negocio con el gobierno. Estamos preparados para anticipar un intercambio mutuo de ideas relativas a nuestro funcionamiento dentro de la sociedad en general.

Jelle Groenink  
 Miembro del directorio

### Organigrama



La estructura de la UN (Unidad de negocio) se creó en 2004. La organización fue dividida en dos unidades de negocio soportadas por el sector denominado Servicios centrales y de planta.

El Gerente de Seguridad y Medioambiente reporta al Director de Servicios centrales & de planta, que también es uno de los cuatro miembros del Directorio.

La investigación y la encuesta fueron comenzadas por el Director de la UN I. En la preparación de la encuesta participó el Gerente EHSA. Se solicitó el apoyo del Director de la UN II y se le pidió al Directorio que dé luz verde para llevar a cabo el estudio.

### *Argentina*

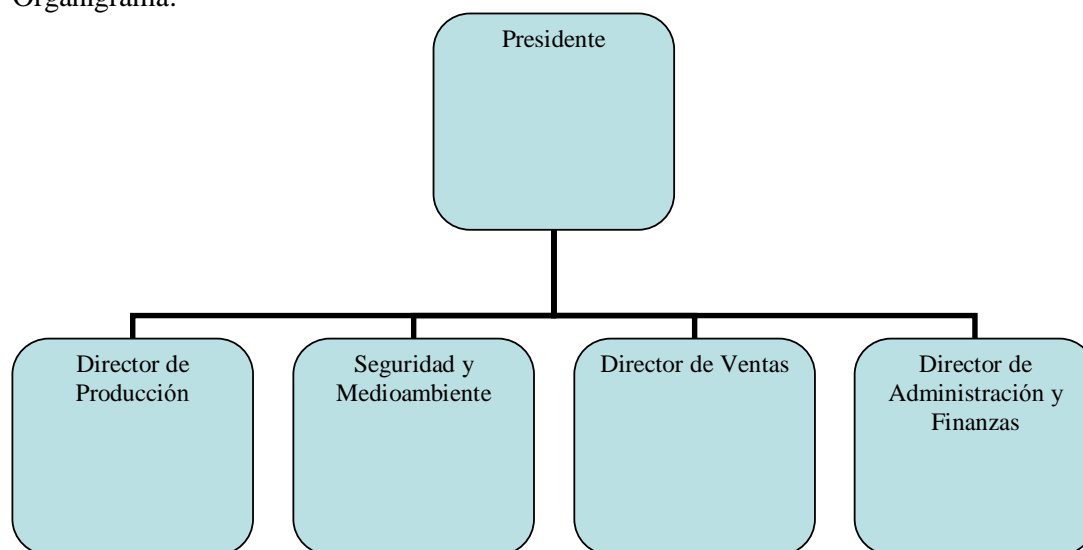
Sudamfos S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires es uno de los centros urbanos más grandes del mundo. En 1935 cuando Sudamfos fue creada por dos alemanes como empresa farmacéutica, no existían casas alrededor de la fábrica. Ahora se encuentra en el medio del barrio de Mataderos. Esto crea una gran presión y requiere de una sólida performance ambiental y medidas de seguridad muy estrictas.

En 1972 la empresa fue adquirida por Hoechst y permaneció bajo la casa matriz alemana hasta 1997. En ese año Hoechst se retiró y Sudamfos pasó a ser miembro de la empresa holandesa Thermphos.

Su política (de acuerdo con una presentación PowerPoint) es:

- Establecer con la comunidad de Mataderos una relación basada en la cooperación y la apertura.
- Participar en la vida social y cultural del barrio.
- Apoyar iniciativas que contribuyan al desarrollo del barrio.
- Promover los postulados del Programa de Cuidado Responsable y de las normas ISO 14.000.
- En Sudamfos trabajamos junto con las autoridades de Seguridad, de la Municipalidad, Educativas, de Salud, Culturales y los medios, a quienes brindamos información constante sobre nuestros productos y procesos y apoyamos sus iniciativas en un clima de apertura y cooperación, ya que creemos que las empresas así como la economía necesitan jugar un papel social y cultural en las comunidades dentro de las cuales están insertas.
- Permanentemente capacitamos a nuestro personal sobre procedimientos para el aseguramiento de la calidad, el sistema ambiental y la salud y la seguridad con el objeto de asegurar que nuestro personal esté actualizado con el objetivo de la empresa. En el año 2002 invertimos 2500 horas de entrenamiento lo que significa 33 horas per capita.
- Trabajamos junto a las autoridades de la comunidad brindándoles información sobre nuestros productos, procesos e instalaciones.
- El año pasado alrededor de mil personas visitaron nuestra planta. Esto incluye alumnos, estudiantes universitarios locales y extranjeros y miembros de distintas instituciones de la comunidad.

Organigrama:



Como se puede observar, la persona que es responsable de Seguridad y Medioambiente reporta directamente al Presidente.

## China

Thermphos Xuzhou es un joint-venture 60-40% entre Thermphos International en Holanda y Xuzhou Seagull Group. La empresa se creó en enero de 1998. Obtuvo la certificación ISO 9000.

Misión de calidad:

Escuchamos a nuestros clientes para tener una mejor comprensión de sus necesidades. Cooperamos a través de límites funcionales para mejorar de manera constante la calidad de nuestros productos y servicios para poder siempre satisfacer esas necesidades.

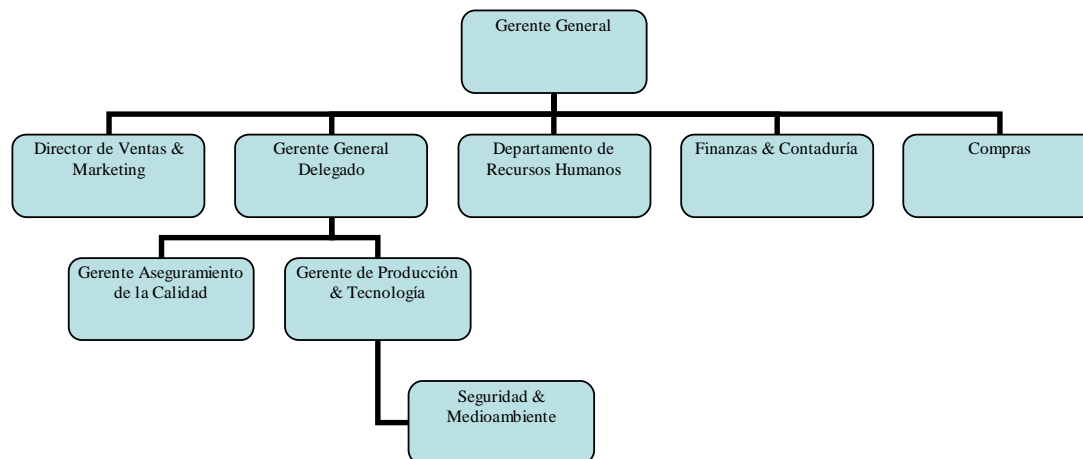
Nuestra visión:

Valoramos el logro en equipo dentro y fuera de nuestra empresa basado en relaciones de confianza entre los colegas, los clientes y los proveedores.

Nuestra visión:

Seremos un proveedor líder de derivados del fósforo en China, estableciendo los estándares de la industria para la calidad, el servicio al cliente y las operaciones.

Organigrama:



Como puede observarse, la persona encargada de Seguridad y Medioambiente reporta al Gerente de Producción. La persona encargada de ISO 9000 es el Gerente de Aseguramiento de la Calidad. Ella será la encargada de obtener la certificación ISO 14001.

Es obvio que en China la persona responsable de la seguridad y el medioambiente posee menos poder que sus colegas de Holanda y de Argentina. Esto es un signo claro de que el medioambiente no es una prioridad para la empresa china.

## Introducción a la encuesta

La casa matriz holandesa planea escribir nuevamente su enunciado de misión utilizando el Triple Bottom Line de John Elkington y agregando una 4ta P de Comunicación Personal.

En la primera parte de la entrevista quise analizar el actual Estado de Sustentabilidad de la empresa en Holanda, Argentina y China por medio de la formulación de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo percibe el personal la actitud de la gerencia hacia las tres Ps?
- 2) ¿Ha habido algún cambio en la actitud hacia las 3 Ps en el último año?
- 3) ¿Qué clase de cambio en la actitud de la gerencia local hacia las 3 Ps notó usted en el último año?
- 4) ¿Cómo percibe el personal el estilo de liderazgo hacia las 3 Ps por parte de su director general y/o superior directo?
- 5) ¿Qué tan activamente la gerencia local se comunica internamente acerca de las 3 Ps?
- 6) ¿Qué tan activamente están las personas involucradas en la mejora de la sustentabilidad del negocio (3 Ps) de su empresa?
- 7) ¿Desea estar más involucrado en la performance de sustentabilidad de su empresa?

Dada la naturaleza de las operaciones de la empresa, la gerencia tenía un interés especial en explorar cuál era la percepción de sus empleados sobre la performance de la empresa con respecto al Planeta. Por lo tanto se efectuaron las siguientes preguntas:

- 8) ¿Qué grado de satisfacción tiene el personal con la performance ambiental de la fábrica en la que trabajan?
- 9) ¿Debería la empresa dedicar más tiempo y dinero al medioambiente?

Estos resultados serán comparados con lo que podríamos haber esperado habiendo analizado la literatura, la Encuesta a los estudiantes y el ESI.

La gerencia quiere agregar en su nuevo enunciado de misión una 4ta P de Comunicación Personal, entonces fue normal que se agregara una pregunta a la forma actual (cultural) de comunicación. Por consiguiente se utilizó el siguiente grupo de preguntas:

- 10) ¿Cuál es el canal de comunicación más efectivo que se utiliza en su empresa?

Los resultados serán comparados con lo que podría haberse esperado a partir de la literatura, la encuesta a estudiantes y el ESI.

Como la gerencia holandesa planea hacer un borrador de un nuevo enunciado de misión, quisieron saber qué percepción se tenía del enunciado anterior del año 1998. Esto llevó a la siguiente pregunta:

- 11) ¿Conoce la misión y la visión de su empresa? Si su respuesta es sí, ¿considera que es exitosa y que necesitamos una nueva?

Esto produjo un par de preguntas de respuesta abierta con respecto a la redacción de una nueva misión y la participación del personal para mejorar la sustentabilidad de la empresa.

12) ¿Cómo debería involucrarse el personal? ¿Qué tipos de medidas propone? ¿Cómo debería comunicarse una posible nueva política? ¿Cómo se la debería implementar para que funcione? (preguntas de respuesta abierta)

Concluyo esta reseña con unas pocas comparaciones culturales realizadas por los mismos entrevistados y los datos generales de los entrevistados.

Comentario: el proceso de formulación de preguntas en sí mismo no brindó demasiado conocimiento; es al mismo tiempo parte de un proceso de posible cambio.

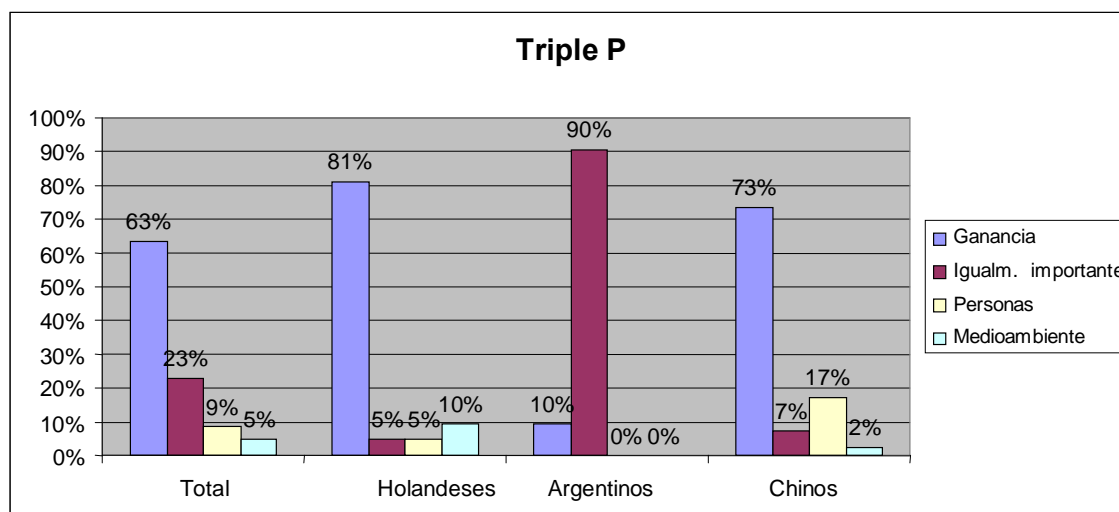
## Resultados de la encuesta

1) ¿Cómo percibe el personal la actitud de la gerencia hacia las tres Ps?

El 63 % de los entrevistados combinados eligieron “respeto por una ganancia razonable” como la prioridad número uno de la gerencia. El 23% cree que la gerencia considera que las 3 Ps son igualmente importantes. El 9% elige el “respeto por las personas” y el 5% el “respeto por el medioambiente” como lo más importante.

A nivel país vemos que los holandeses consideran que la Ganancia es lo más importante para la gerencia (81%) mientras que en China el resultado fue 73%.

