



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

---

Management nórdico. Características del estilo de liderazgo nórdico con relación a su cultura y teoría de liderazgo empleada. Caso Ericsson, período 2016-2018.

---

ALUMNO: CRISTIÁN MARTIN DE MICHELIS

PROFESOR: ALEJANDRO ESTEVEZ

JUNIO 2021

---



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Agradecimientos

La idea inicial sobre este trabajo surgió durante una clase dada por el profesor Alejandro Estevez, agradezco sus recomendaciones, correcciones, y su ayuda para dar orden y claridad a esta tesis.

A los colaboradores de la empresa Ericsson que amablemente aportaron su visión durante las entrevistas realizadas.

A mi madre que siempre me impulsó a estudiar y me inculcó el amor por la ciencia y el arte.

A mi esposa y mi hija por el apoyo constante durante todo el transcurso de esta maestría.



## Resumen

El presente trabajo describe el modelo de gerencia adoptado por los países nórdicos y su relación con la cultura. Se parte del concepto de teoría de liderazgo, se describe la teoría basada en rasgos, la teoría de las habilidades y la del comportamiento, como hilo conductor hasta llegar al modelo adoptado en este caso que corresponde a la teoría situacional desarrollada por Hersey and Blanchard (1969). Con el fin de relacionar el impacto de la cultura en el liderazgo se consideraron los estudios de Hofstede (1980, 2001), y el trabajo de House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta (2004). Se abordará el caso estudiado tomando como base su estructura de liderazgo, la visión de la empresa sobre la diversidad e inclusión, sus políticas de sustentabilidad y responsabilidad corporativa, y la estrategia de negocios y sus resultados, todos elementos que tienen puntos de contacto con la cultura nórdica.

Estudiar los diferentes estilos de *management* permite en cierta medida, agruparlos en función de determinadas características, entendiendo sus diferencias y similitudes realizaremos un aporte a la ciencia de la administración centrándonos en el caso planteado. El objetivo del trabajo no es crear una idea nueva, pero estudiar y establecer parámetros para modelar y entender un fenómeno nos permite aportar una herramienta para la resolución de una determinada problemática.

**Palabras Clave:** Gerenciamiento, teoría organizacional, teoría de liderazgo, países nórdicos, estado de bienestar, liderazgo nórdico.



## ***Abstract***

*This paper describes the management model adopted by the Nordic countries and its relationship with culture. It starts from the leadership theory concept, then describes the traits theory, the skills theory and behavioral theory, as a common thread until reaching the model adopted in this case that corresponds to the situational theory developed by Hersey and Blanchard ( 1969). In order to relate the impact of culture on leadership, the studies of Hofstede (1980, 2001), and the work of House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta (2004) were considered. The case study will be approached based on its leadership structure, the company's vision of diversity and inclusion, its sustainability and corporate responsibility policies, and the business strategy and its results, all elements that have points of contact with nordic culture.*

*Studying different managements allows, to a certain extent, to group them based on their characteristics, understanding their differences and similarities we will contribute to administration science focusing on the studied case. The objective of the paper is not to create a new idea, it is to study and establish parameters to model and understand a phenomenon that allows us to provide a tool for solving certain problem.*

***Keywords:*** *Management, organizational theory, leadership theory, nordic countries, welfare state, nordic leadership.*



## INDICE GENERAL

<b>1. Introducción</b> .....	7
1.1 Estado del arte .....	9
1.2 Justificación .....	11
<b>2. Planteamiento del tema</b> .....	13
2.1 Interrogantes .....	13
2.2 Objetivos.....	14
<b>3. Marco teórico</b> .....	15
3.1 Autores y principales estudios .....	15
3.2 Teorías de liderazgo.....	16
3.2.1 Definiciones.....	16
3.2.2 Teoría de los rasgos .....	22
3.2.3 Teoría de las habilidades .....	25
3.2.4 Teoría del comportamiento.....	28
3.2.5 Teoría situacional .....	31
3.3 Liderazgo nórdico.....	36
3.3.1 Origen del estilo nórdico .....	36
3.3.2 Cultura y liderazgo .....	39
3.3.3 Dimensiones culturales de Hofstede.....	42
3.3.4 El estudio GLOBE.....	45
3.3.5 Característica del estilo nórdico .....	50
<b>4. Metodología</b> .....	53
<b>5. Hallazgos</b> .....	56
5.1 Liderazgo en Ericsson .....	56
5.1.1 Propósito y gobernanza corporativa .....	56
5.1.2 Código de Ética Empresarial .....	59
5.1.3 Reuniones de accionistas .....	60
5.1.4 Comité de nominación.....	61
5.1.5 Junta directiva.....	62
5.1.6 Organización.....	64
5.1.7 Marco de liderazgo y entrenamiento. ....	65
5.2 Diversidad e inclusión en Ericsson.....	70



5.2.1	Fortaleza de la diversidad .....	70
5.2.2	Igualdad de genero.....	72
5.2.3	Generaciones .....	74
5.2.4	Orientación sexual .....	75
5.2.5	Nacionalidad.....	76
5.3	Sustentabilidad y responsabilidad corporativa en Ericsson.....	77
5.3.1	Sustentabilidad del medio ambiente .....	77
5.3.2	Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	81
5.3.3	Cumplimiento .....	84
5.3.4	Ondas de radio y salud .....	86
5.3.5	Objetivos de sustentabilidad.....	87
5.4	Estrategia de negocio y resultados de Ericsson.....	89
5.4.1	Estrategia de negocio.....	89
5.4.2	Segmentos.....	93
5.4.3	Areas de mercado .....	101
5.4.4	Resultados consolidados.....	105
5.5	Análisis de entrevistas .....	107
<b>6.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>117</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>120</b>



## 1. Introducción

A comienzos del año 2000 fui a trabajar a Ostersund, una ciudad ubicada 560Km al norte de Estocolmo, Suecia. En ese lugar había una fábrica en la que se montaban centrales telefónicas y se les hacía una serie de pruebas antes de enviarlas a los clientes. Eran filas y filas de centrales, una detrás de otra, un grupo de instaladores las montaba, luego se las probaba durante una semana aproximadamente, una vez finalizada la prueba los instaladores la desmontaban para enviar al país del cliente, y en ese mismo lugar se instalaba otra, y así se repetía el ciclo. Nuestro trabajo consistía en hacer las pruebas. Durante la estadía sucedieron una serie de eventos que en su momento solo quedaron en anécdotas, pero tiempo después, cursando la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de Buenos Aires, me di cuenta el sentido de cada una de ellas.

Un día notamos un movimiento diferente, había mucha más gente de lo habitual reunida en la cocina, de hecho, luego nos dimos cuenta de que no había ningún instalador en el área de trabajo y ahí entendimos que algo estaba pasando. Paco era un español que trabajaba de instalador, rápidamente le consultamos que era lo que estaba sucediendo, comentó que como había subido la demanda, les habían solicitado aumentar su productividad y, en función de ese pedido estaban deliberando y buscando consenso entre los instaladores sobre cómo seguir.

En otra ocasión, para adelantar trabajo, nos quedábamos un poco más de tiempo. Siempre éramos los últimos en irnos, hasta que un día se nos acercó un señor y nos comunicó muy amablemente que el horario de trabajo era hasta las 17hs, y que habían notado que estábamos haciendo demasiado tiempo extra el cual debería ser absorbido por un trabajador adicional.

Una tarde llegó un pedido especial, había que probar lo antes posible una central que iba para Francia. El líder del equipo nos encomendó ese trabajo, nos aclaró que era muy importante y que no había inconvenientes si debíamos sacar componentes a modo de repuesto de otra central (él ya se había encargado de avisar para que no hubiera problema).



El último día que estábamos trabajando se hizo tarde, pero decidimos seguir adelante con la prueba. Nos llamó la atención que el líder del proyecto se nos acercara para ofrecernos comida junto a otra persona que traía los platos, le informamos el estado del trabajo, nos agradecieron por el esfuerzo, dejaron los platos para que comiéramos algo y se fueron. Al otro día el líder del proyecto nos preguntó: ¿saben quién era el que les trajo los platos? Resultó ser el máximo responsable de la planta, quien estaba varios escalones por arriba de nuestro propio jefe dentro de la organización.

Estas tres anécdotas no son más que la manifestación de las características del estilo de liderazgo y cultura nórdica. En las clases de Globalización y Posmodernidad que daba el profesor Alejandro Estevez, cuando vimos este tema comencé a notar como cada una encajaba perfectamente con la teoría. El alto nivel de consenso (evidenciado por la discusión de los instaladores en la cocina), la importancia de los sindicatos (cuando nos informaron que no debíamos trabajar fuera de horario), y la baja distancia al poder (cuando el máximo líder de esa locación nos trajo los dos platos de comida en señal de agradecimiento), eran todas características del liderazgo nórdico. Claramente hice el camino inverso, de la practica a la teoría, y el tema me resultó tan interesante que fue el motivo de este trabajo.

Durante los últimos años, el desarrollo de los sistemas de comunicación y la globalización de la economía en la cual existen numerosas empresas multinacionales, ha hecho que surja la pregunta si existe un estilo único de *management* como lo explica la escuela norteamericana, o si en contraposición pueden percibirse diferentes estilos, influidos por sus orígenes culturales y geográficos. En contraste con el *management* norteamericano en el que prevalece la competencia, el individualismo, la orientación al logro de objetivos y la maximización de beneficios a corto plazo, y donde además existe una visión conflictiva entre lo público y lo privado y hay una concepción negativa de los sindicatos, el *management* nórdico se caracteriza por un estilo horizontal con una visión integradora que pretende maximizar los beneficios a largo plazo y busca establecer una relación armónica entre lo público y lo privado.



El presente trabajo describe el modelo de gerencia adoptado por los países nórdicos y su relación con la cultura. Se parte del concepto de teoría de liderazgo, describiendo la teoría basada en rasgos, la teoría de las habilidades y la del comportamiento como hilo conductor hasta llegar al modelo adoptado en este caso que corresponde a la teoría situacional desarrollada por Hersey and Blanchard (1969). Con el fin de relacionar el impacto de la cultura en el liderazgo se consideraron los estudios de Hofstede (1980, 2001), y el trabajo de House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta (2004). Se abordará el caso estudiado tomando como base su estructura de liderazgo, la visión de la empresa sobre la diversidad e inclusión, sus políticas de sustentabilidad y responsabilidad corporativa, y la estrategia de negocios y sus resultados, todos elementos que tienen puntos de contacto con la cultura nórdica.

## 1.1 Estado del arte

Según Albert (1993) la caída del muro de Berlín puso en evidencia la existencia de distintos modelos de capitalismo, de esta forma se hicieron visibles las diferencias entre las sociedades anglosajonas, germana y nórdica. Si bien estas sociedades no son totalmente opuestas, las diferencias en los valores de cada una de ellas influyen la forma en la cual viven e impactan la concepción sobre temas económicos, que finalmente terminan afectando la forma en la cual manejan las empresas. Como consecuencia, en cada modelo tiende a observarse determinadas características comunes de *management*.

Sejersted (2001) sostiene que, durante las primeras etapas del capitalismo, los gerentes basaron su autoridad en la propiedad (*ownership*). Era necesaria una propiedad para hablar de capitalismo, en este sistema la figura del propietario está relacionada con una autoridad tradicional. Según Byrkjeflot (2001) de la mano de la profesionalización y del avance de la ciencia, la autoridad del propietario se vio cuestionada con la aparición de un gerente profesional, el cual se afianza en Estados Unidos. Sin embargo, estos modelos, serían cuestionados frente a la democratización de las sociedades y la organización de la fuerza de trabajo, como en el caso nórdico.



Universalismo y localismo es un tema de debate en la investigación organizacional, la primera está representada por la Academia Norteamericana que afirma tener recetas de *management* aplicables a todo lugar y momento, este enfoque ha sido ampliamente difundido y un grupo de investigadores lo denominó NATO, North American Theory of Organization (Czarniawska y Sevón, 2003). Por otro lado, dado que tener una receta universal para toda situación representaría una simplificación extrema de la realidad, Kristensen y Kaer (2001) plantean que este universalismo puede incurrir en dos falacias. La primera de ellas es la “falacia del funcionalismo teleológico”, según la cual los modelos de gerencia de los que se dispone en un determinado momento son los más exitosos, por el simple hecho de haber sobrevivido un proceso selección natural. La segunda, es la llamada “falacia de la generalización universalizada”, que supone que ciertas formas organizacionales incorporan lógicas universales de racionalidad, como consecuencia de lo cual pueden transportarse más allá de los límites culturales, políticos y económicos de las sociedades.

Las empresas no pueden instalar estilos idénticos de *management* en todos los países, como plantea Hofstede (1983), la cultura de cada nación actúa como filtro de las ideas sobre cómo debe percibirse a la organización, y de esta forma influir sobre cómo debería gerenciarse. Los estilos de *management* (tipos de liderazgo, rutinas, sistemas y prácticas) se ven afectados por creencias, normas e ideales de cultura de una determinada nación o región, por lo que afectan los objetivos y estrategias que tendrán sus organizaciones, sean públicas o privadas. Pettersen, Rotefoss, Jönsson y Korneilussen, (2002) sostienen que a su vez sus miembros, influidos por la identidad nacional y por sus tradiciones históricas, comparten factores de lo que es el “sentido común”, de esta forma, es esperable que estas diferencias generen distintas opiniones en torno al tema de cómo dirigir las organizaciones.

Hofstede (1983), sostiene que las diferencias nacionales y regionales se convertirían en uno de los desafíos más importantes del *management*, sobre todo en lo relacionado gerenciar organizaciones multinacionales y multiculturales.



## 1.2 Justificación

El tema de investigación planteado es el estudio del *management* nórdico con relación a su cultura mediante el caso de la empresa Ericsson. Estudiar los diferentes estilos de *management* permite en cierta medida, agruparlos en función de determinadas características, entendiendo sus diferencias y similitudes realizaremos un aporte a la ciencia de la administración centrándonos en el caso planteado.

En ocasiones las empresas tienen crisis de liderazgo, comprender los modelos que han sido exitosos permite encontrar una salida a determinados problemas, simplemente adaptando lo ya realizado por otra organización. Si bien desde la teoría varios autores han tratado este tema, tomar un caso concreto, evaluando sus características y resultados, tiene relevancia empresarial ya que desde Recursos Humanos se puede impulsar el establecimiento de determinados modelos.