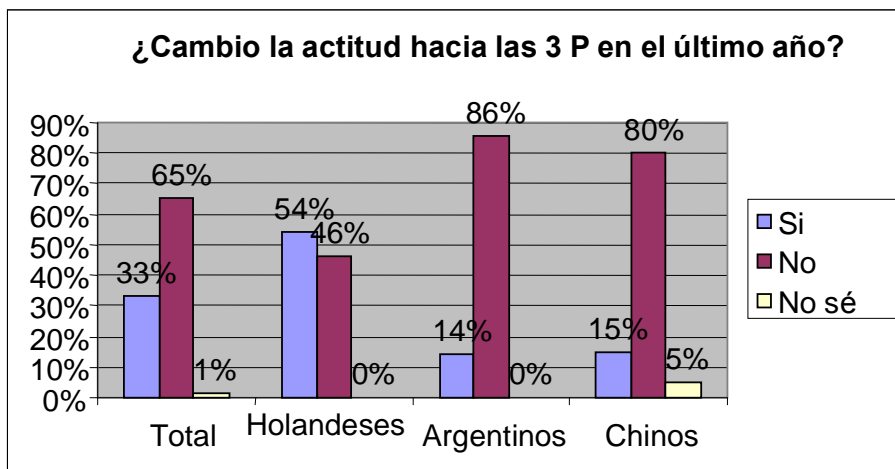
En Argentina el 90% de los entrevistados dijo que las 3 Ps son igualmente importantes; esto es un % sorprendentemente elevado. “El respeto por las personas y por el medioambiente son una obligación para garantizar una ganancia sustentable” es un comentario que las personas que entrevisté en Argentina a menudo hacían espontáneamente.



2) ¿Ha habido algún cambio en la actitud hacia las 3 Ps en el último año?

La mayoría de los entrevistados (65%) no notó ningún cambio. La excepción a la regla es Holanda donde la mayoría de las personas (54%) sí notaron un cambio (versus sólo un 14% en Argentina y un 15% en China).

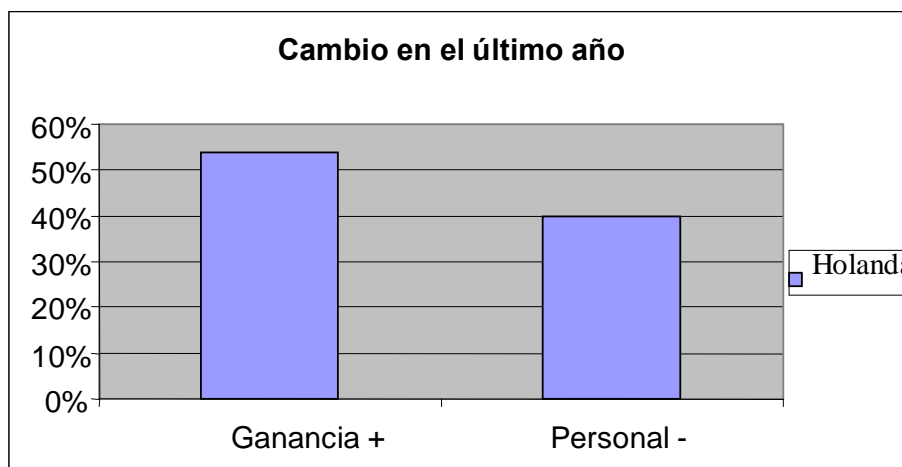




3) ¿Qué clase de cambio en la actitud de la gerencia local hacia las 3 Ps notó usted en el último año?

Los holandeses percibieron los siguientes cambios:

- La ganancia es ahora más importante (60%);
- Las personas son ahora menos importantes (40%). Originalmente esta respuesta no estaba en la lista, pero la agregué durante el curso de las entrevistas ya que surgió con mucha frecuencia.



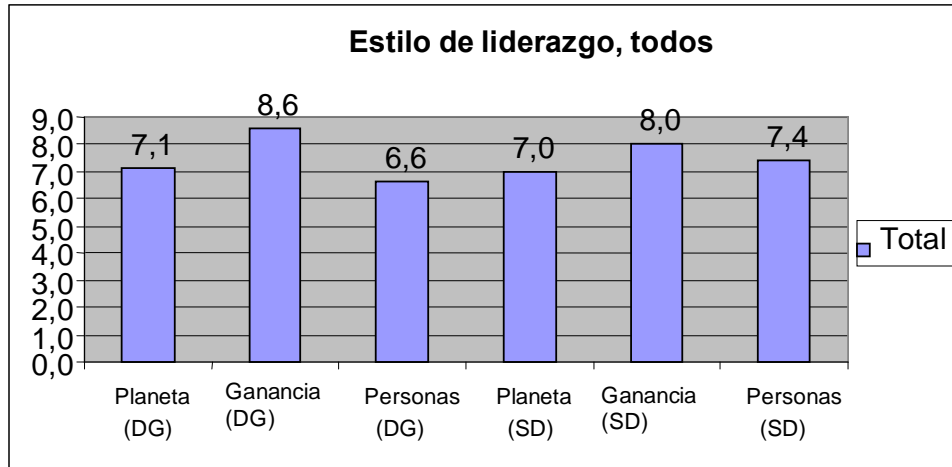
Dado que sólo 3 argentinos y 3 chinos notaron algún cambio, decidí no incluir esas respuestas.

4) ¿Cómo percibe el personal el estilo de liderazgo hacia las 3 Ps por parte de su director general y/o superior directo?

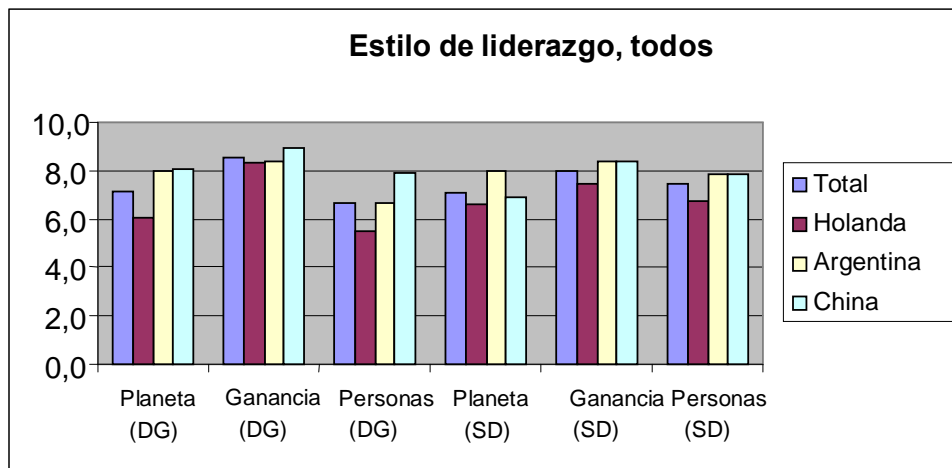
Los Directores Generales prefirieron la opción relacionada con la ganancia (8.6), seguido por el medioambiente (7.1) y luego las personas (6.6). También para el superior directo la

ganancia aparece en un puesto alto (8), pero el respeto por las persona viene en segundo lugar (7.4) seguido por el medioambiente (7).

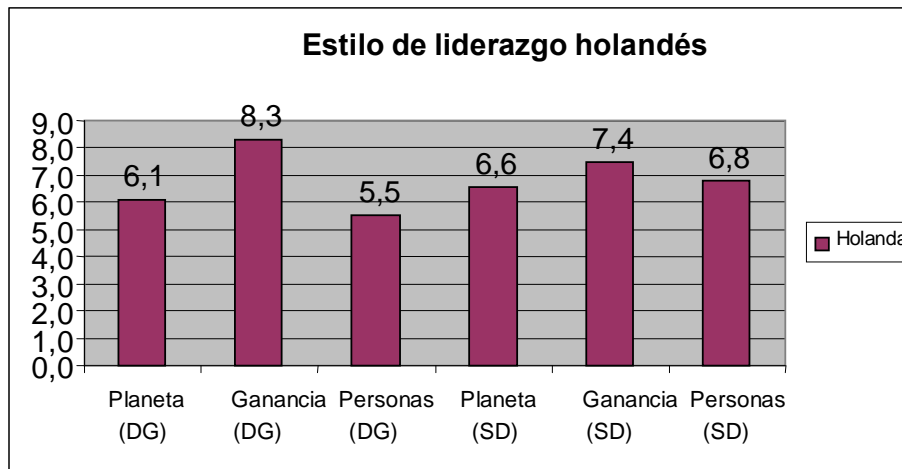
En líneas generales, los puntajes son bastante altos, lo que puede considerarse como un indicador de claro liderazgo.



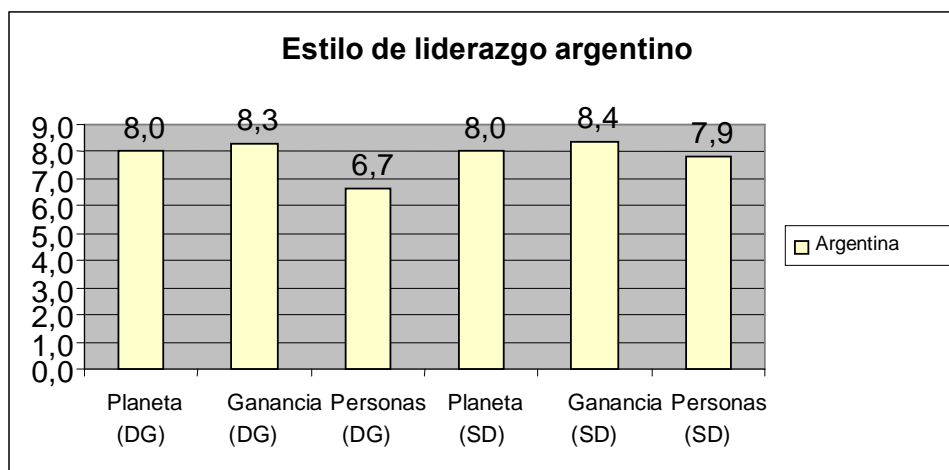
Si comparamos estos resultados con los países individuales, vemos que China está en primer lugar con respecto a Ganancia y Personas y Argentina con respecto al Planeta. Los líderes holandeses obtienen un puntaje para las 3 Ps por debajo del promedio. Por favor tenga en cuenta que sólo el 27% dio una opinión sobre el Director General y que el 95% lo hizo sobre el superior directo - 5% de los entrevistados reportan directamente al Director General.



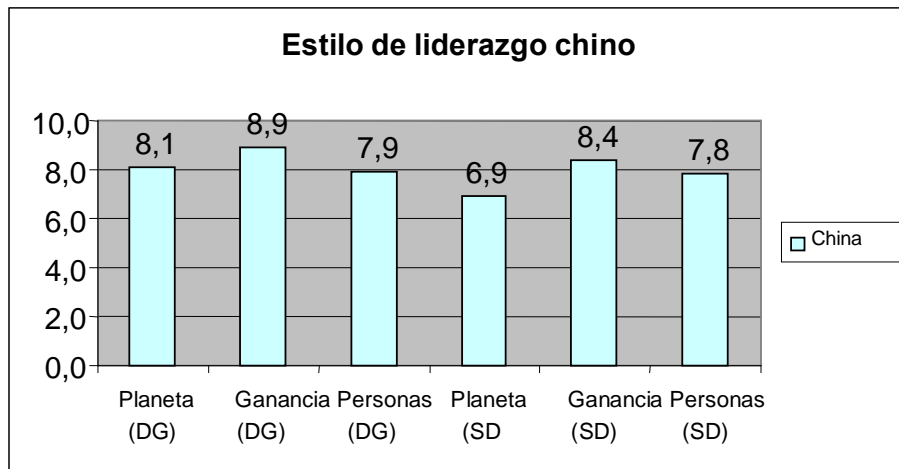
Tal como ya se dijo en Holanda los puntajes son en promedio inferiores a los chinos y los argentinos. En especial el puntaje por el “Respeto a las personas” de la gerencia se considera que es bajo (5.5).



En Argentina los puntajes altos están relativamente equilibrados. La gerencia superior es considerada de algún modo “más dura” que el superior directo. El medioambiente aparece en segundo lugar, antes que las Personas.



En China la Ganancia está en primer lugar. El personal está segundo con respecto al Superior Directo y el Planeta queda en tercer lugar.



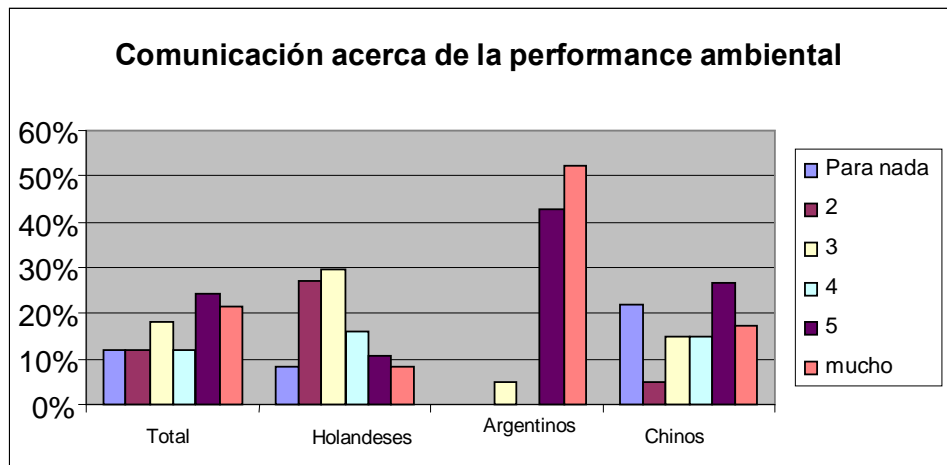
5) ¿Qué tan activamente la gerencia local se comunica internamente acerca de las 3 Ps?

Primero observamos a la comunicación ambiental.

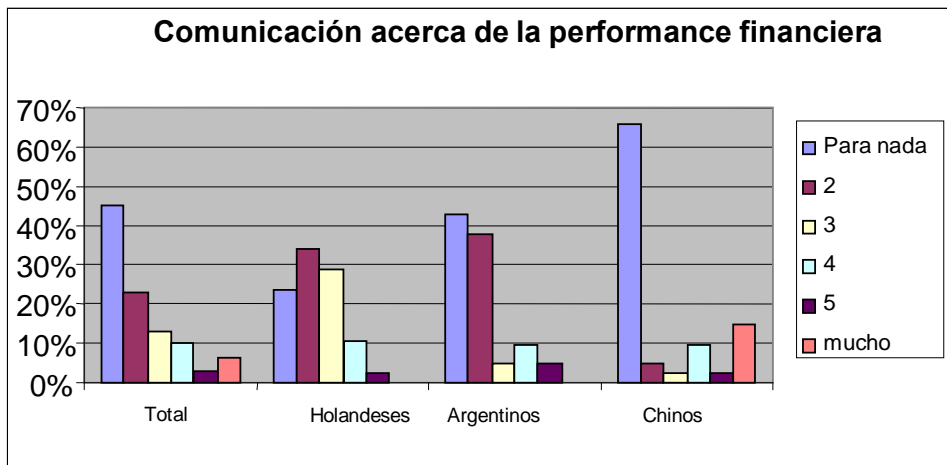
En Argentina el 95% siente que la comunicación acerca de la performance ambiental es de buena (43% - 5) a muy buena (52% - 6 = puntaje máximo).

En China el 59% otorga un puntaje superior o igual a 4.

En Holanda el 65% considera que la comunicación ambiental es inadecuada.



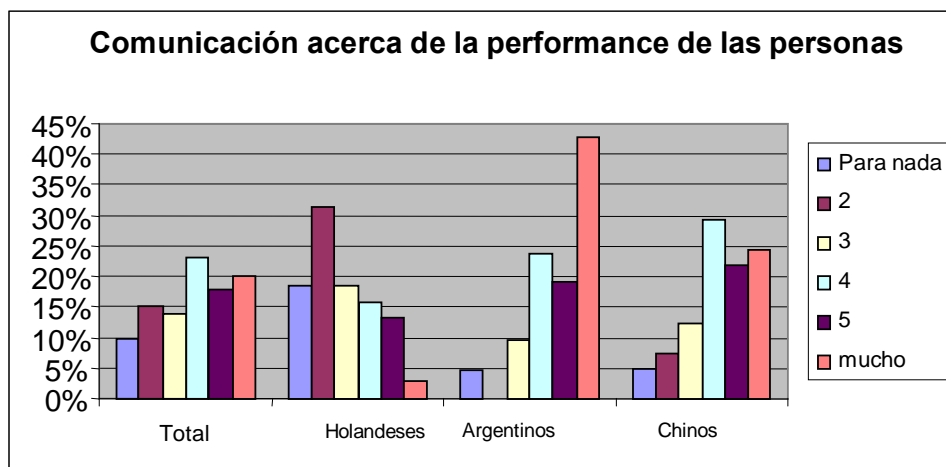
Si observamos a la comunicación de la performance financiera de la empresa, los resultados son absolutamente claros. En cada uno de los tres países existe escasa o casi nada de comunicación sobre la performance financiera.



Finalmente, si observamos la comunicación sobre la performance de las personas vemos que los holandeses están bastante insatisfechos, con un puntaje de 68% que dice que existe muy poca información.

En Argentina existe también un porcentaje alto con respecto a la comunicación acerca del medioambiente ya que muchos dicen que hay bastante (86%) a mucha (43% con el puntaje máximo) información disponible.

También el 76% de los chinos afirman que hay suficiente a mucha información.

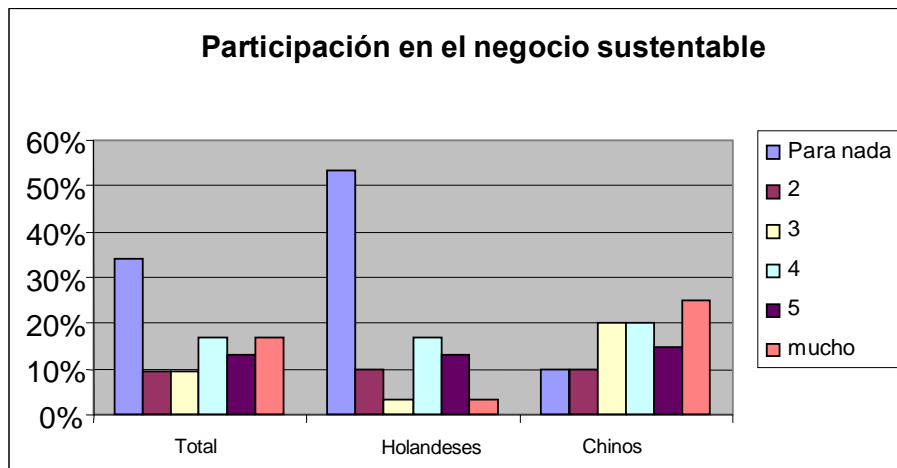


6) ¿Qué tan activamente están las personas involucradas en la mejora de la sustentabilidad del negocio (3 Ps) de su empresa?

Dado el gran compromiso de los argentinos, sólo discutiré los resultados de los holandeses y de los chinos.

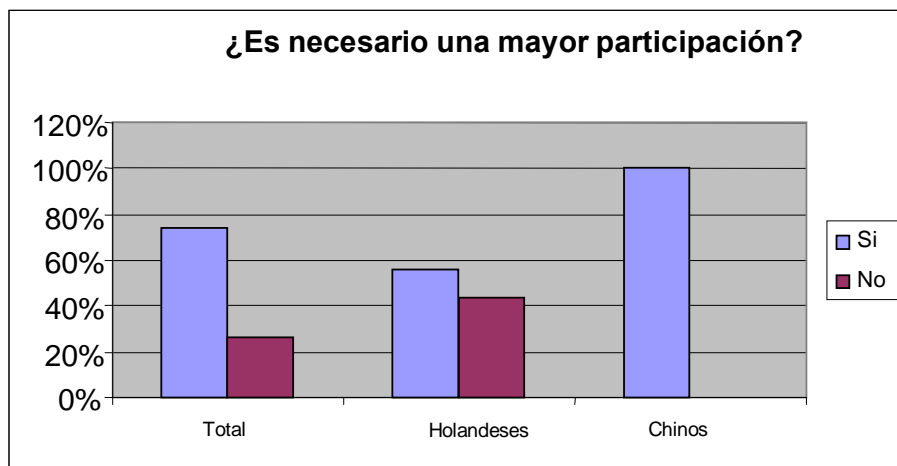
El 67% de los holandeses sienten que se los invita poco o casi nada para participar mientras que el mismo % de chinos (60%) se consideran a sí mismos invitados por la

gerencia a participar en la mejora de la performance del negocio sustentable de la empresa.



7) ¿Desea estar más involucrado en la performance de sustentabilidad de su empresa?

El 74% de los chinos quiere estar más involucrado y el 56% de los holandeses, lo que significa que el 44% de los holandeses no quiere tener una participación superior a la actual.



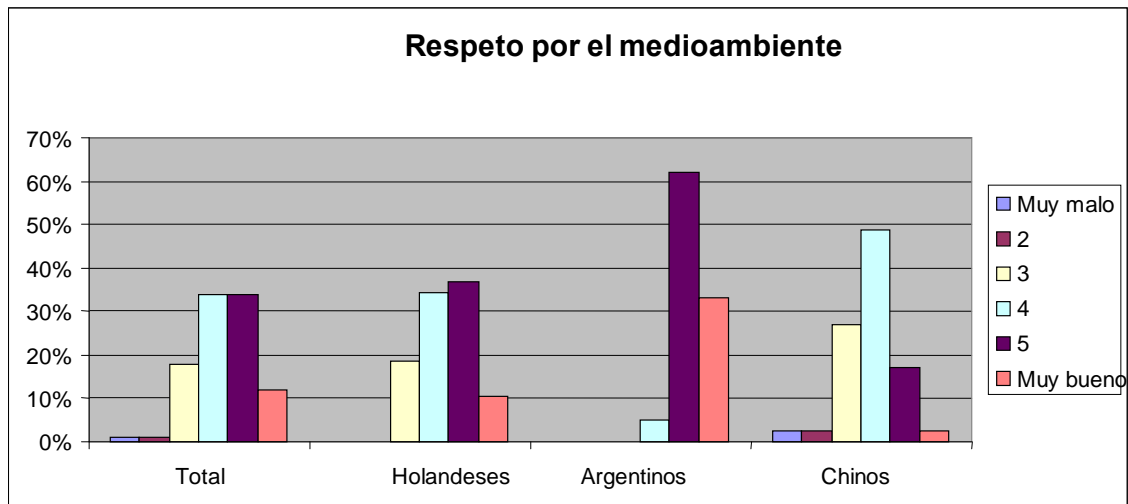
8) ¿Qué grado de satisfacción tiene el personal con la performance ambiental de la fábrica en la que trabajan?

El 85% de todos los entrevistados considera que la performance ambiental local es mejor que la promedio.

En Argentina la forma en la que la empresa maneja los temas ambientales obtiene el mayor puntaje de los tres países con un 95 % dando un puntaje de 5 ó 6 (33%). El 5% restante le da un puntaje de 4 (por encima del promedio).

China tiene el resultado más pobre con un 31% que dice que la performance es menor a la deseada, el 49% dice que está apenas por encima del promedio y sólo un 19 % le da un puntaje de 5 y 6.

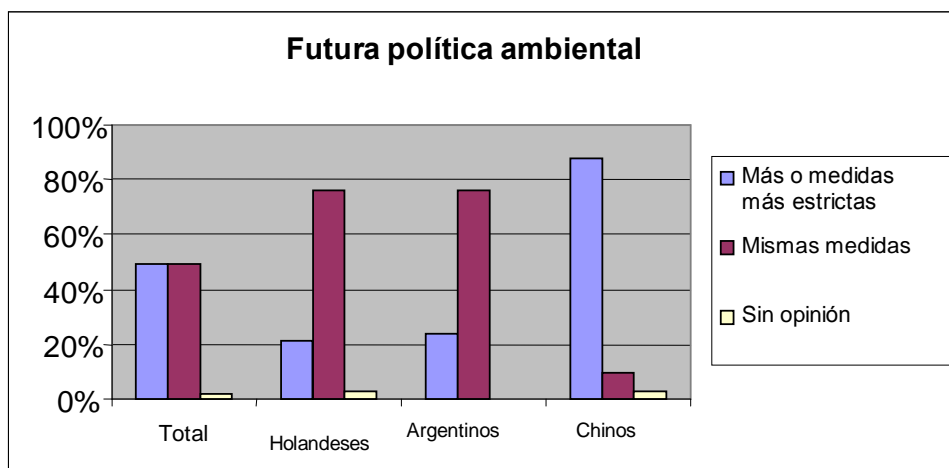
El 18% de los holandeses dice que la política falla, el 34% dice que está apenas por encima del promedio y el 48 % dice entre 5 y 6.



9) ¿Debería la empresa dedicar más tiempo y dinero al medioambiente?

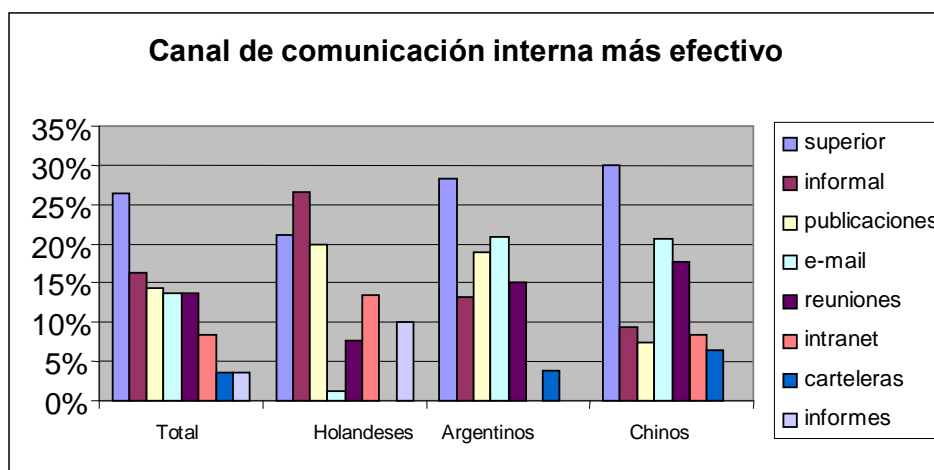
El 49% de los entrevistados quiere más y/o más estrictas medidas ambientales, el 49 % dice que la empresa debería continuar aplicando las mismas medidas que en la actualidad.

En cuanto a cada país los holandeses y los argentinos están satisfechos con las medias actuales (76% para ambos), mientras que especialmente los chinos solicitan más y/o más estrictas medidas ambientales (88%).



10) ¿Cuál es el canal de comunicación más efectivo que se utiliza en su empresa?

El superior directo (26%) es la fuente de información más efectiva, seguido por los canales informales (16%) y al mismo nivel están las publicaciones de la empresa, los e-mails y las reuniones (cada uno con 14%).