El objetivo del trabajo no es crear una idea nueva, pero estudiar y establecer parámetros para modelar y entender un fenómeno nos permite aportar una herramienta para la resolución de una determinada problemática. Entre los destinatarios de este trabajo podrían estar académicos del ámbito de la administración, áreas de Recursos Humanos y la alta gerencia de compañías multinacionales. Con el resultado de esta investigación se podrían beneficiar implementando las mejores prácticas que ya han sido probadas.

La originalidad del tema está dada por la contraposición del modelo generalizado actualmente de ganar a cualquier precio, poniendo en segundo lugar a los integrantes de una empresa, al medio ambiente y a los códigos de ética. El avance en el conocimiento está dado por el estudio de un caso específico y su forma de trabajo.

Entender un fenómeno nos permite modelarlo, hacer modificaciones en sus variables y poder estimar un determinado resultado futuro. En el caso de estudio planteado, considero que la empresa en cuestión es exitosa en cuanto al *management* dado que se logra una buena combinación entre resultados y clima laboral. También se pueden observar diferencias



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



notorias cuando en el trabajo diario se interactúa con gerentes de empresas multinacionales de un origen no nórdico. Cuento con el rol de investigador dado que trabajo en una empresa sueca desde hace varios años, no solo tengo acceso a información, sino que además tengo experiencia en notar el contraste en los estilos de *management* estando en constante relación con empresas de otro origen.



## 2. Planteamiento del tema

### 2.1 Interrogantes

Sin bien en la tesis vamos a intentar responder nuestra pregunta principal, enumeraremos una serie de interrogantes que configuran la situación problemática a estudiar que finalmente llevan a la pregunta principal, y los especificaremos a los efectos de colaborar con nuestra problemática.

1. ¿Existe un estilo de liderazgo nórdico con características que lo diferencian del liderazgo de otras regiones?
2. ¿La cultura sueca es muy diferente a las demás? ¿Cuál es su característica principal?
3. ¿Qué relación hay entre la cultura sueca y el estilo de liderazgo nórdico?
4. ¿Cuáles son los valores de las empresas nórdicas?
5. ¿Cómo es el abordaje de temas como la igualdad de género, definidos a nivel corporativo?
6. ¿Cuánto influye Recursos Humanos en el comportamiento de los líderes y cuanto influye la tradición e historia de la empresa?
7. ¿Qué características principales se busca en un líder para una empresa sueca?

Interrogante principal:

¿Cuáles son las características más representativas presentes en la empresa Ericsson que ponen de manifiesto el estilo de liderazgo nórdico?



## 2.2 Objetivos

### General:

1. Analizar, comprender y explicar el estilo de *management* nórdico a través del caso de Ericsson, la cual es representativa del caso precitado.

### Específico:

2. Corroborar la existencia de un estilo de liderazgo nórdico con características que lo diferencian de otras regiones.
3. Caracterizar los rasgos sobresalientes de la cultura sueca.
4. Analizar las características del estilo de liderazgo nórdico con relación a su cultura.
5. Identificar los valores de las empresas nórdicas.
6. Examinar como es el abordaje de la igualdad de género.
7. Estudiar cuanto influye Recursos Humanos y la tradición e historia de la empresa, en el comportamiento de los líderes
8. Determinar las características principales que se busca en un líder para una empresa sueca.



### 3. Marco teórico

#### 3.1 Autores y principales estudios

Para el abordaje teórico de esta investigación se seleccionó a Martin Lindell y Jouko Arvonen (1996) dado que los autores relacionan el comportamiento del *management* con la cultura nacional que es justamente una parte central de lo que queremos investigar. Los autores hacen una síntesis de tres dimensiones de *management*, orientado al empleado, que hace referencia al grado en el cual el gerente actúa en forma amigable, da apoyo y se muestra ocupado por los problemas de sus subordinados, por otro lado está el orientado a resultados donde lo que se toma en cuenta es la capacidad del manager para definir estructuras y roles mediante los cuales se alcancen determinados objetivos, y finalmente está el orientado al desarrollo, debido a que los avances técnicos y la competencia internacional ha crecido mucho se generó la necesidad de establecer políticas que enfatizan la flexibilidad y el desarrollo. Decidir el curso de acción correcto en un ambiente de incertidumbre causado por una competencia intensa, demanda habilidades que los gerentes de 1950 hasta principios de 1970 simplemente no lo requerían. La velocidad de los cambios requiere que las organizaciones tomen más riesgo y las decisiones son mejores a medida que el conocimiento de la gente es mayor, este tipo de *management* que está orientado al desarrollo ideas nuevas.

Dado que pretendemos estudiar las características del estilo de liderazgo nórdico con relación a su cultura y la teoría de liderazgo empleada para entrenar a sus líderes, los conceptos más relevantes para conducir esta investigación son el *management* nórdico, la cultura nórdica y las teorías de liderazgo. El *management* nórdico hace referencia a un estilo de *management* con características distintivas asociadas a la cultura nórdica, para analizar sus características distintivas consideraremos los estudios de Hofstede (1980, 2001) y el estudio GLOBE de House (2004). Según Northouse (2001) las teorías de liderazgo intentan entender y describir un modelo con respecto al proceso de interacción entre líder y sus seguidores.



## 3.2 Teorías de liderazgo

### 3.2.1 Definiciones

Si bien tal como señala Stogdill (1974), existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo, en el presente trabajo adoptamos la definición dada por Northouse (2001), la cual entiende al liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo (el líder) influencia a un grupo de individuos (los seguidores) para lograr un objetivo común.

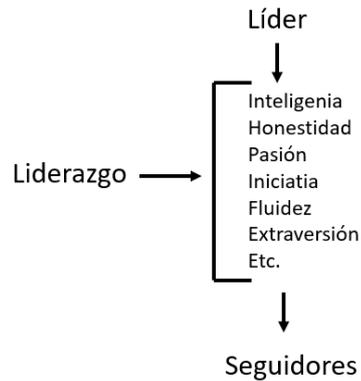
En esta definición hay varias ideas claves, una es que se trata de un proceso, no es solo una serie de características de una persona, es más que nada un conjunto de interacciones entre el líder y los seguidores. En este proceso el líder es quien ejerce influencia sobre los seguidores, y tiene algún tipo de impacto hasta un cierto grado, tal que los dirige hasta lograr un objetivo predeterminado.

Según Northouse (2001), en general el liderazgo tiende a ser visto como un grupo de rasgos del líder más que un proceso, y pone énfasis en la importancia de distinguirlo como proceso. Considerando la visión de rasgos, se concluye que ciertos individuos poseen características innatas que los diferencian de los que no son líderes, de esta forma la selección de un líder reside en buscar gente con determinadas características, lo cual queda acotado a un grupo pequeño de gente que las posee. Según Jago (1982) los siguientes son rasgos asociados al liderazgo.



Gráfico 3.2.1.1 Diferentes visiones del liderazgo.

Liderazgo en base a rasgos



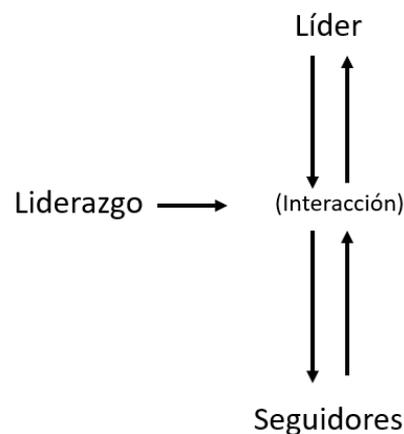
Fuente: *Force for Change: How Leadership Differs From Management*

J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press

Estos rasgos son importantes, pero no llegan a capturar la totalidad del fenómeno, dado que se trata más de un proceso de interacción entre el líder y los seguidores. En este trabajo utilizaremos el concepto de proceso asociado al liderazgo.

Gráfico 3.2.1.2 Diferentes visiones de liderazgo.

Liderazgo en base a proceso



Fuente: *Force for Change: How Leadership Differs From Management*

J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press



Basados en esta idea, Jago (1982) sostiene que el liderazgo es un fenómeno que ocurre en la interacción entre líder y los seguidores y una de las diferencias fundamentales con el modelo basado en rasgos, es que en este caso el liderazgo puede ser aprendido, no solo se trata de características innatas.

Un concepto para tener en cuenta cuando hablamos de liderazgo es diferencias entre líder designado y líder emergente mencionado por Fisher (1974). El líder designado está basado en la posición que se ocupa en una organización (líder de equipo, gerente, director), mientras que el líder emergente es aquel percibido por el resto de la gente independientemente de su posición formal, estos emergen con el tiempo a través de la interacción con el resto, tienen influencia en la gente debido a sus comportamiento, las características que se pueden observar en estos líderes son buena capacidad de comunicación, saben dónde encontrar la información y la comparten, buscan la opinión de otra gente dado que saben que su visión es limitada, son firmes pero no rígidos, se enfocan en lo que ellos creen que está bien pero son flexibles, tienen competencia profesional, saben cómo hacer el trabajo, saben cómo resolver los problemas, es gente que tiene buenas habilidades interpersonales.

Otra noción clave asociada con liderazgo es la idea de poder, en este marco entendemos al poder como la capacidad de influenciar, de cambiar las creencias, las actitudes y las acciones de la gente, con la premisa de lograr un objetivo común. Un entendimiento del poder en las organizaciones está dado por las formas de poder presentadas por French y Raven (1959) los cuales identifican en lo que se denomina como las 6 bases del poder:

- Poder de referencia (*Referent Power*): está basado en la identificación de los seguidores con su líder, no se asocia a estar asignado a una posición, no viene de ser un experto o una personalidad dominante, viene del hecho de que los seguidores quieren estar cerca del líder porque simplemente quieren estar cerca de él, por ejemplo una maestra que es adorada por sus alumnos. La gente amigable y que se preocupa por los demás generalmente tiene poder de referencia.



- Poder experto (*Expert Power*): es debido a la percepción de los seguidores con respecto a las competencias del líder, por ejemplo, un guía de turismo cuando estamos en otro país. En el campo laboral son aquellas personas que saben cómo funcionan las cosas, o saben muy bien cómo hacer una determinada tarea.
- Poder legítimo (*Legitimate Power*): está asociado a tener un estatus o autoridad formal en el trabajo por la posición que se ocupa. Por ejemplo, un juez que dicta sentencia durante un juicio.
- Poder de recompensa (*Reward Power*): se deriva de tener la capacidad de dar recompensas a otras personas. Un supervisor que da una recompensa a un empleado que hizo un muy buen trabajo está utilizando esta forma de poder.
- Poder coercitivo (*Coercive Power*): viene dado por tener la capacidad penalizar o castigar a otros.
- Poder de la información (*Information Power*): está derivado de poseer conocimientos que otros quieren o necesitan. Por ejemplo, un jefe que tiene información sobre nuevos criterios para decidir la elegibilidad de los empleados para ascensos tiene poder de información.

Colocando los tipos de poder en perspectiva podemos hablar de poder por la posición (líder designado) derivado del rango dentro de una organización, y poder personal (líder emergente) cuya influencia se base en ser visto como competente y agradable.

Gráfico 3.2.1.3 Tipos y bases de poder.

### Liderazgo y poder

**Poder de posición (designado):**

dado por el rango dentro de una organización

**Poder personal (emergente):**

dado por el hecho de ser competente y agradable

---

**Poder de posición**

- Poder legítimo
- Poder de recompensa
- Poder coercitivo

**Poder personal**

- Poder de referencia
- Poder experto

Fuente: *Force for Change: How Leadership Differs From Management*

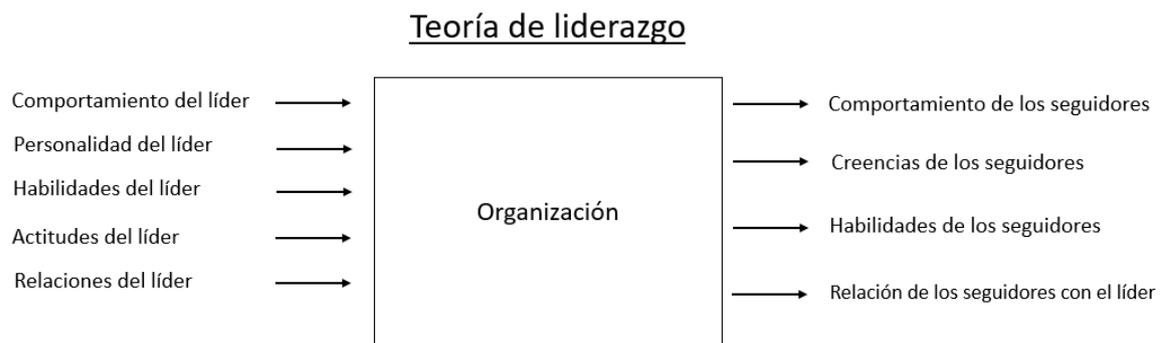


J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press

Según Kotter (1990), el que tiene poder de posición es solo un gerente, para ser un líder es necesario el poder personal y este poder es el que causa los cambios más grandes no solo en las organizaciones sino también en la sociedad. Esta es una distinción a tener en cuenta dado que el poder emergente es en cual se debe trabajar, entrenar y desarrollar para tener una influencia positiva lo más grande posible en las organizaciones, y en la gente que trabaja con nosotros.

Para McGrath (1964) el término Teoría de Liderazgo está asociado a una organización en la cual podemos considerar como un sistema de entrada y salida. Las cosas que hacen los líderes (entradas) producto del cual se produce un resultado (salidas). Como entradas al sistema podemos considerar al comportamiento del líder, la personalidad del líder, sus habilidades, sus actitudes, la forma en la cual se relaciona con los demás, etc. Como salidas del sistema tenemos, los comportamientos observados en los seguidores, sus creencias, sus habilidades, su relación con el líder, etc.

Gráfico 3.2.1.4 Teoría de liderazgo.