A nivel país se pueden determinar algunas diferencias muy importantes:

En Holanda se prefiere el canal informal con un 27% mientras que en China es muy bajo con sólo un 9%.

Les contaré una pequeña anécdota. Un lunes durante mi visita a China, el Director General holandés provisorio anunció durante la reunión de gerentes que se había elegido al nuevo Director General chino. Sabía que se había hecho el anuncio y durante la entrevista les pregunté a los miembros del equipo gerencial acerca de eso. Me dijeron que el DG todavía no lo había anunciado oficialmente al personal y por lo tanto debía mantenerse en secreto. Unos días más tarde se hizo el discurso mensual del Director General en la cafetería (cuando se ofrece una torta al personal que celebra su cumpleaños durante ese mes) y todos siguieron comiendo y hablando incluso durante la traducción, sólo se hizo un silencio cuando el traductor anunció la llegada de un nuevo DG. En verdad se había mantenido en secreto hasta el anuncio oficial por parte del DG temporario. Este último me había dicho que, siendo holandés, había esperado que todos ya lo supieran dado lo rápido que corren las noticias en Holanda. Mientras que en Holanda existen los canales informales (llamados como los “colectivos” en los cuales el personal va a trabajar y en los que se discuten y comparten las últimas noticias) es claro que esto no sucede en China. Los chinos se enteran de lo que está sucediendo a través de sus superiores (30%) o vía anuncios oficiales (preferentemente por escrito).

También los argentinos reciben información principalmente de su superior directo (28%). Es importante saber que en Argentina no existe Intranet como en Holanda y en China. Por otro lado, las publicaciones de la empresa en China sólo se publican desde hace seis meses.



Con respecto al e-mail tal vez sorprenda que tenga un bajo puntaje en Holanda. Yo diría que al comienzo de mis entrevistas, que comenzaron en ese país, este canal de comunicación era considerado tan obvio que tuve la impresión de que no se lo tenía en cuenta durante la evaluación de las fuentes más efectivas. Sin embargo, los empleados de las fábricas, ya sea en China, Holanda o Argentina no tienen su propia dirección de e-mail.

En Argentina se usan con frecuencia las carteleras colocadas en la fábrica o en la entrada (por ejemplo para anunciar mi visita), mientras que en China son difíciles de ver. En Holanda la información sobre el estado del medioambiente estaba completamente atrasada (gráficos hasta octubre de 2004 – mi visita finalizó en abril de 2005).

Al decir informes me refiero a los informes del consejo de empleados, un cuerpo que sólo existe en Holanda (ni en Argentina ni en China).

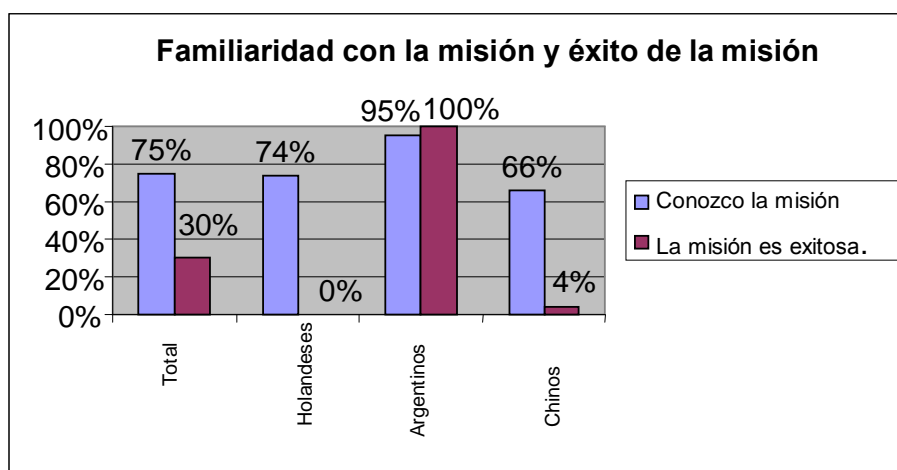
11) ¿Conoce la misión y la visión de su empresa? Si su respuesta es sí, ¿considera que es exitosa y que necesitamos una nueva?

Los resultados son los siguientes: el 75% afirma que conocen la misión de la empresa. Sólo el 30% de los encuestados considera que la misión es exitosa.

Los holandeses son muy críticos. Ninguno de ellos considera que la misión es un éxito. De acuerdo con los holandeses no se necesita una misión, sólo se necesita implementarla de manera adecuada.

En Argentina la misión definida como respeto por las personas, el medioambiente y una ganancia sustentable es conocida por el 95% de los entrevistados y todos aquellos que la conocen consideran que es exitosa. De acuerdo con los argentinos no es necesaria una nueva misión.

En China la mayoría de los entrevistados piensa que la misión es ser el número uno en China con productos de alta calidad, clientes satisfechos y empleados orgullosos. Dado que están luchando por sobrevivir consideran que todavía queda mucho por recorrer para lograr la misión.



12) ¿Cómo debería involucrarse el personal? ¿Qué tipos de medidas propone? ¿Cómo debería comunicarse una posible nueva política? ¿Cómo se la debería implementar para que funcione? (preguntas de respuesta abierta)

### **Comentarios de los holandeses:**

Parte A: ¿Cómo involucrar a la gente?

- La gerencia de la oficina principal no escucha lo suficiente.
- Nos deberían dar más participación.
- Nos deberían involucrar desde el comienzo.
- Deberían usarse las competencias de cada persona.

Parte B: ¿Qué tipo de medidas propone usted?

- La misión es perfecta pero no estamos haciendo lo que dice.
- No necesitamos una nueva misión (incluso puede ser contraproducente), simplemente asegurar que se aplica la anterior.
- La misión actual me hace llorar porque es tan hermosa (dicho irónicamente) – PERO no se la implementa.
- Hay que concretar la misión y hacerla fácilmente aplicable.
- No palabras y sí acciones (el Directorio debe demostrar que creen de verdad lo que dice la misión).
- Se necesita más gente y más entrenamiento.
- Pequeño proyecto de mejoría concreto en pequeños equipos.
- Trabajar en pequeños equipos para implementar cosas concretas.
- Involucrar a la gente en acciones para implementarla.

Parte C: ¿Cómo se la debería comunicar?

- El cambio debería comenzar por la parte superior.
- El Directorio debería apoyar formalmente la política.
- La gerencia debería llevar el mensaje, hablar sobre él, hacerlo concreto, reservar presupuesto, ser consistente.
- Más comunicación oral – enfrentar a las personas y contarles (ahora hay muchos secretos).
- Usar más los días de retorno para comunicar las nuevas políticas, los cambios ...
- Establecer otra vez con mayor frecuencia discusiones de progreso ...
- Contarle a la gente, dar el ejemplo.
- Usar los canales de comunicación a través de la línea.
- Crear más momentos de consulta.
- Contacto personal, explicar por qué sí, por qué no.
- Como mínimo reuniones informativas dos veces al año.

Parte D: ¿Cómo se la debería implementar para que funcione?

- El directorio debería dar el ejemplo ...
- Nuestra gerencia no es lo suficientemente estricta (ex empleado de Dow).

- Es necesario más feedback (más sesiones informativas – las viejas sesiones de la tarde con dos vías de comunicación).
- Mostrar los resultados.

Comentarios generales:

- Es peligroso decir demasiado.
- El clima social se ha deteriorado.
- La vía está partiendo a la empresa en dos.
- No hay suficiente tiempo para pensar y ya no hay humor para hacerlo.
- Mucha presión laboral (se llegó al límite).
- Solo se ejecuta la mitad del plan de acción anual sobre el medioambiente – muchas palabras y no suficiente acción.

De estas reacciones podemos aprender que en la actualidad parece haber una falta de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. El personal holandés está pidiendo mayor contacto personal y más políticas de acción que sólo palabras (es decir, el enunciado de misión tan bellamente formulado). El hecho de que la planta esté en el mismo lugar que la casa matriz parece crear cierta confusión sobre quién está al mando. El Directorio obviamente es visto como un jugador importante en la determinación de la política de la empresa y aparentemente la comunicación del Directorio no parece ser tan clara. Esto puede crear cierta tensión. También existe un comentario fuerte sobre la división en unidades de negocios ya que ambas unidades de negocios están presentes en esta planta y sobre la creciente falta de comunicación entre las dos... La falta de información crea un alto nivel de comunicación informal (ver también los resultados de los canales de comunicación más efectivos). Los holandeses piden mayor participación y más apertura acerca de lo que está pasando y parece que no lo obtienen.

**Comentarios de los argentinos:**

Parte A: ¿Cómo involucrar a la gente?

No necesitamos una nueva misión, la actual es perfecta y todos participamos. Sudamfos es una isla en Buenos Aires (segura y comprometida con el medioambiente).

Parte B: ¿Qué tipo de medidas propone usted para que funcione aún mejor?

- Hacerla más concreta.
- Hacerla aún más visible.
- Incluirla en las metas.
- Mejorar la comunicación entre los departamentos (tal vez reuniones más formalizadas).

Parte C: ¿Cómo se la debería comunicar?

- Los anuncios personales son muy importantes (especialmente mencionado por más del 70% de los entrevistados).
- Confirmarla luego por escrito y compartirla por medio de carteleras de comunicación y publicaciones de la empresa (igual % que lo anterior).
- Hacerla parte de un programa de capacitación.

- La gerencia debería dar el ejemplo y sus palabras deberían coincidir con las acciones (inversiones, evaluaciones).
- La actual política de comunicación está ok.

Parte D: ¿Cómo se la debería implementar para que funcione?

- Seguir repitiendo el mensaje.
- Permanente apoyo y evaluación por parte de la gerencia.
- Seguir como hasta hoy: hablamos sobre la importancia de las personas y del medioambiente pero también hacemos algo sobre esto.

De estas reacciones podemos concluir que los argentinos están mucho más a favor de la comunicación oral y del contacto personal, aunque también quieren tenerlo luego por escrito como una especie de recordatorio. Mencionan específicamente la necesidad de capacitación. Dada su forma más baja de disciplina comparada con los holandeses (ver parte acerca de la cultura) esto puede en verdad ser un aspecto importante para lograr que las políticas sean implementadas con éxito.

### **Comentarios de los chinos:**

Parte A: ¿Cómo involucrar a la gente?

- Organizar más reuniones y hacer participar más a la gente.
- Invitar a la gente a que brinde informes orales a sus superiores (seguido por un informe escrito).

Parte B: ¿Qué tipo de medidas propone usted para mejorar?

- Organizar más comunicación a través de los departamentos.
- Crear un sistema simple de notificación de problemas por parte de los empleados a la gerencia.
- Aumentar la presión sobre el personal (hoy hay mucha menos presión que con el antecesor, el Sr. Baden).
- Quitarle el miedo a la gente a perder el trabajo (porque la empresa podría cerrar).
- Crear un departamento de marketing para asistir al de ventas (dónde vender), al de compras (dónde comprar y cuáles son los precios del mercado) y al de operaciones (qué defectos existen y qué se puede hacer con eso).
- Juntar los gases de deshechos.
- Muchos no tienen ideas.

Parte C: ¿Cómo se la debería comunicar?

- El DG debería alentar y motivar a las personas dando un discurso, haciendo algo el día del cumpleaños de un empleado o dando incentivos y luego confirmarlo por escrito. .
- El DG vía e-mail a los jefes de departamento y distribuirlo y anunciarlo por medio de carteleras.
- Reuniones regulares y correo escrito.
- Debería haber más informes escritos acerca del estado de la empresa.
- 1. Escrito vía carteleras de publicación 2. Reuniones desde la gerencia hacia abajo.
- Seguir la línea oral o escrita según el tema.

Parte D: ¿Cómo se la debería implementar para que funcione?

- El superior debería repetir la importancia de dicha misión una y otra vez en cada reunión matinal con su gente.
- Reglas más estrictas y seguimiento.
- Los líderes deberían dar el ejemplo.
- Castigos si no se respetan las reglas.
- Seguir el progreso por parte de los jefes de departamentos y el departamento de RRHH.

De estas reacciones surge que están muy a favor de los mensajes escritos y de la forma de comunicación escrita, no tanto como un recordatorio sino como una necesidad de crear acción. También parecen estar mucho más dirigidos por reglas y regulaciones. La imposición y el castigo parece ser la acción apropiada para garantizar un porcentaje mayor de éxito. Podríamos decir que esto forma parte de su cultura.

#### **Cultura relacionada con las preguntas de la encuesta:**

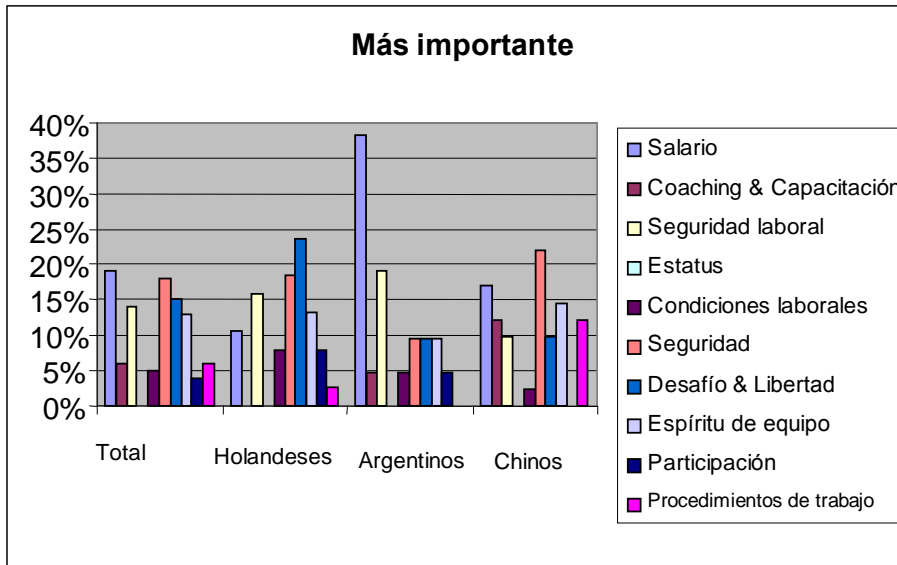
Pregunta 4: ¿Como empleado de Thermphos qué importancia tienen para usted los siguientes puntos?