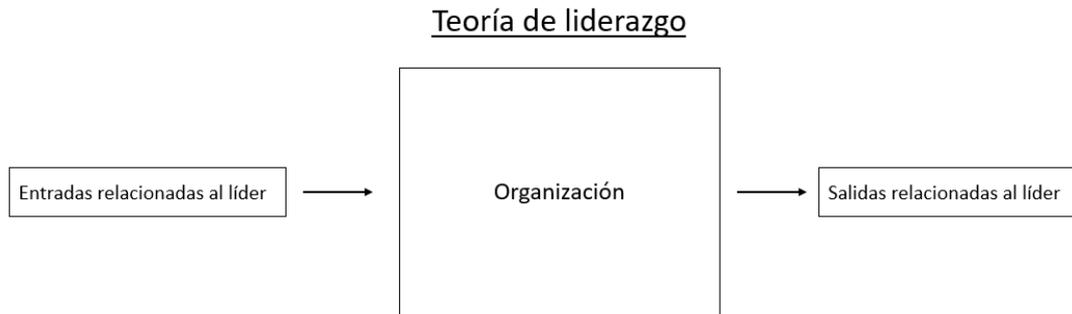


Fuente: McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart and Winston

Una teoría de liderazgo tratar de predecir cómo será las salidas del sistema en función de sus entradas.



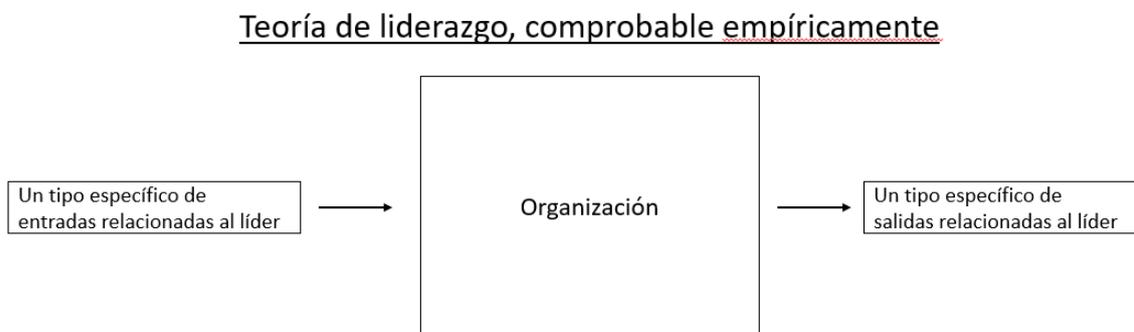
Gráfico 3.2.1.5 Teoría de liderazgo.



Fuente: McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart and Winston

Una teoría determinada de liderazgo limita lo que estamos mirando a un tipo de entrada, por ejemplo, los comportamientos del líder, o los rasgos de la personalidad del líder, y luego se hace foco en el resultado a la salida, por ejemplo, la calidad de la relación con el líder. Una teoría de liderazgo toma una de las entradas e intenta predecir cómo será la salida. Mediante la colección de datos las teorías pueden ser demostradas empíricamente. Para saber si una teoría aplica o no, debemos hacernos dos preguntas, ¿es capaz de predecir las salidas? ¿el modelo utiliza variables de tu interés? Si estamos interesados en la personalidad del líder, intentando ver que efecto tiene en la productividad de los seguidores, no sería bueno considerar una teoría que toma como entrada la inteligencia del líder.

Gráfico 3.2.1.6 Teoría de liderazgo.



Fuente: McGrath, J. E. (1964). Social psychology: A brief introduction. New York: Holt, Rinehart and Winston



Todas las teorías pueden predecir algún resultado con lo cual los modelos son útiles en ciertos contextos dependiendo de lo que se está buscando y de lo que se quiere ajustar en la organización. Diferentes escenarios serán más o menos adecuados para una determinada teoría y para saber cuál es la mejor debemos preguntarnos en que aspecto estamos interesados, que salidas queremos observar, para luego ver que teoría se ajusta a nuestras necesidades, en este sentido podemos decir que no existe una teoría que sea mejor que la otra.

### 3.2.2 Teoría de los rasgos

Los rasgos son las características de las personas que reflejan sus tendencias de comportamiento, cognitivas y emocionales. El comportamiento hace referencia a lo que uno tiende a hacer de manera natural, la parte cognitiva es la forma en la cual el individuo piensa, como resuelve los problemas, como calcula las consecuencias de sus acciones, lo emocional está asociado al tipo reacción, si son reacciones positivas o negativas.

Algunos rasgos son generalmente asociados a gente que es percibida como líder, sin embargo, Stogdill (1948) sugirió que no es posible encontrar un grupo de rasgos común entre los líderes considerando situaciones diversas. Una persona con determinadas características puede tomar un rol de líder en una determinada circunstancia, pero no lo podría asumir si la situación fuera distinta. Las limitaciones de este modelo son que solo se concentra en el líder y sus características sin tener en cuenta la interacción con los seguidores, y que no hay rasgos absolutamente necesarios para ser un líder.

De todos los estudios sobre los rasgos, según Northouse (2001), los más destacados para ser percibido como líder son:

- Inteligencia: habilidad cognitiva verbal, conceptual, y capacidad de razonamiento.
- Auto confianza: tener certeza sobre las competencias y habilidades de uno mismo
- Determinación: ligado al deseo de finalizar una tarea con éxito, teniendo iniciativa y la perseverancia a cada momento.
- Integridad: tener la cualidad de ser honesto.



- Sociabilidad: es la inclinación para buscar buenas relaciones sociales, para llevarse bien con la gente.

Otra forma de abordar el tema de los rasgos es observar la personalidad y ver como se relaciona con el liderazgo, consideramos los cinco grandes factores de la personalidad como los describió Goldberg (1990):

- Neuroticismo (*Neuroticism*): es la tendencia a estar depresivo, ansioso, inseguro, vulnerable y hostil. Tienen en común las emociones negativas
- Extroversión (*Extraversion*): es la tendencia a ser social y a tener energía positiva.
- Apertura (*Openness*): es la tendencia a estar informado, a ser creativo, ingenioso, perspicaz y curioso, que quiere adquirir conocimiento nuevo
- Afabilidad (*Agreeableness*): es la tendencia a ser agradable para el trato, ser de confianza
- Responsabilidad (*Conscientiousness*): es la tendencia a ser exhaustivo, organizado, controlado, confiable y decisivo, tener la competencia para la posición.

Para evaluar el vínculo de estas 5 características con el liderazgo, Judge, Bono, Ilies, y Gerhardt (2002), realizaron un estudio y evidenciaron que la extroversión es el factor más asociado con ser un buen líder, lo definieron como el rasgo más importante de los líderes eficaces. La extroversión era seguida por la responsabilidad, la apertura y un bajo neuroticismo.

Otro rasgo relacionado al liderazgo es la inteligencia emocional, la cual podemos definir como la habilidad para percibir y controlar las emociones de uno mismo y la de los demás. En este marco resulta ser una herramienta útil para influenciar a un equipo con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Mayer, Salovey, y Caruso (2000) afirman que la premisa subyacente es que una persona capaz de controlar sus propias emociones y la de los demás, tiene el potencial de ser un líder con mejor desempeño en sus actividades.



#### Fortalezas de la teoría de los rasgos:

- Concuerda con la noción de que los líderes son las personas diferentes, con determinadas características que los hacen capaces de estar al frente y conducir las organizaciones o la sociedad. La diferencia reside en los rasgos especiales que poseen.
- Basado en los rasgos, las organizaciones pueden utilizar evaluaciones de personalidad para asignar a la persona correcta para una determinada posición. En función de esto las preguntas que surgen son ¿qué rasgos serían necesarios en el líder? y ¿quién tiene esos rasgos? Se suelen utilizar test como el LTQ (Questionarios de rasgos del líder), como una forma de medir los rasgos, otro es el de indicador Myers-Briggs que es particularmente útil para entender el comportamiento en un contexto de equipo.
- Este modelo apela a la percepción de los seguidores con respecto a que los líderes son dignos de ser seguidos debido a sus características personales, la gente necesita ver al líder como alguien dotado de determinadas cualidades innatas.
- Esta teoría tiene muchos años de investigación, se sabe que ningún rasgo en específico es estrictamente necesario todo el tiempo, pero se conoce que las personas con determinadas características en general serán líderes más efectivos. Destaca el rol del líder en el proceso de liderazgo, y es útil a la hora de tener un punto de referencia con respecto a que cosas se deben tener en cuenta a la hora de seleccionar una persona para un puesto de liderazgo.

#### Debilidades de la teoría de los rasgos:

- No existe una lista definitiva de rasgos, la lista de rasgos puede ser algo subjetiva y es difícil medir la personalidad a través de pruebas en un individuo, si tenemos un grupo grande de gente se pueden tener medidas generales de rasgos y es posible establecer una tendencia, pero cuando se mira un individuo específico es más difícil de medir.
- No tiene en cuenta el efecto situacional, líderes para una situación pueden no ser tales en otra situación, es necesario saber adaptarse a la situación.



- Dado que su base está dada en los rasgos del líder, es muy limitada en términos de desarrollo de competencia de posibles líderes.

### 3.2.3 Teoría de las habilidades

En esta teoría se entiende por habilidades al conjunto de competencias requeridas para lograr un determinado objetivo. De la misma forma que en la teoría de los rasgos, seguimos concentrados en el líder, sin tener en cuenta a los seguidores, pero en lugar de mirar los rasgos de líder, se pone énfasis en competencias que pueden ser aprendidas y desarrolladas en un líder, lo cual lo hace diferente de la teoría de los rasgos. Podemos considerar dos versiones de esta teoría, la de Katz (1955) y la de Mumford (2000).

Katz (1955) establece un modelo de tres habilidades necesarias dependiendo del nivel de liderazgo dentro de una organización y enfatiza que estas habilidades son diferentes de los rasgos o las cualidades del líder. Las habilidades representan lo que los líderes pueden lograr, pueden aprender, mientras que los rasgos representan lo que los líderes efectivamente son. Las habilidades se dividen en técnicas, humanas y conceptuales, por otro lado, los niveles de liderazgo se dividen en supervisor, gerencia media y alta gerencia. El modelo establece que las habilidades necesarias varían según el rango de liderazgo ocupado en la organización.

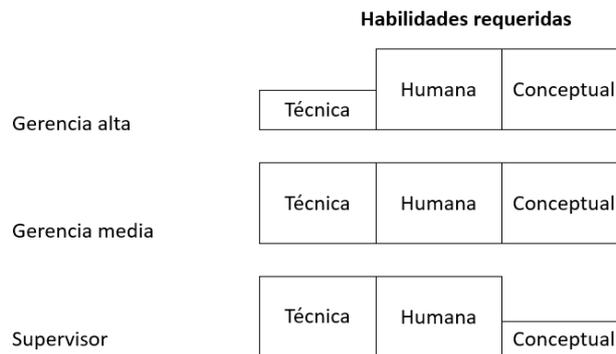
A nivel supervisor, debe tener buenas habilidades técnicas (conocer al detalle cómo resolver problemas específicos), buenas habilidades humanas (debe saber cómo interactuar y motivar a la gente para alcanzar los objetivos de la organización), y no se requieren grandes habilidades conceptuales (ver el negocio como un todo, son fundamentales para crear una visión y un plan estratégico para una organización). En contraste al supervisor, la alta gerencia no tiene necesidad de tener altos conocimientos técnicos, pero debe tener la habilidad conceptual para poder ver hacia dónde va toda la compañía y también debe contar con habilidades humanas. En el medio tenemos a la gerencia media la cual debe contar con



un balance de los tres tipos de habilidades. Los líderes necesitan las tres habilidades, pero la importancia relativa de cada una de las habilidades cambia basado en su nivel de liderazgo.

Gráfico 3.2.3.1

Habilidades necesarias de un líder en los distintos niveles de una organización



Fuente: “Skills of an Effective Administrator,” R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review.

Por otro lado, el modelo de habilidades de liderazgo de Mumford (2000), tiene como objetivo identificar los factores que maximizan el rendimiento del líder, especialmente enfocado en la resolución de problemas. Se da importancia a las capacidades, de forma tal que se abre el abanico de gente que potencialmente puede ocupar puestos de liderazgo con un entrenamiento adecuado. El modelo contempla tres elementos, atributos personales, competencias y resultados (los cuales son a su vez relacionados mediante experiencias previas y el entorno):

- **Atributos personales:** influencia las competencias que tiene o que puede desarrollar, las habilidades cognitivas en general, las habilidades cognitivas cristalizadas (cosas ya aprendidas las cuales puedo utilizar ante un determinado problema), la motivación y los rasgos personales.
- **Competencia:** se requiere habilidades para resolver problemas, habilidades sociales para tener la capacidad de interactuar con personas y el conocimiento para enfrentar cualquier tipo de imprevisto (ver lo que está pasando y resolver con los conocimientos y técnicas que uno tiene).



- **Resultados:** son lo que la organización busca que el líder haga como parte de su tarea en términos de resolución de problemas, eficiencia y todo lo relacionado con influenciar a su gente para lograr los objetivos.

Estos tres componentes son afectados por experiencias previas (el trabajo que ya hemos realizado en el pasado y sabemos bien cómo hacerlo) e influencias de medioambiente (están fuera de la persona y fuera del alcance de su propia experiencia, pueden ser compañeros de trabajo, efectos económicos externos, cuestiones culturales, temas asociados a los clientes).

Gráfico 3.2.3.2

### Componentes del modelo de las habilidades



Fuente: “Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems,” M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, 2000, Leadership Quarterly.

Fortalezas de la teoría de las habilidades:

- Describe al liderazgo en términos de habilidades que pueden ser aprendidas y desarrolladas, lo cual hace que estas posiciones estén abiertas para cualquiera.



Las personas que estén dispuestas a aprender y desarrollar determinadas habilidades pueden ocupar posiciones de liderazgo.

- Enfatiza el rol de la experiencia y del ambiente, no solo se focaliza en los rasgos del líder, también considera cómo se interactúa con el ambiente y las experiencias previas, y las habilidades que el líder ha desarrollado a través de esto.
- Provee un marco para programas de entrenamiento de líderes (resolución de problemas, manejo de conflicto, trabajo en equipo, etc.).

Debilidades de la teoría de las habilidades:

- Los conceptos de habilidades pueden ser muy amplios, genéricos y poco precisos. La diferencia entre atributos personales (rasgos) y habilidades, algunas veces no es tan clara, por ejemplo, personas que tienen gran habilidad cognitiva aprenderán habilidades más rápido que otras personas.

### 3.2.4 Teoría del comportamiento

Esta teoría también se la llama teoría del estilo de liderazgo. El estilo es la elección habitual que hace una persona en términos de comportamiento ante una determinada situación, para ayudar a otros y así trabajar en conjunto para alcanzar un determinado objetivo. La idea principal se basa en la elección del comportamiento, definiendo como lo que se hace generalmente y cómo se comporta cuando interactúa con otras personas. Este enfoque enfatiza el comportamiento del líder. Esto la distingue de la teoría basada en rasgos (que enfatiza la personalidad y las características del líder), y de la teoría de las de habilidades (que enfatiza las capacidades del líder). Esta teoría se centra exclusivamente en lo que hacen los líderes y cómo actúan.

Según Stogdill (1974), en esta teoría no se buscan rasgos ni habilidades, se focaliza en los comportamientos habituales del líder, en como el líder tiende a actuar en función de dos dimensiones de comportamiento para facilitar el logro de metas, orientado a la gente u orientado a resultados:

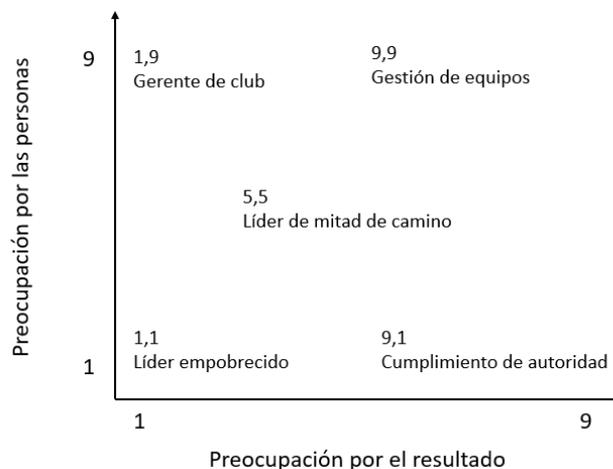


- Orientado a la gente (Comportamientos de relacionamiento). El líder tiene en cuenta a la gente y ayuda a los miembros del grupo a sentirse cómodos con ellos mismos, con sus compañeros y con el entorno, con el objetivo de tener una buena relación. Hay un alto grado de cuidado y foco en las personas.
- Orientado al resultado (Comportamiento de tareas). El líder se enfoca en las tareas que se realizan y en hacer que las cosas sucedan para cumplir con los objetivos. Hay un alto grado de preocupación y foco en el resultado.

Según Blake y Mouton (1964) esta teoría puede ser resumida con el siguiente gráfico.

Gráfico 3.2.4.1

Grilla de liderazgo (Blake y Mouton)



Fuente: Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

En el eje vertical se encuentra la orientación a la gente, la parte más baja de la escala significa que no se está preocupado con respecto a la gente y la parte alta de la escala indica que se está preocupado por las personas. Algo análogo sucede con el eje horizontal en el cual se encuentra la orientación al resultado, la parte baja de la escala indica poca orientación al resultado y la parte alta de la escala indica mucha orientación al resultado. En este modelo



el líder puede encontrarse en cualquier punto de esta grilla y cada uno de los cuatro puntos extremos, tiene una clasificación determinada:

- Baja orientación a la gente y baja orientación al resultado: se lo denomina “gerente empobrecido”, el líder hace lo mínimo necesario para tener el trabajo realizado, pero no le importa ni la gente, ni el resultado.
- Alta orientación a la gente y baja orientación al resultado: se lo denomina “gerente de country club”, se trata de una persona muy agradable, capaz de establecer buenas relaciones con la gente, pero no le interesa el resultado y deja que la gente haga lo que quiera.
- Baja orientación a la gente y alta orientación al resultado: se lo denomina “Gerente del cumplimiento de la autoridad”, el líder se preocupa por realizar la tarea sin importar lo que piense la gente o las necesidades que tengan los miembros del equipo.
- Alta orientación a la gente y baja orientación al resultado: se lo denomina “Gestión de equipos”, el líder hace todo lo posible para asegurarse que la gente haga su trabajo y que al mismo tiempo se preocupa por su bienestar.
- Mediana orientación a la gente y mediana orientación al resultado: se lo denomina “Gerente del medio del camino”, en cual está un poco preocupado por el resultado y un poco preocupado por la gente, sin tener preponderancia por alguna de las dimensiones en particular. Generalmente logra un buen resultado, al igual que en el caso de gestión de equipos.

Fortaleza de la teoría del comportamiento:

- Introduce un cambio en la investigación del liderazgo, examinando el comportamiento del líder en cuanto a los seguidores.
- Es fácil de entender la forma en la cual están definidas las dimensiones, y permite a los líderes entender su propio comportamiento preguntándose qué está haciendo para lograr los resultados y que está haciendo para mejorar sus relaciones, y así poder ver si lo que hace contribuye más o menos en alguna de las dimensiones, es una buena herramienta de autoevaluación.

Debilidad de la teoría del comportamiento:



- Predice que el líder más efectivo es el que tiene alto puntaje en orientación al resultado y orientación a la gente, lo cual no es necesariamente correcto en todos los casos. Por ejemplo, un líder que tiene que bajar costos y despedir gente no sería muy efectivo si tiene alta orientación a la gente. Otro ejemplo es cuando se trabaja con gente muy competente, no es necesario ser tan orientado al resultado dado que se da por hecho que se cumplirá con su tarea, y solo se necesita acompañar con alta orientación a la gente, apoyándolos y teniendo en cuenta sus necesidades como persona.
- No hay un estilo de liderazgo efectivo o inefectivo en todas las situaciones.

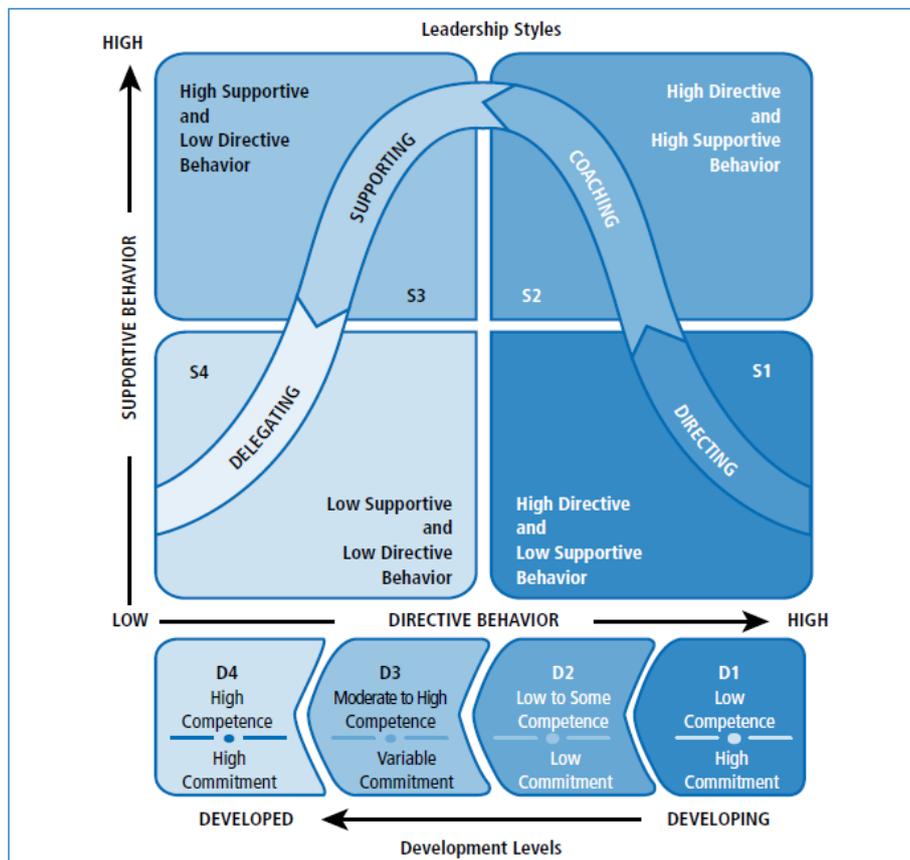
### 3.2.5 Teoría situacional

Esta teoría desarrollada por Blanchard (1969) es la empleada por Ericsson para entrenar a sus líderes, se basa en el hecho de que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo en función de la competencia y el compromiso de sus empleados, para lo cual se focaliza en elegir el estilo de liderazgo apropiado para cada situación. De la teoría anterior sabemos que la definición de estilo de liderazgo esta dado por el patrón de comportamiento de un individuo que intenta influenciar a otros, el cual se divide en dos dimensiones, orientado a las tareas (directivo en este modelo) y orientado a las personas (apoyo en este modelo).

La premisa de la teoría es que diferentes situaciones exigen diferentes tipos de liderazgo. Desde esta perspectiva, se requiere que el líder adapte su estilo a las demandas de diferentes situaciones. El enfoque situacional establece que el liderazgo se compone de una dimensión directiva y una de apoyo, y que cada una debe aplicarse adecuadamente según la situación. Para determinar lo que se necesita en un determinado escenario, un líder debe evaluar a sus seguidores e identificar qué tan competentes y comprometidos están para realizar una tarea determinada. Basado en la suposición que las habilidades y la motivación de los seguidores varían con el tiempo, el liderazgo situacional sugiere que los líderes deben cambiar el grado en que son directivos o de apoyo para satisfacer las necesidades cambiantes de los seguidores.

En resumen, la esencia del enfoque situacional exige que los líderes adapten su estilo a la competencia y compromiso de los seguidores. Los líderes eficaces son aquellos que pueden reconocer lo que necesitan los seguidores y luego modificar su propio estilo para satisfacer esos requerimientos. La dinámica de este enfoque se compone de dos dimensiones principales, el estilo de liderazgo y el nivel de desarrollo de los seguidores. El siguiente diagrama sintetiza el funcionamiento del modelo:

Gráfico 3.2.5.1



Fuente: From Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 2013, New York: William Morrow. <http://www.kenblanchard.com/>



De acuerdo con la teoría todos los líderes deben ser capaces de utilizar los cuatro estilos de liderazgo, a los cuales el modelo caracteriza como S1, S2, S3 y S4, según la situación:

- S1 Dirección (*Directing*): alto de dirección y bajo en apoyo. El líder debe decir a la gente lo que debe hacer y luego dar seguimiento, no debe tener mucha orientación a las personas, se debe concentrar en la tarea.
- S2 Formación (*Coaching*): alto de dirección y alto en apoyo. El líder se enfoca tanto en la comunicación para alcanzar los objetivos como en tener en cuenta las necesidades emocionales de los seguidores. Requiere que el líder se involucre con sus seguidores, animando y solicitando su opinión. Sin embargo, este es una extensión de S1 en el sentido de que todavía requiere que el líder tome la decisión final sobre cómo alcanzar los objetivos.
- S3 Apoyo (*Supporting*): bajo de dirección y alto en apoyo. El líder no se enfoca exclusivamente en los objetivos, utiliza comportamientos de apoyo que motivan a los seguidores para lograr los objetivos. Este estilo incluye escuchar, elogiar, pedir sugerencias y dar retroalimentación. Un líder que usa este estilo otorga a sus seguidores el control de las decisiones del día a día, pero permanece disponible para facilitar la resolución de problemas. Un líder de S3 debe estar atento para dar reconocimiento y apoyo a sus seguidores.
- S4 Delegación (*Delegating*): bajo de dirección y bajo en apoyo. El líder disminuye la participación en la planificación, el control de los detalles y la definición de objetivos. Una vez que el grupo se pone de acuerdo sobre lo que debe hacer, este estilo permite que los seguidores asuman la responsabilidad para hacer el trabajo como mejor les parezca.

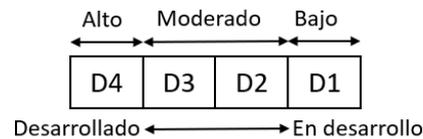
El nivel de desarrollo es el grado en que los seguidores tienen la competencia y el compromiso necesario para realizar una determinada actividad. La situación está definida por este grado de desarrollo y está caracterizada como D1, D2, D3 y D4.



Gráfico 3.2.5.2

### Niveles de desarrollo de los seguidores

D1	Baja competencia Alto compromiso
D2	Algo de competencia Bajo compromiso
D3	Moderada a alta competencia Bajo compromiso
D4	Alta competencia Alto compromiso



Fuente: From Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 2013, New York: William Morrow. <http://www.kenblanchard.com/>

De acuerdo con esta teoría, el estilo (S1, S2, S3, S4) debe ser determinado por el nivel de desarrollo de los seguidores (D1, D2, D3, D4), basado en nivel de desarrollo, el líder debe seleccionar su estilo. Por ejemplo para el nivel de desarrollo más bajo (D1), el líder debe seleccionar el estilo directivo (S1, alto de dirección y bajo en apoyo), solo debe decirle que hacer, una vez que el seguidor logra cierto grado de competencia, según el modelo, su compromiso baja y su competencia sube (D2) y el líder tiene que adaptar su estilo a formación (S2, alto de dirección y alto en apoyo), luego la competencia sigue aumentando (D3) y el líder debe cambiar su estilo a apoyo (S3, bajo de dirección y alto en apoyo), y finalmente cuando el seguidor está altamente capacitado y con alto compromiso (D4), el líder debe pasar a delegación (S4) donde no es necesaria mucha dirección ni apoyo.



En una determinada situación el líder tiene dos tareas:

- Diagnosticar la situación. Identificar el nivel de desarrollo del empleado (D1, D2, D3, D4), mediante las siguientes preguntas:
  - ¿Qué tareas se les está pidiendo realizar?
  - ¿Cuán compleja es la tarea?
  - ¿Cuáles son las competencias del empleado?
  - ¿Cuán motivado está el empleado para realizar la tarea?
- Adaptar su estilo de liderazgo (S1, S2, S3, S4) acorde al nivel de desarrollo del empleado diagnosticado en el punto anterior.

Fortaleza de la teoría situacional:

- Enfatiza la flexibilidad del líder dado que debe ajustar su estilo basado en los requerimientos de las tareas y las necesidades de sus empleados, también da importancia al hecho de tener un trato diferenciado con cada empleado acorde a sus necesidades.
- Esta teoría también está aceptada en el mercado, frecuentemente los consultores promueven el liderazgo situacional como un modelo exitoso para entrenar a los líderes.
- Establece en forma clara que debe y que no debe hacer el líder ante una determinada situación.