Si vemos los números totales, el salario (19%) es lo más importante, seguido por la seguridad (18%), un trabajo que implique un desafío con mucha libertad personal (15%), la seguridad laboral (14%) y el espíritu de equipo (13%). La capacitación y los procedimientos laborales claros y estrictos lo siguen con 6% cada uno.

Como puntos relevantes comparado con los totales vemos que el salario –valor masculino- tiene un puntaje alto en Argentina (38%) lo que concuerda con Hofstede y los estudiantes de negocios.

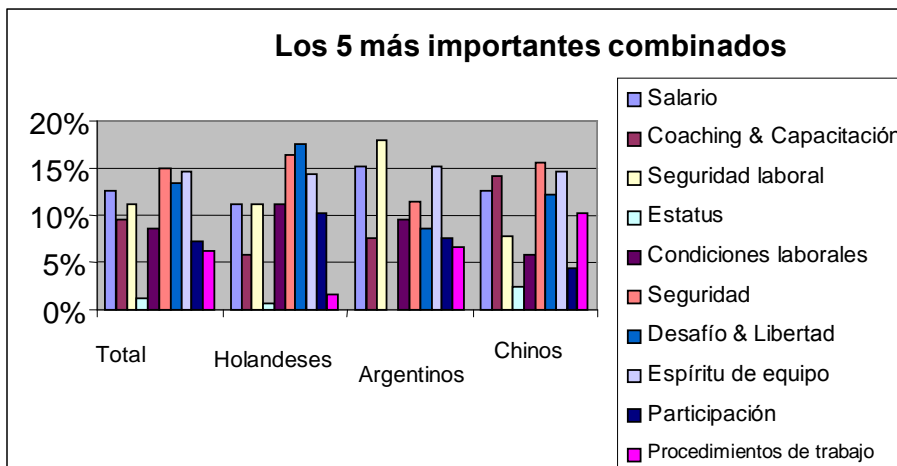
La seguridad (19%) (no testeada con los estudiantes), el salario (17%) -masculino-, el espíritu de equipo (12%) – colectivo- y los procedimientos laborales (12%) –gran distancia de poder- son más importantes en China, lo que también concuerda con Hofstede y los estudiantes.

En Holanda un trabajo que implique un desafío junto con mucha libertad personal (24%) -alta individualidad- sobresale, lo que una vez más concuerda con Hofstede y los estudiantes.

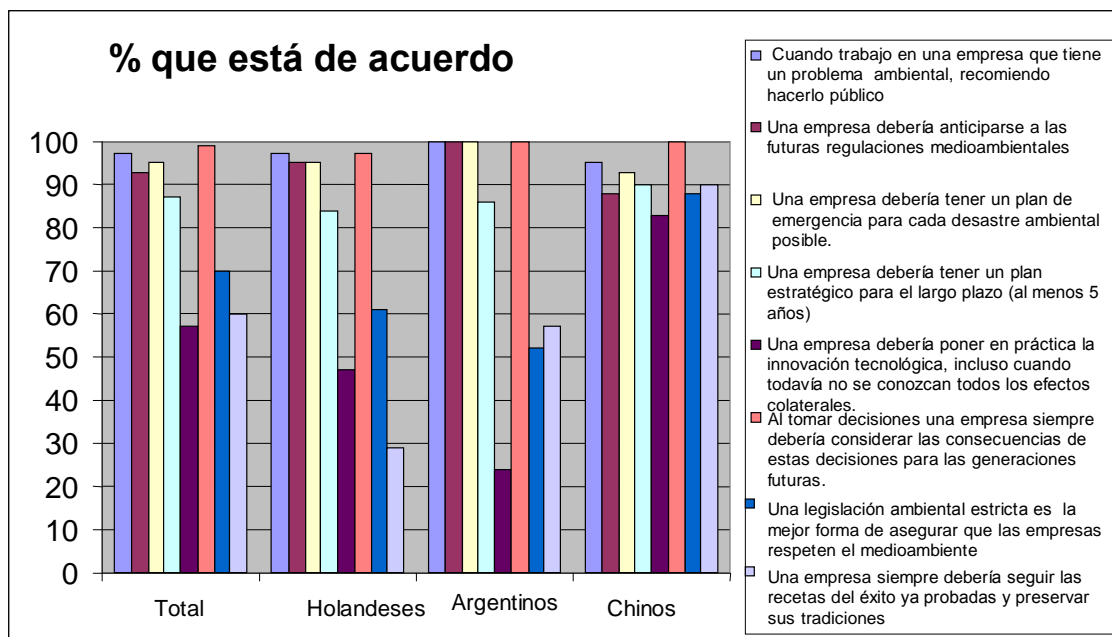


Cuando tomamos los 5 más importantes combinados vemos lo siguiente:

- En Holanda la libertad individual sigue siendo lo más mencionado.
- En Argentina el valor femenino de Seguridad Laboral está por encima del salario.
- En China la Seguridad es un valor importante seguido por el valor colectivo de Espíritu de equipo.



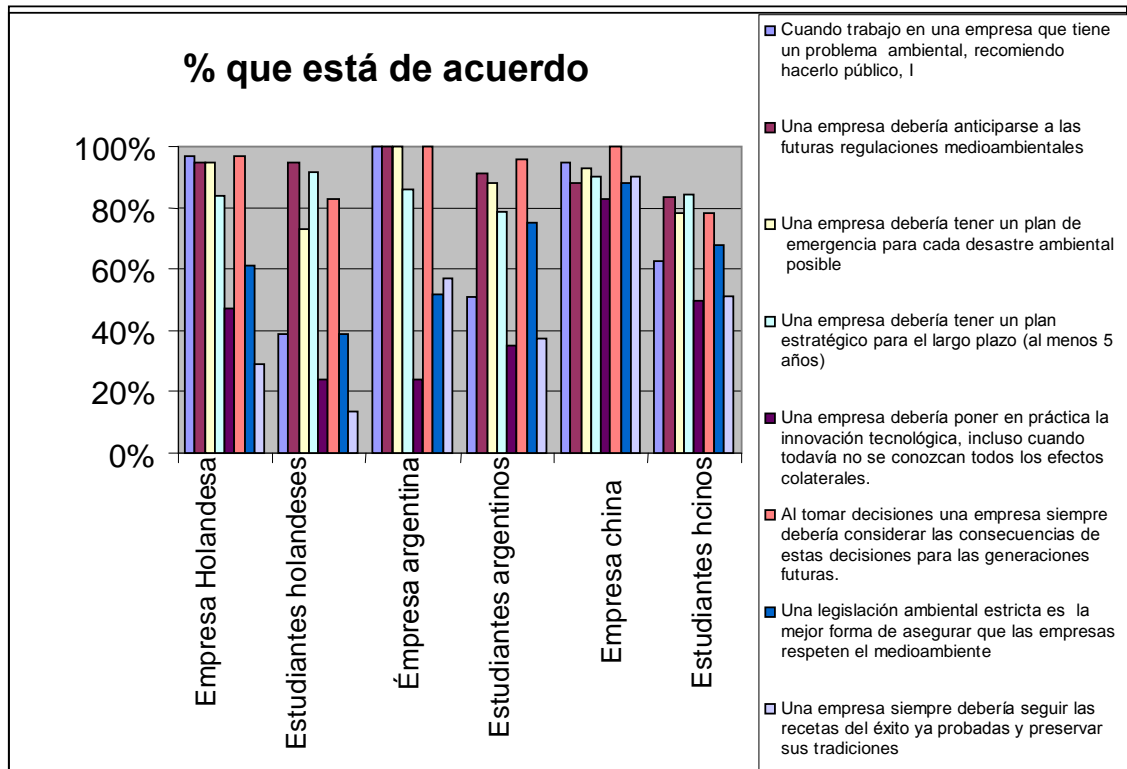
## Pregunta 6 : Enunciados



Las conclusiones más importantes son:

- Cada empleado notifica problemas a su superior (China tiene el valor más bajo con 95%) –de manera que la menor distancia del poder en general es más alta en China.
- La empresa debería anticiparse a futura legislación ambiental (China tiene el menor valor con 88% por lo tanto es el país menos orientado al largo plazo pero aun así es orientado al largo plazo).
- Los chinos concuerdan con un 83% en implementar una innovación tecnológica aunque todavía no se conozcan los efectos colaterales (muy baja prevención de incertidumbre) donde sólo un 47% de los holandeses y sólo un 24% de los argentinos están de acuerdo en esto (los últimos con la más alta prevención de incertidumbre).
- La empresa debería tener en cuenta las consecuencias ambientales al tomar decisiones (Holanda el menor aun con el 97%).
- Argentina y Holanda no creen mucho en el poder de la legislación ambiental para hacer que las empresas respeten al medioambiente (52% y 61%, respectivamente), donde China no cree que es el mejor método (88%).
- Los holandeses no creen en las tradiciones y en seguir implementando recetas de éxito probadas (sólo un 29% cree en esto) donde los chinos creen fuertemente en esto (90%) y los argentinos tienen sentimientos mezclados sobre esto (57%).

Comparado con los estudiantes:



Los resultados en general son mucho más extremos para los empleados versus los estudiantes.

La empresa destaca que muchos de los empleados ya tienen una larga carrera por detrás. Las preguntas 1-3 logran un alto puntaje en las tres empresas. Pregunta 1 (distancia del poder): cabe destacar que los estudiantes chinos muestran la menor de los tres países (ellos notificarán un problema por lo que no tienen miedo). Según la pregunta 4, los argentinos tienen el más bajo horizonte a largo plazo y los chinos el más alto. Según la pregunta 5 los argentinos están del lado más seguro, los chinos no se atreven a tomar muchos riesgos. Con respecto a la pregunta 6 todos están de acuerdo (estudiantes, empleados y países). Los chinos son los que más creen que una legislación estricta obligará a las empresas a respetar la naturaleza. La última pregunta muestra que los chinos miran mucho hacia el pasado mientras que los holandeses prefieren mirar más hacia el futuro y hacer cosas nuevas.



## ¿Qué opinan los argentinos de los holandeses?

Aquí presento una colección de citas mencionadas por los argentinos durante la entrevista:

- Vivimos el presente (mentalidad al corto plazo) porque no sabemos qué puede pasar mañana.
- Tenemos una mentalidad de supervivencia mucho mayor que la holandesa (los holandeses tienen un contexto político y económico estable, nosotros no).
- Los miembros de la familia y los grupos son importantes para nosotros.
- La hospitalidad es importante para nosotros (por cierto que pude comprobar esto durante mi visita con invitaciones a espectáculos de tango, cenas, asado en una casa de familia...).
- No somos muy disciplinados, ciertamente no comparado con los holandeses.
- Somos flexibles, hemos aprendido a adaptarnos rápidamente (a causa de las distintas crisis vividas).
- Tenemos mentalidad abierta y queremos aprender nuevas cosas.
- En general, en Argentina la economía tiene prioridad sobre la ecología (debido a la alta tasa de desempleo).
- Somos una mezcla de culturas dados nuestros antepasados españoles, italianos y criollos.
- Somos un pueblo bastante emocional.
- Estamos muy orgullosos de nuestro país (fútbol, naturaleza,...).
- Los holandeses son por un lado muy estrictos, disciplinados y obstinados (difícil hacerlos cambiar de opinión y comportamiento), por otro lado son muy abiertos con respecto al sexo, las drogas,...
- Somos menos organizados (sin embargo la forma en que se organizaron las entrevistas prueba lo contrario – tuvo el mismo nivel que en Holanda).
- No somos tan metodológicos como los holandeses, pero no por ello menos eficientes.

¿Qué ha cambiado desde que la empresa dejó de ser parte de Hoechst?

- Ahora hay menos burocracia.
- Hay mucha más comunicación.
- La gerencia es mucho más accesible.
- Las cosas van mucho más rápido ahora.
- Ya no pertenecemos a un gran grupo (Hoechst) que creaba la sensación de seguridad; hoy en día tenemos que cuidarnos nosotros mismos lo que crea una unión entre nosotros (espíritu de equipo, “familia”) y una mentalidad de supervivencia.
- Desde 1997 la empresa ha realizado grandes inversiones en la seguridad y el medioambiente y en su comunicación con la comunidad (para poder sobrevivir) – lo que es un gran cambio desde la época de Hoechst.

**También cabe mencionar que el número de personal en la fábrica ha aumentado levemente en los últimos 5 años.**

## **¿Qué piensan los chinos de los holandeses?**

A continuación figuran los comentarios que me dieron los chinos durante la encuesta:

- Los gerentes chinos son muy burocráticos; prometen mucho y hacen poco.
- Los gerentes chinos te dirán qué hacer de la A a la Z dándote escasa o ninguna posibilidad de contribución personal. En este sentido, los holandeses son mucho mejores.
- Los gerentes holandeses son más eficientes; son altamente productivos y trabajan todo el tiempo.
- A los holandeses les gusta dar desafíos a las personas; trabajan muy duro y también son más amables que los chinos.
- Los holandeses hacen cumplir la ley y obedecen las reglas, los chinos no.
- Los holandeses trabajan muy duro y son más estrictos, se comunican de manera abierta y con libertad (los gerentes chinos no aceptarán críticas con facilidad que provengan de empleados de otros departamentos –hay que ser más cuidadosos con ellos- utilizan a otros para expresar sus críticas).
- Los holandeses son muy rigurosos (Escuché este comentario más de 10 veces).
- Los holandeses son bastante persistentes en sus opiniones.
- Los holandeses trabajan mucho pero son gente amable.
- Los holandeses son muy directos, mientras que los chinos son más tímidos.
- Para los chinos el trabajo es más importante que la familia (mientras que aparentemente en Holanda es lo opuesto).
  
- Diferencias entre la gente de Shanghai y de Xuzhou:
  - para la gente de Shanghai hacer plata es extremadamente importante;
  - la gente de Xuzhou no es tan trabajadora como la de Shanghai.

## **¿Qué piensan los holandeses sobre la mentalidad actual de Vlissingen?**

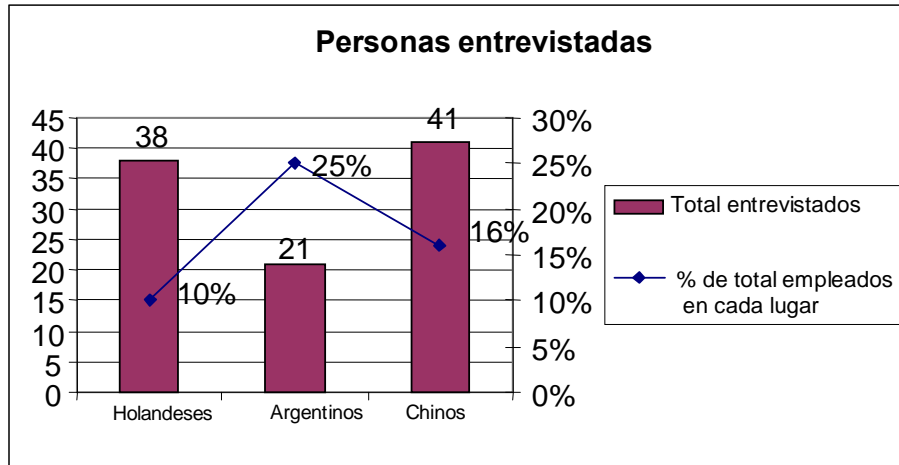
Estos son los comentarios hechos por los holandeses que anoté:

- Un grupo de individuos (islas).
- Muy poco cooperativos.
- Muy poco emprendedores.
- En este momento la cultura de la empresa la determinan 2 miembros del directorio, no 4.

### Información sobre los entrevistados

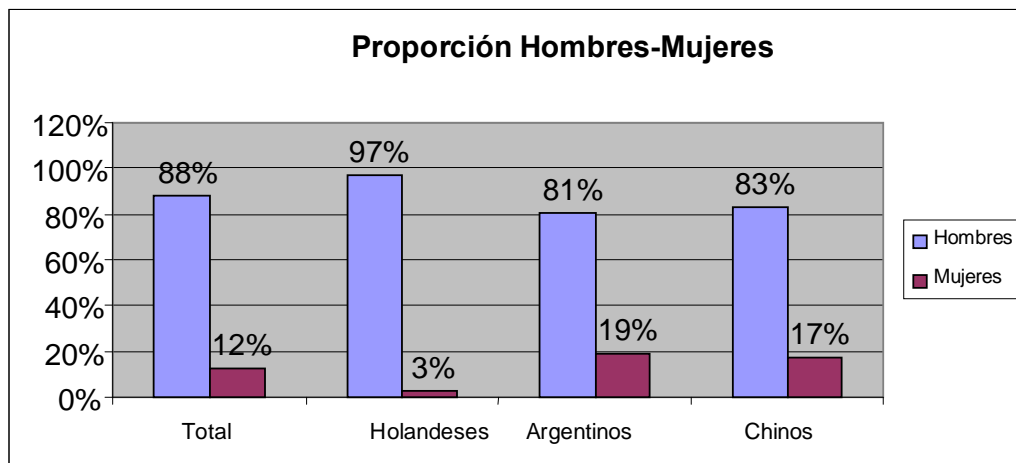
En total entrevisté personalmente 100 personas. En China utilicé una intérprete (sin función gerencial, está a cargo de la traducción de documentos por lo que fue bastante “neutral”). En Holanda y en Argentina entrevisté a las personas personalmente en holandés y en español.

La distribución de los entrevistados es la siguiente (número de personas entrevistadas por país y como porcentaje de la gente empleada en cada lugar):



### Sexo

La mayoría son hombres (88%). En Argentina el número de mujeres fue el mayor (19%) seguido por los chinos (17%). Casi no participaron mujeres en Holanda (3% solamente).



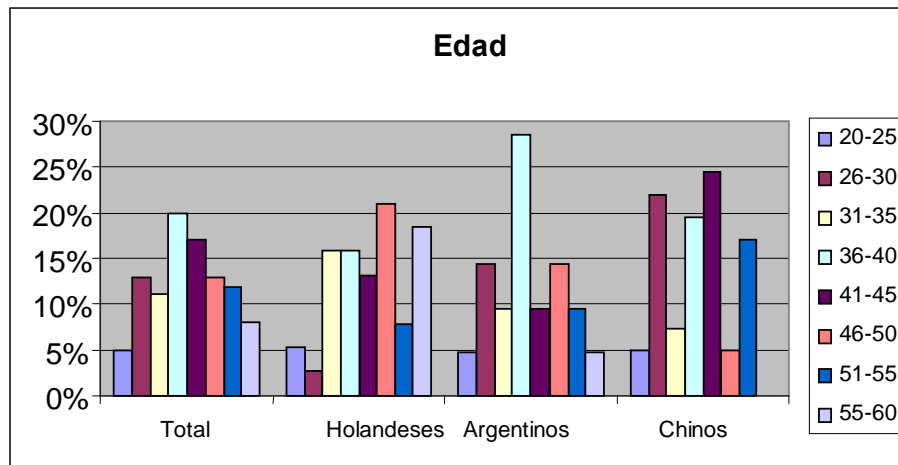
## Edad

El 20% del total tiene entre 36 – 40 años, el 29% es menor y el 51% es mayor. De manera que la muestra puede considerarse relativamente mayor con más de la mitad con edad superior a los 40 años.

En Holanda entrevisté a la muestra “más vieja” con un 61% de los entrevistados con edad superior a los 41 años.

En Argentina el 29% tiene entre 36 y 40 años, el 29% es menor y el 43% es mayor.

En China el 54% tiene menos de 40 y por lo tanto el 46% más de 40.



## Años de servicio

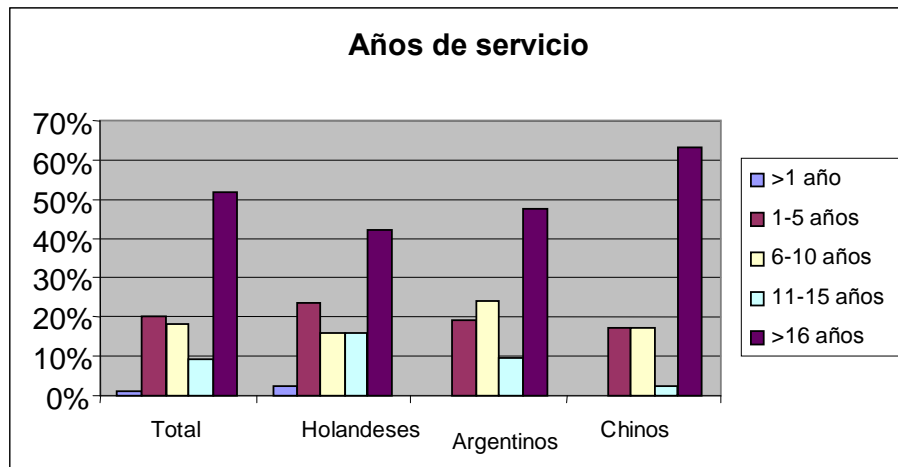
Desde este cuadro vemos que un poco más de la mitad de los entrevistados (52%) tiene más de 16 años de servicio en la empresa, lo cual me sorprendió.

Según lo consultado parece ser hay poca o nula rotación de personal.

Para este estudio una ventaja que presenta esta característica es que un gran porcentaje de los entrevistados pudieron mirar atrás en la historia de la empresa y pudieron describir con bastante precisión la evolución y los cambios ocurridos bajo las distintas gerencias y dueños.

Por otro lado, debido a un promedio de edad superior de las personas entrevistadas y su cantidad de años de servicio en la empresa, la cultura de la empresa pudo desempeñar un papel más importante.

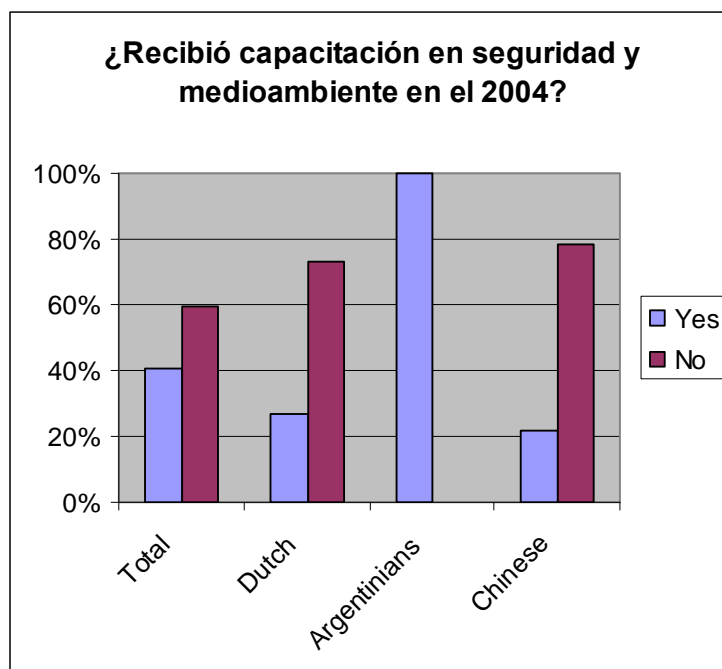
En cuanto al nivel del país, vemos que los años de servicio superiores a los 16 son el más alto en China con un 63%.



### Capacitación sobre la Seguridad y el Medioambiente

¿Tuvo algún programa de capacitación sobre Seguridad y Medioambiente el año pasado?

En total el 60% de los entrevistados tuvo capacitación sobre S&M el año pasado. En Argentina todos (100%) pero esto también incluyó el entrenamiento anual sobre catástrofe. En China el 78% y en Holanda el 73% respondió que no tuvo capacitación sobre este tema el año pasado.



Donde:  
*Yes* = si  
*Dutch* = holandeses

## Apéndice de las Guidelines de la OCDE

El año pasado la casa matriz en Holanda envió un cuestionario a las subsidiarias y les solicitó que respondan si habían cumplido o no con las guidelines de la OCDE para multinacionales. Se me solicitó que me concentrara en la Sección sobre Medioambiente de dichas guidelines (ver Apéndice I) y que cotejara el proceso y la confiabilidad de los datos suministrados. La casa matriz en Holanda era escéptica sobre la respuesta positiva de Argentina.

En base a las entrevistas en Argentina y en Holanda con las personas que completaron el cuestionario (en China esta persona ya no trabaja en la empresa con lo cual mis conclusiones sobre ese país se basan en las entrevistas con el personal) se puede resumir lo siguiente (para más detalles ver el Apéndice I):

- Holanda tiene un buen puntaje sobre el Medioambiente pero:
  - 1) En cuanto a la cooperación con terceros (clientes, autoridades gubernamentales, vecinos...) son más estructurados, se puede delinear una política pro-activa pero en la actualidad se la puede describir como más reactiva y defensiva;
  - 2) Con respecto al monitoreo de la performance ambiental y a la comunicación de estos resultados al personal parece haber menos actividad que en el pasado (= percepción del personal – ver resultados de la entrevista).
- Argentina cumple por complete con las guidelines por lo que los puntajes máximos sobre Medioambiente enviados a la casa matriz el año pasado demuestran ser confiables.
- China tiene un mal puntaje entre otros factores como consecuencia de la falta de un sistema para el manejo ambiental (se planea obtener la certificación ISO 14001). Sin embargo, la mayoría del personal chino está en favor de implementar medidas ambientales más estrictas.

Finalmente estoy convencido de que las actuales guidelines de la OCDE sobre el medioambiente pueden usarse en su formato actual en los tres países descriptos y que no es necesario realizar ninguna adaptación especial.

La forma de comunicar e implementar las guidelines, sin embargo, pueden tener mínimas diferencias en cada país. Le corresponderá a la gerencia local hacer esto de manera apropiada.

## Parte V – Conclusiones y recomendaciones

Volvamos a los objetivos de este estudio.

### LA EMPRESA CASO

La empresa en estudio quería que alguien externo detectara el estado sustentabilidad de tres de sus entidades; también querían obtener recomendaciones en caso de que necesitaran tener en cuenta las diferencias culturales al momento de redactor la nueva política de sustentabilidad; y finalmente querían saber cómo comunicar la nueva política de manera adecuada para asegurar que se pudiera implementar.