Debilidad de la teoría situacional:

- Los niveles de desarrollo (D1, D2, D3, D4) no son del todo convincentes, no está claro porqué el nivel de motivación baja cuando la competencia crece, en oposición se podría pensar que cuando una persona gana competencia su compromiso aumenta dado que ya sabe bien como hacer su trabajo. Los niveles de desarrollo solo progresan en gente que hace tareas rutinarias, se torna complejo de aplicar cuando cambia la tecnología, los requerimientos del trabajo o se requiere aprender cosas nuevas constantemente. Mucha gente podría decir que necesitan apoyo dependiendo de la tarea asignada, de la relación con sus



compañeros y de su situación de vida personal, más que con relación a su nivel competencia y compromiso.

- La evaluación de los líderes basada en este modelo, podría clasificar como inefectivos, a líderes que son efectivos en su trabajo si tienden a usar siempre un mismo estilo de liderazgo en todas las situaciones (alta orientación a resultado y alta orientación a la gente), que por ejemplo sería bueno en la teoría del comportamiento.

### **3.3 Liderazgo nórdico**

#### 3.3.1 Origen del estilo nórdico

Según Byrkjeflot (2001) es probable que no existiera una variante nórdica de liderazgo durante las primeras etapas de la industrialización de estos países. Nielsen (1987) sostiene que en la práctica el liderazgo desarrollado en este periodo (como así también en gran parte de Europa) fuera en base a la idea del paternalismo, el cual implicaba que la relación entre el empleado y el dueño de la fábrica o la compañía era más personal y comprometido que simplemente un trabajo. A cambio de la lealtad hacia los dueños de la fábrica, los empleados recibían casa, cuidado médico, cuidado de los niños, etc. Esto creaba una relación paternalista entre los empleados y el empleador, esta dependencia muchas veces venía acompañada de bajos salarios. El período desde el inicio del siglo XX hasta la Primera Guerra Mundial fue donde se desarrolló la segunda revolución industrial, si bien por lo general se caracterizó por el gran avance en la electricidad y los motores de combustión interna, es de destacar que también fueron importantes otros cambios, como el impacto del consumo masivo y los nuevos principios para la producción en línea de montaje de automóviles de Henry Ford. Independientemente que el desarrollo haya sido diferente entre países, la industria en los países nórdicos pasó a concentrarse en entidades de mayor tamaño, lo que provocó la burocratización de las empresas. Un efecto de esto fue que los gerentes ya no fueron necesariamente los propietarios de la empresa.



Myklebust (2001) afirma que el estilo de liderazgo nórdico surgió después de la Segunda Guerra Mundial, y Christiansen (2006) afirma que luego del 1900 el sistema paternalista gradualmente comenzó a perder peso en la región nórdica. Una vez finalizada la guerra la mayoría de los países nórdicos desarrollaron una administración con elementos de la planeación industrial y se concentraron en establecer el llamado estado de bienestar. Esto llevó a los líderes políticos nórdicos (particularmente a los social demócrata) a comprender que no había necesidad de nacionalizar compañías, lo cual había sido su ambición, de esta forma Byrkjeflot (2003) indica que los empleados podrían ser menos dependientes de las empresas y transferir esta dependencia al estado de bienestar.

Fellman (2008) menciona que, durante los principios del siglo XX, las sociedades nórdicas habían logrado un equilibrio entre los valores tradicionales y las visiones modernas, así como también entre varias posiciones políticas, las cuales no necesariamente eran opuestas. Una descripción usualmente utilizada ha sido considerarlo como una combinación entre capitalismo y socialismo, donde los gobiernos de los países nórdicos asumieron un papel mayor en el control del estado en comparación a los demás países.

Berggren (2006) hace referencia a que una característica importante de la sociedad de bienestar nórdica ha sido la visión sobre el individuo. Posteriormente se han construido otros estados de bienestar en torno a autonomía individual de la misma forma que en la región nórdica. La mayoría de los sistemas de bienestar están conectados más al individuo que a la familia o al trabajo. El estado individualista ha sido utilizado como un término teórico para caracterizar el estado de bienestar nórdico, que no está construido en base a interdependencias, sino en una base sólida de autonomía.

Todo esto tiene influencia en el estilo de liderazgo, el individualismo está relacionado a que las personas no tengan una relación de dependencia fuerte con el empleador para obtener su sustento, y por lo tanto tienen menos necesidad de relaciones sociales en comparación a otras partes del mundo. El efecto que esto tiene en los países nórdicos es el



de reducir el estatus del líder a la función de asesorar e impulsar el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

De esta forma un líder nórdico no debe esperar que sus empleados se sientan dependientes de su empleador, eso es probablemente uno de los motivos por los cuales de las estructuras de las organizaciones nórdicas suelen ser planas.

Fellman (2008) resalta que la resolución pacífica de los conflictos ha sido una característica importante en el desarrollo de los países nórdicos, particularmente en el mercado laboral, y ha sentado precedente en la legislación moderna. El balance de intereses se pone de manifiesto en la forma que está organizado el mercado laboral, en el denominado sistema tripartito (empresa, sindicato y estado).

Las negociaciones recurrentes y la resolución de conflictos han establecido mucha confianza entre los jugadores más importantes de la sociedad nórdica. Es tal el objetivo de encontrar un balance, que en algunas compañías se ha logrado tener representantes de los empleados en junta directiva. Un principio fundamental de la gobernanza corporativa de las compañías nórdicas ha sido darles a los accionistas mayoritarios la posibilidad de gobernar las empresas, como consecuencia los dueños tienen un rol más activo. Al mismo tiempo los accionistas minoritarios están resguardados contra algún posible abuso de los accionistas mayoritarios mediante un sofisticado sistema de protección. De esta forma el individualismo en el estado de bienestar y el balance de intereses, se fortalecen mutuamente. Los altos niveles de consenso y cooperación que se identifican como características importantes del liderazgo nórdico, probablemente también tengan su origen en el balance de intereses. Un punto de partida para comprender los estilos de liderazgo en un contexto global se basa en la tradición de las investigaciones que analiza la relación entre liderazgo, valores y cultura donde podemos mencionar el trabajo de Hofstede (1980).



### 3.3.2 Cultura y liderazgo

House y Javidan (2004) afirman que partir de la Segunda Guerra Mundial la globalización ha avanzado en todo el mundo incrementando la interdependencia económica, social, técnica y política entre las naciones. Las telecomunicaciones han permitido que la gente esté más conectada, que haya más comercio internacional e intercambio cultural. El avance de la globalización ha tenido como desafío diseñar organizaciones multinacionales para las cuales es necesario identificar y designar líderes capaces de conducirlos con empleados de diversas culturas, con lo cual la globalización ha creado la necesidad de entender como las diferencias culturales afectan el liderazgo.

Adler y Bartholomew (1992) sostienen que la globalización a ha hecho que los líderes deban tener más competencias y conciencia en cuanto a temas culturales de diversas regiones, y en este sentido mencionan que se deben desarrollar cinco competencias. Primero, los líderes deben entender y conocer el entorno mundial en cuanto al negocio, política y cultura. Segundo, deben entender las perspectivas, gustos, tendencias y tecnologías de varias culturas. Tercero, deben ser capaces de trabajar simultáneamente con gente de diversas culturas. Cuarto, tienen que estar dispuestos a vivir y poder comunicarse fluentemente con otras culturas. Quinto, necesitan aprender a relacionarse con gente de otra cultura desde una perspectiva de igualdad en lugar de considerarse culturalmente superiores. Ting-Toomey (1999) refuerzan el concepto diciendo que los líderes globales deben ser entrenados para crear visiones transculturales.

Antropólogos y Sociólogos han discutido ampliamente el termino de cultura con lo cual existen múltiples definiciones, adoptaremos el concepto de Gudykunst y Ting-Toomey (1999) en el cual la cultura está definida por las creencias aprendidas, valores, normas, símbolos y tradiciones comunes a un grupo de personas. Estas cualidades compartidas son las que hacen que un determinado grupo pueda diferenciarse de otro. Se puede entender como la forma de vida y las costumbres de un grupo de gente.



El término multicultural hace referencia a cuando se tiene más de una cultura en consideración, se refiere a la existencia de varias culturas como la Africana, Americana, Asiática, Europea, etc. También se puede asociar a un grupo de subculturas definidas por género, etnia, inclinación sexual o edad. La diversidad se refiere a la existencia de varias culturas dentro de una organización.

Los conceptos de etnocentrismo y prejuicio están íntimamente ligados a la cultura y el liderazgo ya que causan impacto en la forma en la cual los líderes ejercen su influencia. El etnocentrismo es la tendencia de las personas a colocar su propio grupo de pertenencia (étnico, racial o cultural) en el centro de las observaciones del resto del mundo, tendiendo a dar prioridad y valor a sus propias creencias, actitudes y valores por encima de otros grupos con la percepción de que su cultura es mejor o más natural que la del resto. Porter y Samovar (1997) lo definen como una ventana perceptiva a través de la cual las personas de una cultura hacen evaluaciones subjetivas sobre gente de otras culturas. Gudykunst y Kim (1997) dan como ejemplo que algunos estadounidenses piensan que sus principios democráticos son superiores a las creencias políticas de otros países y de esta forma no les es posible entender la complejidad de otras culturas. El etnocentrismo explica nuestra tendencia a pensar que nuestros propios valores culturales y las formas de hacer las cosas son correctas y naturales. Dado que el etnocentrismo impide que las personas comprendan o respeten plenamente los puntos de vista de otros puede ser un gran obstáculo para un liderazgo eficaz. Por ejemplo, si la cultura de una persona valora los logros individuales, puede ser difícil para esa persona entender a otra cuya cultura enfatiza la colectividad. Del mismo modo si una persona cree firmemente en respetar la autoridad, esa persona puede encontrar difícil de entender a alguien que desafía a la autoridad. Cuanto más etnocéntricos seamos, menos abiertos o tolerantes seremos con las tradiciones o prácticas culturales de otras personas. Por más que los líderes estén bien entrenados no puede evitar los problemas relacionados con el etnocentrismo, aunque pueda lograr reconocer su propio etnocentrismo, un líder también necesita entender y hasta cierto punto tolerar el etnocentrismo de los demás. Es necesario un equilibrio, por un lado necesitan promover y confiar en su propia forma de hacer las cosas, pero a su vez deben contar con la sensibilidad necesaria para aceptar la legitimidad de las otras culturas, por lo



tanto los líderes deben ser son capaces de transitar por la delgada línea entre tratar de superar el etnocentrismo y saber cuándo permanecer en sus propios valores culturales.

El prejuicio está íntimamente ligado al etnocentrismo, es una actitud, creencia o emoción fija acerca de un individuo o un determinado grupo basado en datos incorrectos o sin fundamento, Ponterotto y Pedersen (1993) dicen que involucra juicios sobre otras personas solo basados en experiencias previas y generalizaciones difíciles de cambiar. Con frecuencia se considera en el contexto de la raza, pero también se aplica género, edad, orientación sexual y otros contextos. Aunque el prejuicio puede ser positivo (por ejemplo, pensar muy bien en otra cultura sin pruebas suficientes), en general suele tener connotación negativa. Del mismo modo que con el etnocentrismo, en determinado nivel todos tenemos prejuicios, los cuales a veces nos permiten mantener nuestras actitudes parcialmente fijas, el prejuicio puede reducir la ansiedad porque nos enmarca en una forma familiar de estructurar nuestras observaciones de los demás, sin embargo uno de los principales problemas es que está orientado en uno mismo en lugar de ser algo orientado a los demás, esto inhibe la comprensión y limitad nuestra capacidad para ver múltiples aspectos y cualidades de otras personas. A menudo se manifiesta en comentarios groseros o degradantes que las personas hacen sobre los demás. Tanto el etnocentrismo como el prejuicio interfieren con nuestra capacidad para comprender y apreciar la experiencia humana de los demás, además de luchar contra sus propios prejuicios, los líderes enfrentan el desafío de lidiar con el prejuicio de los seguidores. Estos prejuicios pueden ser hacia el líder o hacia la cultura del líder, por esto es necesario encontrar formas de negociar con seguidores de diversos orígenes culturales.

La cultura ha sido el eje de muchos estudios en una variedad de disciplinas, en los últimos años, una gran cantidad de estudios se han centrado específicamente sobre formas de identificar y clasificar las diversas dimensiones de la cultura, establecer dichas dimensiones o características básicas de diferentes culturas es el primer paso, para poder comprender las relaciones entre ellos.



Hall (1976) concluyó que una característica principal de culturas es el grado en que se centran en el individuo (cultura individualista) o en el grupo (culturas colectivistas). Tomando enfoque diferente, Trompenaars (1994) encuestó a más de 15.000 personas en 47 países y determinó que las culturas organizacionales podrían clasificarse en dos dimensiones, igualitaria versus jerárquica, y orientación las personas versus orientación a las tareas. La dimensión igualitaria-jerárquica se refiere al grado en el que las culturas exhiben un poder compartido como oposición al poder jerárquico. La orientación persona-tarea se refiere al grado en que las culturas enfatizan la interacción humana en lugar de hacer hincapié en cumplir con las tareas.

### 3.3.3 Dimensiones culturales de Hofstede

La investigación de Hofstede (1980, 2001). está basada en una encuesta realizada a más de 100000 personas en más de 50 países. Este estudio creó un marco de referencia a nivel mundial para examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y brinda información del porqué las personas de una determinada cultura pueden actuar de cierta forma. Las dimensiones culturales tratan de captar una tendencia hacia estas características. Fueron identificadas cinco dimensiones en las cuales una cultura difiere de otra:

- Distancia al poder (*Power Distance*)

Hace referencia al grado en que los miembros menos influyentes de una organización aceptan que el poder sea distribuido de manera desigual, y que su voz tenga poca importancia. En sociedades con un gran índice de distancia al poder, los miembros no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos y a su vez esperan que los miembros más poderosos les sirvan de guía. Es típicamente más grande en las sociedades de Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y Africa. En culturas con poca distancia al poder, las personas tienen igual poder entre sus miembros, y es posible avanzar a un estatus superior a través de la educación, ingresos, posición laboral, etc. Algunas culturas nacionales con poca distancia al poder son los países nórdicos, Nueva Zelanda y Australia.