*En la primera pregunta* el estudio muestra claramente que la subsidiaria argentina es la más avanzada en la comprensión y la implementación del concepto de sustentabilidad. Para ellos incluso no hay necesidad de redactar un nuevo enunciado de misión. Sin embargo, están ansiosos por avanzar y permanentemente buscan mejorar su performance. Su experiencia y su conocimiento pueden llegar a usarse para mejorar las otras subsidiarias y al hacerlo también se los recompensaría y se apreciaría el muy buen trabajo que hicieron.

En Holanda el mensaje es también bastante claro: el enunciado de la misión actual, aunque se la puede refinar y su redacción puede ser adaptada al clima actual de sustentabilidad, aun es considerado un buen documento de trabajo pero las acciones fallan o algunas veces se contradicen en su redacción. Para mí es muy importante que la 4ta. P de “Participación” como yo la llamo, o “Comunicación Personal” como la empresa caso quiere que se la mencione en el nuevo enunciado de la misión, obtenga mucha atención ya que en la actualidad es lo que falta en Holanda. Existe una falta de equilibrio en las otras tres Ps, en las que la P de “Personas” figura última. La manera de volver a lograr el equilibrio será escuchando a los empleados, demostrando empatía por sus sentimientos y opiniones, discutiendo temas con ellos y explicándoles por qué luego de haberlos consultado las cosas se ejecutan de esa manera en particular o por qué se las ejecuta de manera diferente o no se las ejecuta.

En China el nuevo enunciado de misión parece ser apropiado ya que el actual (que es distinto del que se redactó en la casa matriz en 1998) es limitado en su visión y está muy lejos de ser realista (tanto en realidad como en percepción). Será importante enfatizar la importancia de lograr un equilibrio entre las tres P para sobrevivir en el largo plazo.

*Con la segunda pregunta* la empresa caso quería saber si necesitaba tener en cuenta las diferencias culturales al redactor la nueva Política de sustentabilidad.

De acuerdo con mis resultados, los cuales explicaré más adelante, queda suficientemente demostrado que existen diferencias culturales sobre cómo las personas y los empleados de los tres países en cuestión consideran al respeto por el medioambiente. Sin embargo, estoy convencido de que se pueden usar las guidelines de la OCDE –escritas por varias nacionalidades- (y de facto también documentos tales como el informe Brundtland “*Nuestro futuro en común*”) como un instrumento para las personas de cualquier nacionalidad. Esto significa que ya el enunciado de misión ya redactado puede usarse para TODAS las subsidiarias y que no necesita hacerse ninguna adaptación especial del texto para los propósitos locales. Lo que es importante es que el texto cumple tanto como es posible con los

principios SMART<sup>58</sup> usados al fijar los objetivos. El factor más crucial dado que el texto está muy inteligentemente escrito no será el texto en sí mismo (ver Holanda) sino su comunicación y su implementación.

Esto me lleva a *la tercera pregunta*: ¿cómo comunicar e implementar la nueva misión?

En este punto creo que necesitamos un enfoque diferente en los tres países. Antes de decir qué es lo que debería hacerse de manera distinta, permítanme explicarles qué debería hacerse igual, sabiendo que al hacerlo me arriesgo a decirles cosas obvias pero sabiendo que la repetición es importante:

1. Apoyo desde la gerencia superior  
Para lograr una comunicación e implementación exitosa de una política de sustentabilidad, resulta crucial que existe evidencia clara de que la gerencia superior apoya esta política. Esto no sólo debería hacerse de manera oral y escrita sino también en acciones (incentivos, sistemas de reporte, etc). El papel ejemplificador de la gerencia no puede subestimarse en los excelentes puntajes de la subsidiaria argentina. Resulta esencial que todo el Directorio de la empresa caso se comprometa y exprese dicho compromiso a todos los miembros de la empresa.
2. La posición de la persona responsable (por favor noten que el caso se concentró en el medioambiente).  
La persona a cargo del Medioambiente debería estar en la organización al mismo nivel de la persona encargada de finanzas (Ganancia, una de las P) y recursos humanos (Personas, otra de las P). Algunas empresas han creado un director de Sustentabilidad (P&G por ejemplo). Resulta obvio que la posición actual de la persona a cargo en China no crea demasiado impacto (relacionando esto con el conocimiento de que China tiene un gran índice de distancia del poder resulta fácil comprender por qué la performance ambiental en esa subsidiaria es relativamente pobre).
3. Visibilidad de la misión  
Resulta esencial recordarles permanentemente a las personas la importancia de la misión. Una forma de hacer esto es asegurarse de que el enunciado de la misión esté visible en todas las formas y formatos de comunicación posibles (intranet, carteleras, publicaciones). En Holanda se cometió el error de no actualizar durante más de seis meses los datos sobre la performance ambiental que figuran en las carteleras.
4. Capacitación y educación  
El excelente puntaje de Argentina con respecto a la sustentabilidad y en especial hacia el medioambiente –a pesar de que la economía debería prevalecer por sobre el medioambiente ya que son más masculinos- se debe en gran medida, según mi opinión, a los frecuentes programas de capacitación a los que todos los empleados deben asistir.
5. Grupos de tareas, proyectos concretos  
Para hacer que funcione la Misión, se deben crear pequeños grupos para que trabajen en proyectos bien definidos que tengan como objetivo mejorar la sustentabilidad de la

---

<sup>58</sup> SMART= Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed



empresa. Las personas deben ver que la Misión se usa para organizar y manejar la empresa, que ellos son parte de ella y que todos, ellos también, se benefician.

Dadas las diferencias culturales, la casa matriz debería ser tener en cuenta que al comunicar e implementar la política de sustentabilidad en las subsidiarias tienen que adaptar su enfoque según el país en el que se encuentran:

### **Holanda**

Los holandeses figuran en el puesto 4to. en individualidad de todos los países evaluados por Hofstede. Son muy independientes, orgullosos y esperan que se los respete. Para ellos la dimensión de las personas es muy importante. Se necesita prestar especial atención a esto (en la actualidad ignorado por la subsidiaria holandesa). En la práctica esto significa que tiene que haber mucha comunicación uno a uno entre la gerencia y los empleados y que esta comunicación necesita ser de dos caminos y estar en equilibrio (no de abajo hacia arriba – ver también la menor distancia del poder lo que explica por qué a los holandeses no les gusta un estilo de management autoritario). Los holandeses necesitan ser involucrados y escuchados en el proceso de establecer una nueva política para así obtener su total compromiso. Dada su alta prevención de incertidumbre, las reglas son muy importantes. Se sienten más cómodos cuando, luego de consultarlos, la misión de sustentabilidad es traducida en reglas y regulaciones claras, bien explicadas y comprendidas. Dado que obtienen un alto puntaje en feminidad comprenden bien la importancia del medioambiente. Por lo tanto el foco debe ponerse en las personas. El seguimiento de la implementación debe hacerse de manera individual.

### **Argentina**

La subsidiaria argentina obtuvo la certificación ISO14001 lo cual fue un paso importante y seguro para una cultura que tiene un alto índice de prevención de incertidumbre. Más que en Holanda el líder juega un papel importante en la comunicación del mensaje de sustentabilidad (mayor índice de distancia del poder). A diferencia de Holanda los argentinos tienen una orientación más colectiva, lo que se ve reflejado en la necesidad de muchas más actividades grupales y la participación incluso de los miembros de su familia para comunicar efectivamente el mensaje de sustentabilidad. Todo esto se hace en gran medida en la subsidiaria argentina. Como los valores masculinos son más importantes para ellos que los femeninos, fue/es importante aclarar la relación entre la necesidad de respetar el medioambiente y la ganancia sustentable de la empresa. “Si ocurre un incidente ambiental en la empresa esto puede afectar muy negativamente la rentabilidad de la empresa” ese el lenguaje correcto para usar en Argentina (mientras que en Holanda Como los valores masculinos son más importantes para ellos que los femeninos, fue/es importante aclarar la relación entre la necesidad de respetar el medioambiente y la ganancia sustentable de la empresa. “Si ocurre un incidente ambiental en la empresa esto puede afectar muy negativamente la rentabilidad de la empresa” ese el lenguaje correcto para usar en Argentina (mientras que en Holanda el hecho de que se dañe el medioambiente será suficiente para hacer que los holandeses entiendan que es importante).

### **China**

¿Cómo podemos lograr una subsidiaria china que sea exitosamente sustentable? Un liderazgo fuerte es muy importante (muy alto índice de distancia del poder). Dado que China es un país muy colectivo, la esperanza es que un liderazgo fuerte a favor del mensaje de sustentabilidad venga de los líderes de este país, es decir el Primer Ministro y su gobierno. En un país con altos valores masculinos (importancia del crecimiento económico) esto puede significar un verdadero esfuerzo. Existen signos de que el gobierno chino desea hacer esto. Pero permítanme volver a la subsidiaria china. Se contrató a un nuevo director general (un chino de Shanghai), quién comenzará dentro de poco. Antes que nada necesita haber una guía muy fuerte por parte de la casa matriz holandesa para aclararle al nuevo director qué es lo importante. Con decirlo no es suficiente. Sabiendo que los chinos no le tienen mucha aversión al riesgo, será importante mantener un control sobre sus actividades. Las reglas y regulaciones por escrito no serán suficientes. Dentro de la subsidiaria china, el director general chino deberá hacer lo mismo, por lo que su rol ejemplificador será fundamental. Sus instrucciones (confirmadas siempre por escrito) necesitan ser claras y precisas. Un estricto sistema de control será la esencia de su éxito. Dada la orientación colectiva de los chinos, las actividades grupales son esenciales para que se comprometan con la causa. Necesita haber un fuerte foco en la capacitación para hacerles tomar conciencia de la importancia de valores más sensibles como lo es el medioambiente. De manera similar a lo que sugerí hacer con los argentinos, hacer referencia al hecho de que si se deteriora el medioambiente se puede poner en peligro la autorización para operar en el futuro (o para el país, su futuro bienestar material) tal vez sea la mejor forma de hacerlos optar por el compromiso.

## MI DOCTORADO

**¿Puedo entonces llegar a la conclusión de que la apertura que alguien posea hacia la sustentabilidad se ve influenciada por su cultura? Sí, puedo.**

La investigación de Hofstede ha demostrado que la educación de una persona (familia, escuela y otros) en un determinado país ha influenciado su comportamiento y su actitud hacia los dilemas de su vida. Sus presunciones con respecto a la actitud de una persona hacia la naturaleza por lo general se ven confirmadas en las respuestas de los estudiantes. De todas maneras hemos notado que algunos valores son en cierto modo diferente comparados con los resultados de Hofstede. Como explicación para esto pienso que en los últimos 10 años el mayor interés que los medios de comunicación, el mundo económico y de la política y por supuesto el sistema educativo han mostrado por el medioambiente de a poco ha comenzado a influenciar la cultura de las generaciones más jóvenes. Cuando entrevisté a los estudiantes chinos, si bien la posición más dominante que el medioambiente ha conseguido en la agenda política y económica del país es muy reciente, ha comenzado a notarse un lento cambio de actitud.

También estoy convencido de que a pesar de que la cultura de un país no esté, por ejemplo, en favor de una verdadera sustentabilidad (Argentina en cierto grado con valores fuertemente motivados por la masculinidad (ganancia económica)) es posible para una empresa ubicada en ese país influenciar esa actitud de manera positiva. La empresa argentina en estudio es un muy buen ejemplo (aunque debo de inmediato agregar que el sistema educativo argentino parece manejarse bastante bien en llevar a sus estudiantes a elegir un estilo de vida sustentable, al menos los estudiantes que yo entrevisté). Al tener personas con muchos años de servicio en la empresa, los empleados argentinos tienen un altísimo sentido de sustentabilidad. Esto no se debe tanto a su cultura (un país muy masculino por un lado, un alto índice de prevención de incertidumbre por el otro y por lo tanto una preferencia por ir a lo seguro) sino que en mi opinión esto se debe a las cualidades del líder y de la permanente capacitación de los empleados.

Esto me lleva a la esperanza de que también en un país que desde un punto de vista cultural no está a favor del medioambiente, por ejemplo China, el fuerte liderazgo de una empresa que adopta el concepto de la sustentabilidad puede lograr importantes resultados. Si el líder de esta empresa obtiene ayuda por parte de las autoridades, su trabajo por supuesto será más fácil de realizar. Más aun, si el sistema educativo comienza a prestar seria atención a los problemas ambientales, las futuras generaciones ingresarán a una empresa con una cultura que ya está a favor de la sustentabilidad.

**¿Debe una empresa que quiere comunicar e implementar de manera exitosa una política de sustentabilidad en sus subsidiarias tener en cuenta las diferencias culturales? Sí, debería.**

Si bien el objetivo de todas las empresas será el mismo, principalmente obtener prosperidad económica sin dañar el medioambiente y al mismo tiempo promover el desarrollo personal de las personas, la forma de lograr esos objetivos será diferente según la cultura que prevalece en ese país.

En Holanda será muy importante asegurarse de que exista mucha consulta para lograr que cada uno de las personas de la empresa se comprometa con la causa. Resultará menos

difícil convencerlos de la importancia que tiene cuidar el medioambiente ya que es parte de su herencia cultural; sin embargo, resulta esencial resaltar las dimensiones de sustentabilidad de las personas para lograr que esto sea exitoso.