- Individualismo (*Individualism*)



El individualismo puede definirse como una preferencia por un marco social dentro del cual se espera que los individuos se cuiden a sí mismos y a su familia directa. En contraste con esta definición de individualismo, el colectivismo representa una preferencia por un fuerte sentido de solidaridad entre familias u otro grupo social, se espera que aquellos dentro de este grupo de pertenencia se cuiden unos a otros, y sean incondicionalmente leales a los miembros. En una cultura individualista se hace hincapié en la experiencia individual con respecto al empleo, promoción, salario, etc. Algunos países con alto puntaje en este índice Estados Unidos, Australia, e Inglaterra. Del otro lado, en las sociedades colectivistas, los lazos grupales son fuertes y la familia cobra preponderancia. Algunos países con bajo puntaje son Guatemala, Pakistán e Indonesia.

- Masculinidad (*Masculinity*)

La masculinidad representa la preferencia en la sociedad por el desempeño, el heroísmo, la determinación y la recompensa material por el éxito. Por el contrario, la femineidad representa una preferencia por la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y calidad de vida. Japón, Venezuela, Italia, Irlanda y México son países con culturas nacionales de alta masculinidad. En sociedades con baja masculinidad, o sociedades femeninas, las personas están centradas en construir buenas relaciones y asegurar una alta calidad de vida para todos. No es tan importante ser el mejor, mientras todo el mundo esté feliz. Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca y Holanda son países con alto índice de femineidad.

- Aversión a la incertidumbre (*Uncertainty Avoidance*)

Este índice refleja con cómo los miembros de una sociedad se sienten al enfrentarse a situaciones desconocidas, es la medida en que una organización establece reglas y procedimientos para minimizar la imprevisibilidad de eventos futuros. En culturas con alto valor en esta dimensión, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas. La situación desconocida crea alta ansiedad y estrés. Japón, Grecia y Rusia son países cuyas culturas nacionales tienen un valor alto, donde hay preferencia por lo predecible o situaciones controladas. Los miembros de culturas con bajo índice tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar. La



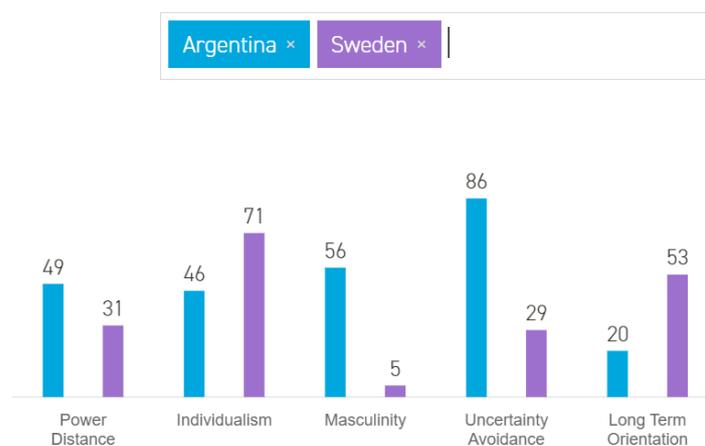
incertidumbre es aceptada como parte de la vida y las personas son generalmente más relajadas y flexibles ante situaciones desconocidas. Países como Jamaica y Singapur tienen culturas nacionales que tienden a aceptar la ambigüedad.

- Orientación a largo plazo (*Long Term Orientation*)

Esta dimensión describe el significado que una sociedad le da al futuro en comparación con el presente y el pasado. Las sociedades con orientación a largo plazo incentivan a las personas a invertir y a ser ahorrativas, enfatizan que ser perseverante y cauteloso tiene sus recompensas. Las sociedades con orientación a largo plazo también tienden a adaptar las tradiciones a los contextos modernos. Los países del este de Asia tales como China, Corea y Japón tienden a tener culturas nacionales orientadas a largo plazo. Las sociedades que tienen orientación a corto plazo respetan las tradiciones, pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. El estatus de los miembros no es tan importante y las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas. Los Estados Unidos, Inglaterra y España son algunos países con culturas nacionales que tienen orientación a corto plazo.

El siguiente gráfico muestra una comparación entre Argentina y Suecia en las cinco dimensiones.

Gráfico 3.3.3.1



Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina.sweden/>



Si bien Argentina no tiene un valor alto en cuanto a distancia al poder, esta es mucho menor en Suecia, lo cual indica que en promedio los suecos tienden a pensar que su voz es más importante dentro de una organización y sienten menos temor de enfrentar al poder.

El individualismo tiene un puntaje bastante mayor en Suecia en comparación a Argentina, lo cual tiene relación con la cultura nórdica donde el eje del estado de bienestar esta centralizado en el individuo. En cuanto a masculinidad, es el indicador que presenta mayor diferencia junto con la aversión a la incertidumbre, esta última es clara dadas las sucesivas crisis que ha tenido Argentina.

Con respecto a la orientación a largo plazo, Suecia tiene un puntaje más alto, lo cual indica que esta sociedad le da un valor importante al planeamiento y al futuro por sobre el presente.

#### 3.3.4 El estudio GLOBE

En el tema específico de cultura y liderazgo podemos citar el trabajo de House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta (2004), denominado el estudio GLOBE (Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento Organizacional). Este trabajo ha generado un gran número de descubrimientos en cuanto a la relación entre cultura y liderazgo. El estudio fue iniciado por Robert House en 1991, y el objetivo principal del proyecto fue aumentar la comprensión de las interacciones interculturales y el impacto de la cultura en la eficacia del liderazgo. Los investigadores de GLOBE han utilizado métodos cuantitativos para estudiar las respuestas de 17.000 líderes en más de 950 organizaciones, que representan 62 culturas diferentes en todo el mundo, se han recopilado datos de diversas formas, cuestionarios, entrevistas, grupos focales y análisis de contenido periodístico.

Como parte del estudio de cultura y liderazgo, los investigadores del estudio GLOBE desarrollaron su propia clasificación de dimensiones culturales, basándose en su análisis y el trabajo previo de otros (Hofstede, 1980, 2001; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; McClelland, 1961; Triandis, 1995), identificaron 9 dimensiones culturales:

- Orientación al desempeño (*Performance orientation*)



El grado en el que un equipo alienta y recompensa a sus miembros a la mejora del desempeño y la excelencia.

- Asertividad (*Assertiveness*)

El grado en que los individuos son asertivos, confrontativos y agresivos en sus relaciones con los demás.

- Orientación al futuro (*Future orientation*)

El grado en que las personas tienen comportamientos orientados al futuro, como planificar e invertir en el futuro.

- Orientación humana (*Humane orientation*)

El grado en que una organización alienta y recompensa a las personas por ser justas, altruistas, generosas, bondadosas y amables con los demás.

- Colectivismo institucional (*Institutional collectivism*)

El grado en el que las prácticas institucionales de una organización fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción conjunta.

- Colectivismo en grupo (*In-group collectivism*)

El grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones.

- Igualdad de género (*Gender egalitarianism*)

El grado en que una organización minimiza la desigualdad de género.

- Distancia al poder (*Power Distance*)

El grado en que la organización acepta y respalda la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios.

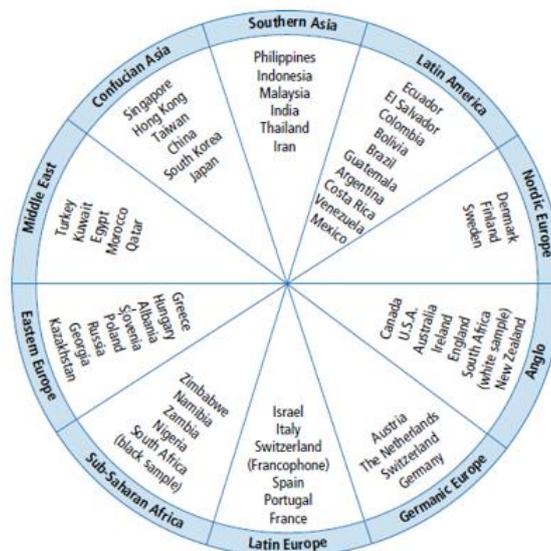
- Aversión a la incertidumbre (*Uncertainty avoidance*)

Indica hasta qué punto una organización se basa en normas, reglas y procedimientos sociales para controlar la imprevisibilidad de eventos futuros.

Luego de analizar los resultados separaron los países en 10 grupos diferentes que evidenciaron un conjunto de valores culturales similares. Esto no significa que los países de un determinado grupo sean exactamente iguales, solo se refiere a que en promedio comparten determinadas características que les permite diferenciarse de otros. Los grupos

considerados más parecidos a la Europa Nórdica son los anglosajones y los latinoamericanos. El estudio ha clasificado a Medio Oriente y Africa Subsahariana como marcadamente diferentes del estilo de liderazgo nórdico.

Gráfico 3.3.4.1



Fuente: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V., Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies

Si bien el objetivo general del proyecto GLOBE era determinar cómo las personas de diferentes culturas valoraban el liderazgo, los investigadores también querían observar como las características culturales se relacionaban con los comportamientos del líder. En resumen, querían descubrir cómo las diferencias en las culturas se relacionaron con las diferencias en los enfoques del liderazgo. El estudio GLOBE logró identificar 6 comportamientos globales de liderazgo que son considerados importantes en las culturas encuestadas:

- Carismático (*Charismatic*)

La capacidad de inspirar, motivar y obtener resultados de alto rendimiento del equipo, basado en valores firmemente arraigados.

- Orientado al equipo (*Team Oriented*)



La capacidad de construir equipos de manera efectiva y lograr un objetivo común entre los miembros del equipo.

- Participativo (*Participative*)

El grado en que los líderes involucran a otros en la toma e implementación de las decisiones.

- Orientación humana (*Humane Oriented*)

El grado en que los líderes se preocupan por la parte humana y apoyan al equipo, también incluye la compasión y generosidad.

- Autónomo (*Autonomous*)

El grado en que los líderes son independientes e individualistas.

- Autoprotector (*Self-Protective*)

El grado en el que el liderazgo se enfoca en garantizar la seguridad del individuo y del grupo a través de mejorar el ambiente.

En los gráficos 3.3.4.2 y 3.3.4.3 se pueden observar los diferentes valores obtenidos en el estudio GLOBE comprando Argentina y Suecia.

Gráfico 3.2.4.2

### Culture Visualization





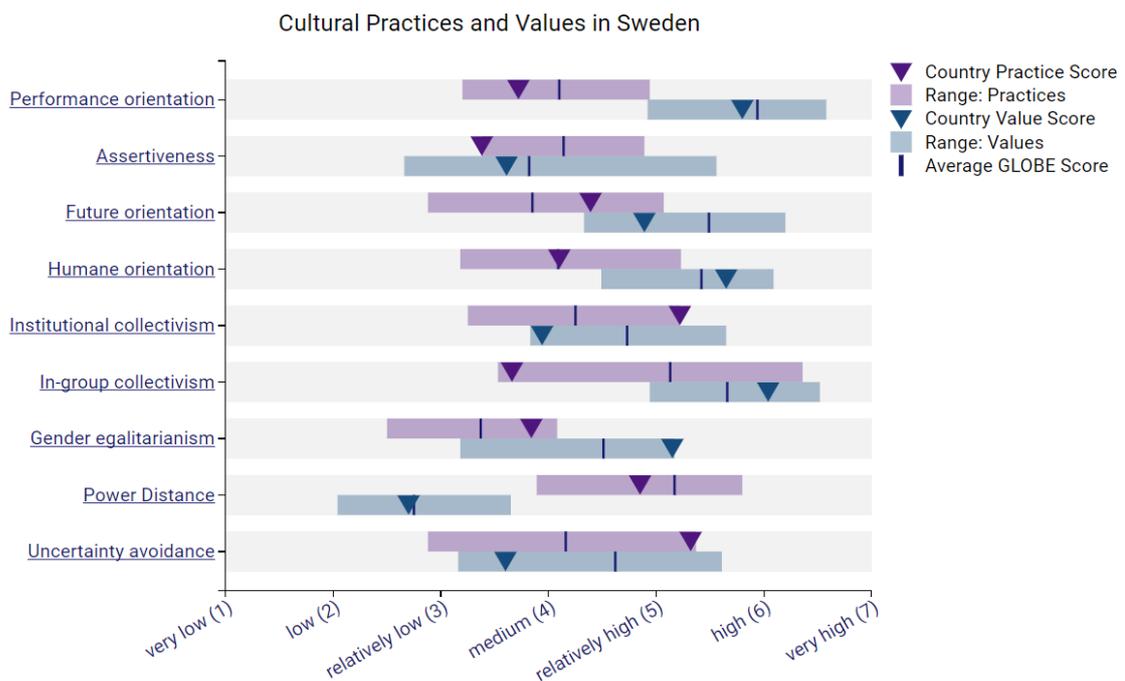
## Leadership Visualization



Fuente: <https://globeproject.com/results/countries/ARG?menu=country#country>

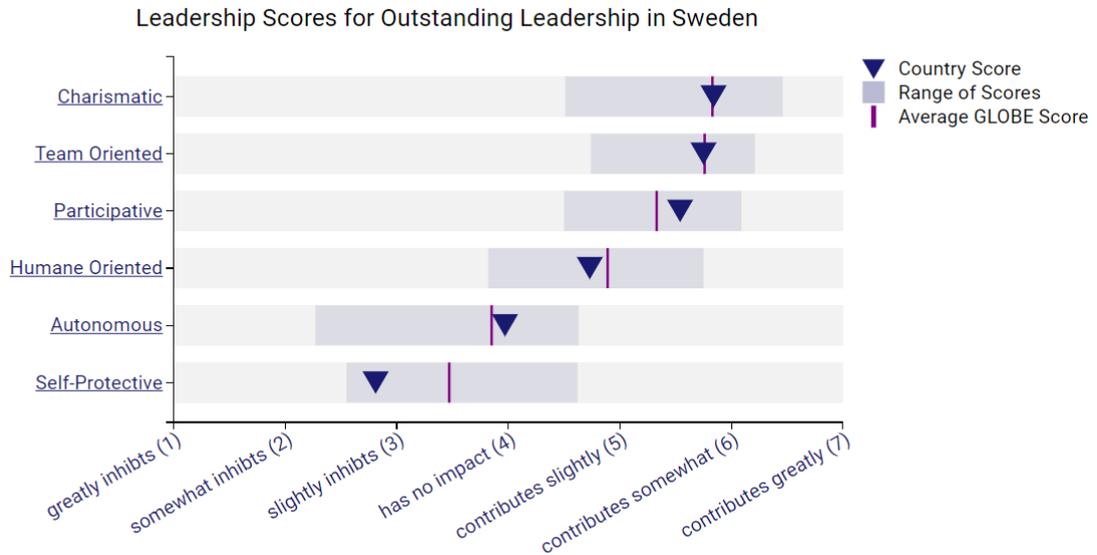
Gráfico 3.3.4.3

## Culture Visualization





## Leadership Visualization



Fuente: <https://globeproject.com/results/countries/SWE?menu=list#list>

### 3.3.5 Característica del estilo nórdico

Las investigaciones de Hofstede (1980, 2001) y el estudio GLOBE (2004) muestran que los resultados están relativamente correlacionados y afirman que existe, entre otras, una cultura de liderazgo nórdico que presenta las siguientes características que lo permiten diferenciarse:

- La estructura organizacional de las compañías nórdicas tiende a ser lo más plana posible, con un alto grado de delegación de poder y responsabilidad. Al mismo tiempo, se impone alta exigencia al desempeño de los empleados. Si bien el trabajo en grupo es importante, los empleados se evalúan principalmente en función individual más que en un contexto de grupo. En la estructura de liderazgo nórdico hay una fuerte impronta individualista.
- La región nórdica tiene un menor grado de formalidad en comparación con el resto de los otros grupos, existen reglas y procedimientos informales, y la actitud de hacer las cosas respetando los usos y costumbres está a menudo presente.