Mientras que en Holanda el individuo necesita que le presten mucha atención, en Argentina el grupo es mucho más importante. Para poder implementar la política de sustentabilidad de manera exitosa en Argentina, es necesario invitar a todos los accionistas a que creen un proceso de grupo para que todos se comprometan con el objetivo. “Todos somos parte de una gran familia y lo que uno hace influye en el otro de manera que debemos asegurarnos que trabajemos juntos para satisfacer las necesidades de todos nosotros” es la frase que debe usarse. Habrá una necesidad de consulta mucho mayor en grupos más grandes y con más accionistas presentes al mismo tiempo en Holanda.

Cuando observamos a China algunos tal vez digan que será mucho más complicado implementar un negocio sustentable en ese país. Sin embargo, estoy en desacuerdo con este punto. En China el índice de distancia del poder es alto. Una guía fuerte y aun más importante un control estricto pueden forzar a los empleados a que respeten las guidelines de sustentabilidad. Si se crea una toma de conciencia, focalizándose en su orientación al largo plazo y su mentalidad colectiva, podría ser más sencillo convencerlos de acompañar el proyecto. Vemos que el 55% de la actual generación de estudiantes chinos ya eligen el respeto por el medioambiente por sobre el crecimiento económico, lo cual es un muy buen signo.

Cuando el líder de cada una de estas empresas locales es conciente de lo mencionado anteriormente, será esencial que dicho líder respete estos aspectos culturales y que adapte su estilo de liderazgo a la situación/cultura local.

Cuando observamos los modelos de liderazgo mencionados más arriba y los resultados de las entrevistas, podemos llegar a la siguiente conclusión:

En Holanda las acciones para el mejoramiento del medioambiente de la empresa son de moderado a alto. En la casa matriz/subsidiaria holandesa un estilo de management orientado a la participación será el más apropiado para aumentar el compromiso de los empleados. Al hacer esto aumentará también la motivación por lo que los empleados holandeses seguramente en un breve lapso estarán listos para un estilo de mayor delegamiento.

En Argentina, donde el compromiso con la sustentabilidad es alto, un estilo de management orientado a la delegación será el más efectivo. Las personas son capaces y están dispuestas a asumir responsabilidades ambientales. Para que sea exitosa dicha delegación debería hacerse a grupos (preferentemente entre departamentos) antes que a individuos.

En China, al comienzo será necesario un estilo más directivo (decir lo que hay que hacer) ya que existe están muy poco preparados para implementar los valores para el mejoramiento del medioambiente desde el comienzo. Resulta crucial que el líder exprese su interés y preocupación por los cuatro valores centrales de la sustentabilidad (las 4 Ps), de otro modo su desempeño como gerente fracasará. Este estilo será necesario para hacer que el empleado haga lo que se espera que haga. De a poco la comprensión, la disposición

y la motivación aumentará de manera que primero la participación y más tarde la delegación será posible.

Finalicemos con el enunciado de misión propuesto para la empresa caso.

### *Misión*

**Nuestra misión es hacer la diferencia en la calidad de vida en todo el mundo como la empresa líder en el producto X. Una innovación permanente y amplia comunicación con todos nuestros accionistas nos llevará al óptimo equilibrio tanto en las necesidades ambientales globales y locales como en las sociales y económicas.**

### *Nuestros valores – el enfoque de las 4Ps*

#### Comunicación Personal

Apoyamos enfáticamente el enfoque llamado triple P –Personas, Planeta, Ganancia (del inglés *Profit*) para lograr un desarrollo sustentable de nuestro negocio, pero estamos convencidos de que es esencial una cuarta P –Comunicación Personal- para lograr un óptimo equilibrio entre las tres Ps para todos nuestros accionistas.

Nuestros empleados, nuestros clientes y proveedores, autoridades, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y nuestros accionistas encontrarán una relación abierta, respetuosa, comprometida y clara con nosotros.

#### Respeto por las Personas

Respetamos los derechos humanos de aquéllos afectados por las actividades de la empresa y contribuimos a la abolición efectiva del trabajo infantil así como la eliminación de toda forma de trabajo forzado. Alentamos el empleo y facilitamos las oportunidades de capacitación para nuestros empleados. Promovemos la toma de conciencia de los empleados con respecto a las políticas de la empresa y también el cumplimiento de las mismas. Valoramos un equilibrio entre las responsabilidades de la empresa y las privadas de nuestros empleados. La permanente y sistemática mejora de las condiciones laborales en lo que hace a la salud, la seguridad y el bienestar recibe nuestra mayor atención.

#### Respeto por el Planeta

Como empresa líder en fósforo y sus derivados, nos sentimos responsable de que la sociedad use estos productos de manera óptima y sustentable. Esto implica que:

- La cantidad total de fósforo (y sus derivados) que terminen en el medioambiente no deberá exceder la capacidad de transporte de los sistemas naturales de la tierra.
- El daño ambiental que ocurra durante la extracción minera, el transporte y el procesamiento del fósforo es limitado y no deberá exceder la capacidad de transporte ecológico.
- El fósforo y sus componentes podrían, en esta situación sustentable, fluir libremente a través de la economía, siempre que el impacto ambiental esté limitado a lo que la tierra puede aceptar.

Asumiremos la responsabilidad de contribuir a la misión en la totalidad de la cadena del producto y seremos los primeros en hacer que esto ocurra, junto con nuestros accionistas.

En la práctica, esta visión será el mayor reciclaje posible del Fósforo y la minimización del daño provocado por la extracción minera, el transporte y el procesamiento.

Creación de valor a través del Fósforo (del inglés *Phosphorus*)

Nuestra fuerte convicción es que la contribución a nuestras responsabilidades por las personas y el planeta deberá poder ser afrontada por la sociedad como un todo y por las empresas y los consumidores de manera individual. El compartimiento de la carga es una palabra clave para nosotros: se les puede y debe pedir a las empresas que contribuyan con su cuota de sustentabilidad; el costo total de la carga deberá ser compartida de manera razonable y equilibrada. Esa es la razón por la cual aplicamos el concepto de Costo-Efectividad para dar prioridad a nuestras medidas. En la práctica: equilibramos el valor por las Personas, el Planeta y la Ganancia en nuestras decisiones de negocio.

## Apéndice I

V. Medioambiente (Guidelines de la OCDE)	
1.	Crear y mantener un sistema de manejo ambiental que sea adecuado para la empresa, incluyendo:
1a	La recolección y la evaluación de información adecuada y actualizada con respecto al impacto que las actividades desarrolladas por la empresa tienen sobre el medioambiente, la salud y la seguridad.
1b	El establecimiento de objetivos mensurables y, cuando corresponda, el de metas para una mejor performance ambiental.
1c	El monitoreo y la verificación frecuente del progreso hacia los objetivos o las metas ambientales, de salud y de seguridad.
2.	Tener en cuenta los temas relacionados con los costos, la confidencialidad del negocio y la protección de los derechos de propiedad intelectual:
2a	Brindarle al público y a los empelados información adecuada y actualizada sobre los posibles impactos que las actividades desarrolladas por la empresa pueden provocar en el medioambiente, la salud y la seguridad; y
2b	Comunicarse con y consultar a las comunidades directamente afectadas, de manera adecuada y cuando corresponda.
3	Analizar y afrontar con toma de decisiones los impactos predecibles asociados con los procesos, los bienes y los servicios de la empresa a lo largo de todo el ciclo de vida útil de los mismos.
4	Ser consistente con la interpretación científica y técnica de los riesgos, cuando existan amenazas de serios daños al medioambiente, teniendo en cuenta también la seguridad y la salud de las personas. No utilizar la falta de certeza científica como un argumento para posponer medidas costo-efectivas que son necesarias para evitar o minimizar dicho daño.
5	Mantener planes de contingencia para prevenir, mitigar y controlar daños serios al medioambiente y a las personas como consecuencia de las operaciones realizadas;
6	Búsqueda permanente de las mejoras en la performance ambiental de la empresa estimulando, cuando corresponda, actividades tales como:
6a	La adopción de tecnología y procedimientos operativos en todos los sectores de la empresa que reflejen los estándares relacionados con la performance ambiental en la parte de la empresa con mejor performance.
6b	El desarrollo y el suministro de productos y servicios que no tienen un impacto ambiental excesivo; que son seguros en su uso original, eficientes en el consumo de energía y de los recursos naturales; que se los puede re-usar, reciclar o eliminar de manera segura.
6c	La promoción de mayores niveles de conciencia entre los clientes acerca de las implicancias ambientales que provoca el uso de los productos y servicios de la empresa; y
6d	La investigación de formas para mejorar la performance ambiental de la empresa en el largo plazo.
7	Brindar una educación y capacitación adecuada a los empleados sobre los problemas del medioambiente, la salud y la seguridad.
8	Contribuir al desarrollo de una política pública que sea eficiente desde el punto de vista económico y que tenga sentido desde el punto de vista ambiental. Por ejemplo, por medio de

<b>V. Medioambiente (Guidelines de la OCDE)</b>	
	sociedades o iniciativas que aumenten la protección y la toma de conciencia sobre el medioambiente.

Holanda y las guidelines de la OCDE

<b>V. Medioambiente (Thermphos Vlissingen – entrevista con Rob de Ruyter)</b>	
1.	<i>Crear y mantener un sistema de manejo ambiental que sea adecuado para la empresa, incluyendo:</i>
1a	Sí, se aplica la ISO 14001 (en referencia a la nueva legislación luego del incidente Enschede).
1b	Sí, se aplica la ISO 14001 (recolectar datos via Dirk).
1c	Sí, se aplica la ISO 14001 (por Unidad de negocio).
2.	<i>Tener en cuenta los temas relacionados con los costos, la confidencialidad del negocio y la protección de los derechos de propiedad intelectual:</i>
2a	Comunicación frecuente con las autoridades, menos frecuentemente con los empleados.
2b	Ejemplo de comunicación interna: carta sobre la radioactividad
3	Sí, a través de la administración de producto (precios sombra).
4	Por lo general el cuello de botella es el gobierno ya que muchas administraciones tienen varias normas (por ej. locales versus nacionales). El conocimiento tecnológico de la empresa puede estar un paso adelante de la legislación gubernamental...
5	Sí, existe un plan de contingencia (ISO 14001).
6	<i>Búsqueda permanente de las mejoras en la performance ambiental de la empresa estimulando, cuando corresponda, actividades tales como:</i>
6a	Sí, en Holanda. En China puede existir cierto soporte o legislación local como norma.
6b	Sí, se está haciendo el máximo reciclaje.
6c	Existe la sensación de que en Holanda Thermphos debería comenzar a tener mayor comunicación con los clientes con respecto a la seguridad y al medioambiente.
6d	Sí, la Política Ambiental es una parte importante de la licencia para poder operar.



<b>V. Medioambiente (Thermphos Vlissingen – entrevista con Rob de Ruyter)</b>	
7	Sí, existe un entrenamiento inicial y también están los llamados “días de retorno” en los que las personas reciben un recordatorio.
8	En realidad no está bien desarrollada ni muy estructurada. Hasta el momento es más reactiva que proactiva. Se la debería integrar (y ejecutar) a la nueva política.

Argentina y las guidelines de la OCDE

<b>V. Medioambiente (Sudamfos – entrevista con Francisco Bogado)</b>	
1.	<i>Crear y mantener un sistema de manejo ambiental que sea adecuado para la empresa, incluyendo:</i>
1a	Sí, se aplica la ISO 14001.
1b	Sí, se aplica la ISO 14001.
1c	Sí, se aplica la ISO 14001 (usando tanto laboratorios internos como externos para control).
2.	<i>Tener en cuenta los temas relacionados con los costos, la confidencialidad del negocio y la protección de los derechos de propiedad intelectual:</i>
2a	Sí, publicación bi-mensual para los empleados llamada “Noticias felices: El boletín informativo de Sudamfos”, capacitación frecuente sobre seguridad y medioambiente, cartelera en la fábrica y a la entrada, ...
2b	... publicación bi-mensual para la comunidad, llamada “Comunicándonos de Sudamfos para su comunidad”, lista en portería donde los vecinos se pueden anotar para visitar la fábrica, visitas frecuentes de escuelas (Eddy participó en una de estas visitas, se le da mucho énfasis a la seguridad y al medioambiente)
3	Sí, se usa el Análisis de vida útil de los productos.
4	No se usarán ni los productos ni los procesos de fabricación a menos que exista una garantía científica y técnica de que no provocan un serio daño al medioambiente.
5	Sí, contamos con un plan de contingencia.
6	<i>Búsqueda permanente de las mejoras en la performance ambiental de la empresa estimulando, cuando corresponda, actividades tales como:</i>
6a	Sí, se aplica el concepto de Mejor Tecnología Disponible.
6b	Sí, se está realizando el máximo reciclaje.

<b>V. Medioambiente (Sudamfos – entrevista con Francisco Bogado)</b>	
6c	Sí, Sudamfos está auditando las plantas de sus clientes y se los está aconsejando sobre cómo asegurar el uso de los productos de Sudamfos en sus instalaciones.
6d	Sí, mejora continua (ver ISO)
7	Sí, educación y capacitación permanente. También existe una escuela dentro de las instalaciones de Sudamfos donde los empleados y los vecinos de la comunidad pueden tomar clases (lengua, matemáticas, geografía, ...).
8	Sudamfos firmó convenios de cooperación con universidades y escuelas técnicas. Sudamfos realiza programas y ejercicios de capacitación en forma conjunta con el destacamento de bomberos de la zona. Sudamfos es miembro activo del Consejo de la Ciudad para la Seguridad y el Medioambiente.

#### China y las guidelines de la OCDE

El cuestionario de la OCDE fue completado por el anterior gerente estadounidense quien ya no trabaja en la empresa, por lo tanto no pudo ser entrevistado.