- En un contexto nórdico, es fundamental que un líder escuche a todos los empleados a la hora de tomar e implementar decisiones en lugar de poner primero su autoridad personal. El líder funciona principalmente como una especie de entrenador que inspira y motiva a sus empleados. Los empleados siguen al líder por su propia voluntad y porque piensan las visiones tienen sentido en lugar de ser forzadas. El líder también destaca la dependencia de la organización con respecto a la experiencia de los empleados.
- Existen límites en la responsabilidad del líder hacia el empleado, no se trata de una relación paternalista integral de la misma manera que durante el período industrial anteriormente mencionado.
- Es importante que un líder asuma riesgos y también responsabilidad si las cosas van mal. El líder no debe ser egocéntrico ni centrarse en su estatus, ya sea personal o de su grupo, y deberá demostrar un alto grado de integridad.
- El líder debe fomentar la cooperación dentro de la organización, poniendo énfasis en el consenso más que en la competencia.

Algunos de los rasgos característicos del liderazgo nórdico pueden parecer ambiguos. Uno de ellos es la relación entre formalidad y flexibilidad, que en algunos aspectos puede percibirse como opuestos. Aunque el liderazgo nórdico no es muy formal, todavía se basa en reglas y supuestos comunes que, pueden percibirse como factores que contrarrestan la flexibilidad dentro de las organizaciones. La flexibilidad en una perspectiva nórdica se basa en un alto grado de autonomía. Esto significa que el empleado en forma individual tiene el suficiente poder, influencia y responsabilidad para hacer su propio trabajo.

El hecho de que las investigaciones hayan identificado a la región nórdica como individualista, puede ser inesperado basado en un entendimiento común de que la gente en los países nórdicos es colectivista. Holmberg y Akerblom (1998) en su estudio sobre liderazgo nórdico determinaron que, si se separa el individualismo y el colectivismo entre una dimensión familiar y una de carácter más social, a nivel familiar se notan altos niveles de individualismo mientras que a nivel social se notan altos niveles de colectivismo. En este



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



contexto, en una cultura individualista se espera que cada uno se cuide a sí mismo, mientras que el colectivismo espera un mayor apego a la familia, los amigos y los empleadores.

En las comunidades nórdicas la relación más importante de un individuo, en términos de su sustento, es el que se tiene el estado de bienestar. De esta forma la relación que la gente tiene con su familia, su empleador, etc., son menos importantes en el contexto nórdico. El individualismo nórdico no debe ser percibido de la misma manera que el individualismo estadounidense, el cual en gran medida está asociado a la competencia ya que al mismo tiempo la cooperación en el lugar de trabajo constituye una de las bases del estilo de liderazgo nórdico.



## 4. Metodología

Se trata de un estudio de caso de tipo cualitativo que sigue los estándares del estudio de casos de Robert Yin (1994). La forma de realizar la investigación será del tipo explicativa para responder a preguntas como el “¿Por qué?” y el “¿Cómo?”. De esta manera definimos el modo de abordar la problemática para responder a los objetivos planteados. Este diseño metodológico anticipa el tipo de investigación a realizar acorde con el alcance definido. La selección de esta metodología está determinada por el mismo título de la tesis, dado que se pretende entender cómo es la teoría de liderazgo seleccionada para desarrollar los planes de entrenamiento de sus líderes, y su relación con la cultura nórdica.

La técnica de investigación consistirá en cuestionarios y de análisis documental. Dentro de los cuestionarios tenemos las entrevistas (selectivo), las encuestas (menos selectivo) y los censos (nada selectivos), para la presente investigación se utilizará la entrevista en todas sus variantes dependiendo del interlocutor, estructurada, no estructurada, focalizada o en profundidad.

En relación con la evidencia empírica recogida en este trabajo de tipo cualitativo, se utilizó un cuestionario semiestructurado administrado a los informantes clave, el cual consistía en las siguientes preguntas:

1. ¿Notas alguna diferencia entre líderes suecos y líderes de otras partes del mundo?
  - Con esta pregunta se pretende encontrar alguna evidencia referida a la dimensión que tanto Hofstede como el estudio GLOBE denominan “distancia al poder”, la cual hace referencia al grado en que la organización acepta y respalda la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios.
2. ¿Cómo es la capacitación?
  - La intención de esta pregunta es ver las características del entrenamiento que reciben los miembros de la empresa dado que en la cultura nórdica la educación tiene un rol central. En términos de las dimensiones definidas por



Hofstede podemos considerar la “Orientación a largo plazo” en la cual la capacitación es importante para poder enfrentar los desafíos que se presentarán en el campo laboral.

3. ¿Hay algún valor que los líderes enfatizan en particular?
  - El estudio GLOBE identifica una dimensión denominada “Orientación humana”, mediante esta pregunta se pretende indagar en cuanto al grado en que la organización alienta y recompensa a las personas por ser justas, altruistas, generosas, bondadosas y amables con los demás.
  
4. ¿Cómo es el proceso de toma de decisión? ¿Involucran a los empleados?
  - Con esta pregunta se intenta poner de manifiesto alguna evidencia relacionada a la dimensión “Orientación al futuro” del estudio GLOBE, ya que las decisiones claramente tienen un efecto inmediato en como planificar las cosas para el futuro inmediato, y ser parte de ellas o no, posiciona a los empleados de una manera totalmente diferente.
  
5. ¿El código de ética lo tiene presente y lo promueven?
  - Esta pregunta tiene una clara relación con la dimensión “Orientación humana” antes mencionada, pero además con la dimensión denominada “Aversión a la incertidumbre” de Hofstede, ya que la misma indica hasta qué punto una organización se basa en normas, reglas y procedimientos sociales para controlar la imprevisibilidad de eventos futuros.
  
6. ¿Cómo se actúa cuando un integrante de tu equipo tiene bajo rendimiento?
  - Esta pregunta está relacionada con la dimensión que el estudio GLOBE denomina “Orientación al desempeño”, que intenta medir el grado en el que un equipo alienta y recompensa a sus miembros a la mejora del desempeño y la excelencia.



7. ¿Cuáles son las principales características que destacarías de la cultura sueca?
  - Esta es una pregunta abierta cuya respuesta se podría intentar enmarcar en algunas de las dimensiones culturales que se encontrarán más adelante.
  
8. ¿Cómo percibís el individualismo en la cultura sueca?
  - Hofstede menciona la dimensión “Individualismo” en referencia a la preferencia por un marco social dentro del cual se espera que los individuos se cuiden a sí mismos y a su familia directa, y es lo que se pretende indagar con esta pregunta.
  
9. ¿Cómo manejan el balance vida trabajo?
  - En esta pregunta está presente la dimensión “Orientación humana”, pero esta vez en relación con el trabajo.



## 5. Hallazgos

### 5.1 Liderazgo en Ericsson

#### 5.1.1 Propósito y gobernanza corporativa

En referencia a al propósito de la empresa el CEO menciona: “Nuestro propósito es potenciar un mundo inteligente, sostenible y conectado. Durante más de un siglo, hemos estado poniendo herramientas inteligentes en manos de personas en todos los sectores de nuestra sociedad, creando tecnologías inteligentes que impulsan un cambio positivo. Seguimos comprometidos con este esfuerzo, sin dejar a nadie atrás.”

*“Our purpose is to empower an intelligent, sustainable and connected world. For more than a century, we have been putting smart tools in the hands of people in every sector of our society, creating intelligent technologies that drive positive change. We remain committed to this effort, leaving no one behind.”* Börje Ekholm, President and CEO, Ericsson.

La gobernanza corporativa describe cómo se distribuyen los derechos y responsabilidades entre los órganos de la compañía de acuerdo con las leyes, reglas y procesos internos establecidos. El gobierno corporativo también define los sistemas de toma de decisiones y la estructura a través de la cual los propietarios controlan directa o indirectamente la empresa.

Los accionistas pueden ejercer sus derechos de decisión en la reunión general anual de accionistas. Un comité de nominación es designado cada año por los accionistas principales cuyas funciones incluyen la propuesta de un auditor externo y de miembros de la junta directiva a ser designados en la reunión general anual de accionistas, y propuestas de remuneración de los miembros de la junta directiva y del auditor.

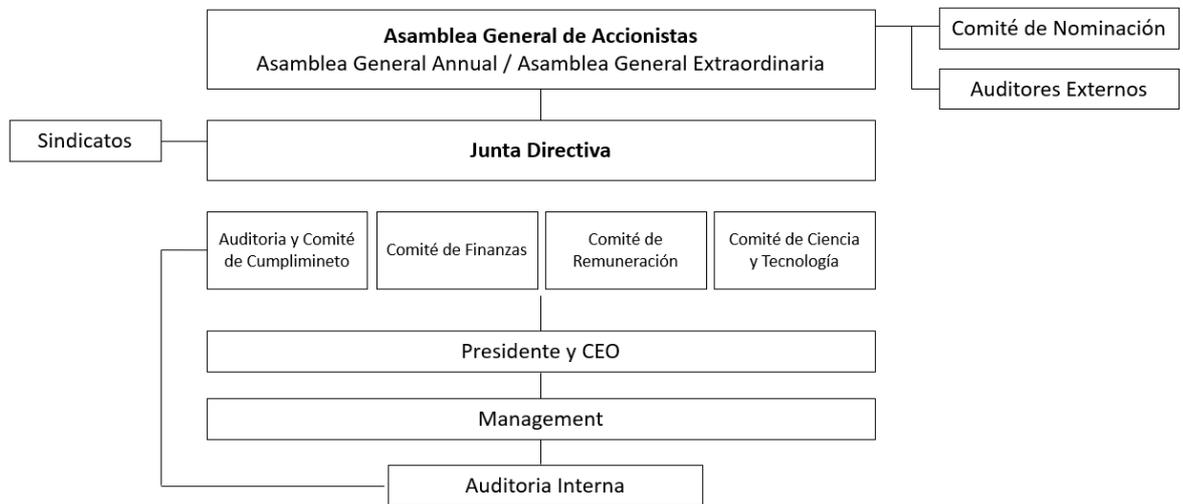
Además de los miembros de la junta directiva elegidos por los accionistas, debe haber representantes de los empleados, ya que los sindicatos tienen derecho a esta participación



según la ley sueca. La junta directiva es el responsable último de la estrategia, la organización y de la gestión de las operaciones.

El presidente y CEO, designado por la junta directiva, es responsable de manejar la gestión diaria y para ello cuenta con el apoyo del equipo ejecutivo. El auditor externo es elegido durante la reunión general anual de accionistas.

Gráfico 5.1.1.1



Fuente: Compañía Ericsson. Gobernanza Corporativa.

<https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance>

Como compañía sueca de responsabilidad limitada con valores cotizados en Nasdaq Estocolmo como así también en NASDAQ New York, la empresa está sujeta de una variedad de reglas. Las reglas externas más relevantes son las siguientes:

- La Ley de Sociedades de Suecia.
- Regulaciones aplicables de la Unión Europea.
- El libro de reglas para emisores de Nasdaq Estocolmo.
- El código sueco de gobernanza corporativa.
- Las reglas del mercado de valores de NASDAQ.



- Los requerimientos de gobernanza corporativa de NASDAQ New York (sujeto a ciertas exenciones que reflejan principalmente los requisitos legales suecos obligatorios).
- Los requisitos aplicables de la “SEC” (*Securities and Exchange Commission*) de Estados Unidos.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, la empresa adopta las siguientes reglas internas:

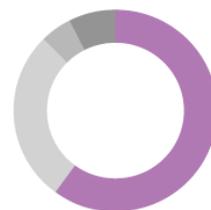
- Un Código de Ética Empresarial.
- Documentos de dirección del grupo, incluyendo las políticas y directivas del grupo, las instrucciones y control y la gestión de riesgos.
- Un Código de Conducta, que se aplica al desarrollo, producción, suministro y soporte de productos y servicios en todo el mundo.

Los tenedores de acciones de la compañía están distribuidos de la siguiente forma:

Gráfico 5.1.1.2

Shareholders

Ownership percentage (voting rights)



Swedish institutions:	60.23%
Of which:	
– Investor AB:	22.53%
– AB Industrivärden: (together with SHB Pensionsstiftelse and Pensionskassan SHB Försäkringsförening)	19.26%
– Cevian Capital:	5.38%
Foreign institutions:	27.49%
Private Swedish investors:	4.97%
Others:	7.31%

Accionistas. Fuente: Nasdaq



### 5.1.2 Código de Etica Empresarial

La compañía adopta tres valores fundamentales que constituyen el reflejo de la cultura y representan el comportamiento a considerar en cada acción que realizan sus integrantes:

- Profesionalismo
- Respeto
- Perseverancia

El Código de Etica guía a los empleados en el trabajo diario, en cómo se relacionan con sus pares, clientes, proveedores, y en la forma en la cual se hacen los negocios. La empresa se identifica como un promotor relevante y comprometido para generar cambios positivos dentro de las comunidades y sociedades en las que actúa. Para tener éxito, se establece un alto estándar con el fin de ganar negocios en base al mérito, la capacidad y la justicia, y al mismo tiempo se actúa enérgicamente para corregir cualquier irregularidad que se encuentre.

El Código de Etica constituye el marco rector, proporciona los recursos y la información necesaria para llevar a cabo el negocio de manera responsable, tomar decisiones éticas y mantener la confianza de los clientes, socios y accionistas. Es revisado y firmado periódicamente por todos los integrantes de la empresa. Se traduce a 40 idiomas, lo que garantiza que sea accesible para todos.

El Código de Etica refleja el compromiso de la empresa en la realización de los negocios de manera responsable, lo que incluye:

- Apoyar los diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Respetar los Derechos Humanos en todas las actividades de negocio, conforme con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre los Negocios y los Derechos Humanos.



- Ser ciudadanos empresariales responsables.
- Asegurar la salud y la seguridad.
- Fomentar el desarrollo sostenible.

El Código de Ética también contiene una serie de principios éticos para todas las personas que realizan trabajos para la empresa, ya sea como empleados o como un subcontratista o como un contratista privado, lo que incluye:

- Garantizar en todo momento el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos aplicables.
- Promover una divulgación completa, justa, precisa, periódica y comprensible de los informes financieros y de otros comunicados públicos.
- Tratar adecuadamente los conflictos de intereses.
- Proteger y utilizar adecuadamente los bienes de la compañía.
- Proteger la información confidencial.

### 5.1.3 Reuniones de accionistas

Los derechos de toma de decisiones de los accionistas se ejercen en las reuniones generales de accionistas. La mayoría de las resoluciones se adoptan por mayoría simple. Sin embargo, la Ley de Sociedades de Suecia requiere mayorías calificadas en ciertas instancias, por ejemplo en el caso de:

- Enmienda de sus Estatutos.
- Resolución de transferencia de acciones a empleados que participen en programas de retribución variable a largo plazo.

La reunión general anual de accionistas se celebra en Estocolmo. La fecha y el lugar de la reunión se anuncian en el sitio web de la compañía a más tardar en el momento de la publicación del informe financiero intermedio del tercer trimestre.



Los accionistas que no puedan participar personalmente podrán hacerse representar mediante un poder. Solo los accionistas registrados en el registro de acciones tienen derecho a voto. Los accionistas nominativos registrados que deseen votar deben solicitar ser inscritos en el registro de acciones antes de la fecha de registro de la reunión general anual de accionistas.

La reunión general anual de accionistas se lleva a cabo en sueco y se interpreta simultáneamente al inglés. Toda la documentación proporcionada por la compañía está disponible en sueco e inglés. Durante la misma, los accionistas tienen la oportunidad de plantear preguntas relacionadas con las operaciones del grupo, normalmente los miembros de la junta directiva y el equipo ejecutivo están presentes para responder tales preguntas. El auditor externo siempre está presente.

#### 5.1.4 Comité de nominación

El comité de nominación es designado cada año por los accionistas principales, su tarea fundamental es proponer a los miembros de la junta directiva. El comité debe conocer sobre la estrategia de la compañía y los retos futuros para poder valorar la competencia y experiencia que requieren los miembros de la junta directiva. Además, el comité debe tener en cuenta las reglas de independencia aplicables a la junta directiva y sus otros comités.

El comité de nominaciones también hace las siguientes propuestas, para resolución de la reunión general anual de accionistas:

- Propuesta de remuneración de los directores elegidos durante la reunión general anual de accionistas y de la remuneración del auditor.
- Propuesta para la elección del auditor.
- Propuesta para la elección del presidente de la reunión general anual de accionistas.



La reunión general anual de accionistas adopta el siguiente procedimiento que incluye las tareas del comité de nominaciones y el procedimiento para la designación de sus miembros. La instrucción rige hasta que durante la reunión general de accionistas se decida lo contrario.

#### 5.1.5 Junta directiva

La junta directiva (*board of directors*) es responsable de la estrategia, la organización y de la gestión de las operaciones de la empresa, nombra al presidente y CEO, quien es responsable de administrar las operaciones diarias de acuerdo con las pautas de la junta directiva. El presidente y CEO debe asegurar de que los miembros estén actualizados periódicamente sobre temas de importancia. Esto incluye actualizaciones sobre desarrollo comercial, resultados, situación financiera y liquidez.

La junta directiva está formada por directores elegidos por los accionistas y también por representantes de los empleados. Los miembros cumplen su función desde el cierre de una Reunión General Anual de Accionistas hasta el cierre de la siguiente, pero pueden continuar cualquier número de mandatos consecutivos. El presidente y CEO puede integrar la junta directiva

La junta directiva y sus comités están sujetos a una variedad de reglas de independencia según la ley Sueca, el código de gobernanza corporativo sueco (*Swedish Corporate Governance Code*), las leyes de seguridad de Estados Unidos, y las reglas de la SEC y las de NASDAQ Stock Market. La composición de la junta directiva cumple con todos los criterios de independencia aplicables.

La tarea de los comités es principalmente preparar los asuntos para su resolución por parte de la junta directiva. Sin embargo, la junta directiva puede autorizar a cada comité a determinar ciertos asuntos en áreas limitadas y puede otorgar una autorización extendida para que los comités determinen y manejen ciertos asuntos específicos. Si se considera



apropiado, la junta directiva y cada comité tienen derecho a contratar expertos externos independientes, ya sea en general o con respecto a asuntos específicos. Antes de las reuniones de la junta directiva, cada comité presenta las actas de las reuniones. El presidente del comité también informa sobre el trabajo del comité en cada reunión de junta directiva. La información detallada sobre los comités y su trabajo puede encontrarse en los reportes de gobernanza corporativa. La junta directiva ha establecido 4 comités:

- Comité de auditoría y cumplimiento. Sus tareas incluyen la supervisión de la información financiera, el control interno y la auditoría. En representación de la junta directiva, el Comité de Auditoría y Cumplimiento monitorea y revisa lo siguiente:
  - El alcance y la integridad de los estados financieros.
  - Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
  - Control interno de la información financiera.
  - Gestión de riesgos.
  - La eficacia y adopción del programa anticorrupción de la empresa.
  - El informe anual y los informes intermedios.
  - Auditorías y honorarios de auditoría.
- Comité de finanzas. Sus tareas incluyen en manejo de asuntos relacionados con la estrategia financiera, es responsable de preparar para la resolución de la junta directiva los asuntos relacionados con la estrategia financiera, incluyendo las operaciones de tesorería con estructura de capital, objetivos de capital y estrategia de calificación.
- Comité de remuneración. Sus tareas incluyen la revisión de la compensación ejecutiva y las siguientes responsabilidades:
  - Revisar y preparar para la resolución de la junta directiva, las propuestas sobre salario y otras remuneraciones, incluida la compensación por jubilación, para el presidente y el CEO.
  - Revisar y preparar para la resolución de la junta directiva, las propuestas a la reunión general anual de accionistas sobre directrices para la remuneración del equipo ejecutivo.



- Revisar y preparar para la resolución de la junta directiva, las propuestas para la reunión general anual de accionistas sobre el programa de compensación variable.
- Aprobar propuestas sobre salario y otras retribuciones, incluida la indemnización por jubilación, para los miembros del equipo ejecutivo.
- Aprobar propuestas de objetivos para la compensación variable a corto plazo para los miembros del equipo ejecutivo.
- Aprobar el pago de la compensación variable a corto plazo para los miembros de los miembros del equipo ejecutivo.
- Comité de Tecnología y Ciencia. Sus tareas incluyen revisión y preparación de asuntos relacionados con tecnología y ciencia, y las siguientes responsabilidades:
  - Revisión y preparación para consideración y / o resolución por parte de la junta directiva de asuntos relacionados con la estrategia y planificación de tecnología para la empresa, monitorear el ecosistema de tecnología.
  - Revisión y preparación para consideración y / o resolución por parte de la junta directiva de asuntos relacionados con la dirección e influencia de la ciencia a nivel geopolítico.

#### 5.1.6 Organización

La junta directiva nombra al presidente y CEO, y a los vicepresidentes ejecutivos. El presidente y CEO es responsable de la gestión diaria de las operaciones y cuenta con el apoyo del equipo ejecutivo. La estrategia para llevar los productos y servicios al mercado está sobre la base de una fuerte cooperación entre las áreas de negocio (*Business Areas*) y las áreas de mercado (*Market Areas*). Hay cinco áreas de mercado vendiendo y entregando soluciones a los clientes, y cuatro áreas de negocio (*Business Areas*) que son responsables de desarrollar y mantener productos y ofertas de servicios, y asegurar la capacidad de entrega. El equipo ejecutivo está formado por los responsables de las áreas de negocio, de las áreas de mercado y de las funciones de grupo (*Group Functions*), esta última tiene la responsabilidad de liderar su propia área y de desarrollar políticas y directivas grupales, así como procesos grupales comunes.



Gráfico 5.1.6.1



Organización. Fuente: [https://www.ericsson.com/492c39/assets/local/about-ericsson/corporate-governance/documents/corporate-governance/ericsson\\_organization\\_2021.pdf](https://www.ericsson.com/492c39/assets/local/about-ericsson/corporate-governance/documents/corporate-governance/ericsson_organization_2021.pdf)

### 5.1.7 Marco de liderazgo y entrenamiento.

El marco de liderazgo de la empresa proporciona las competencias que se consideran críticas para el éxito en el futuro, las mismas conforman el marco de liderazgo y se aplica a todos los líderes de todos los niveles. Dado que con más responsabilidad viene una mayor complejidad habrá diferentes expectativas si comparamos líderes en diferentes niveles. Sin embargo, se establecen los requisitos fundamentales para todos los líderes y está diseñado para ayudarlos a conducir la compañía para convertirla en lo que se pretende a través de su estrategia. Como los desafíos del negocio cambian constantemente esto también modifica las expectativas que hay sobre los líderes. El marco de liderazgo fue creado bajo las siguientes premisas:

- Simplicidad: se busca que sea fácil para poder destacar los aspectos más relevantes en cuanto a liderazgo para la compañía.
- Aplicabilidad: es para todos los líderes a todos los niveles, lo cual lo hace simple de utilizar, teniendo particularidades diferente dependiendo de la posición y del rol.



- Influencia: fue creado en colaboración con los líderes, no es solo algo definido por Recursos Humanos, fue desarrollado por 5400 líderes de la compañía vía encuestas y workshops.
- Validación externa: está validado externamente, utiliza conceptos ampliamente empleados por otras compañías exitosas.
- Alineación con la estrategia: el marco está diseñado con la estrategia como premisa. Está diseñado para ayudar a líderes a alcanzar los desafíos específicos que el mercado espera de ellos.

La compañía les da un papel importante a los líderes, y ellos son conscientes de que la dirección futura recae en sus competencias y desarrollo, de esta forma se identifica a los líderes como los responsables de conducir a la compañía en el camino correcto. Todo lo que se hace en la empresa debe estar en concordancia con los valores: profesionalismo, respeto y perseverancia, esto debe afectar como se actúa en el trabajo en todos los niveles, con los proveedores y con los clientes. Independientemente de los desafíos que se presentan interna y externamente, como organización es importante que cada uno muestre estos valores en el trabajo diario. Cualquier cosa que se establezca como una guía para los líderes debe estar basada en esos tres valores, y esto es lo que tiene en cuenta el marco de liderazgo. Para lograr los objetivos los líderes deben actuar según la forma definida por la empresa siempre respetando los 3 valores principales independientemente de la situación en que uno se encuentre. Todo lo que hagan los empleados deben hacerlo con profesionalismo, respeto y perseverancia.

Teniendo en cuenta los valores fundamentales de la empresa, es importante que cuando las personas miran a la compañía, vean profesionalismo en sus tareas. Todo lo que se entrega debe hacerse con competencia, eficiencia y gran habilidad. También se debe poder observar que es una organización en la cual el respeto es un pilar fundamental. Por último, también se debe destacar la capacidad de perseverar frente a la dificultad, poder prometer y ofrecer un rendimiento superior. La perseverancia debe estar profundamente arraigada en los empleados.



Dado que los valores son expresados a través del comportamiento, para llevar los valores a la práctica los líderes deben hacer tres acciones:

- **Pensar.** Pensar en el negocio de manera diferente para poder seguir siendo un jugador importante en el mercado y para alcanzar los objetivos. Se debe continuar aprendiendo, innovando y creando nuevos negocios. La empresa está trabajando con los líderes para desarrollar y compartir competencias, impulsar la innovación y aprovechar las oportunidades comerciales.
- **Liderar.** Se debe liderar a la gente hacia el cumplimiento de los objetivos, la empresa utilizará todo su potencial si logra que todos unan su esfuerzo por cumplir con la metas, y eso requiere una práctica dedicada para obtener lo mejor de cada uno. Se espera y se anima a los líderes a que demuestren un liderazgo valiente, proporcionen coaching a otros, demuestren integridad y lideren con el ejemplo.
- **Hacer.** Se debe hacer todo lo que sea necesario para llegar a donde se propone. Alcanzar las metas no siempre será fácil y habrá obstáculos en el camino. Cuando eso sucede, hay que mantener las cosas en la dirección correcta, con perseverancia, disciplina y agilidad. Se espera que los líderes se vuelvan más orientados al cliente en su enfoque, sobresalgan en la ejecución y adopten el cambio y la diversidad.

Los programas de entrenamiento que tiene la compañía en estudio están divididos en dos secciones bien definidas, una para capacitar a los ejecutivos y otra para los no ejecutivos. Para acceder a los programas el candidato debe ser propuesto por su jefe y se puede trazar un paralelo entre todos los programas disponibles y el modelo de Katz (1995) (gráfico 3.2.3.1), aparecen los tres niveles, viendo el contenido de cada entrenamiento se nota como se va dando más o menos importancia a las competencias técnicas, humanas y conceptuales, tal cual lo mencionado por Katz (1995).

Entrenamiento para niveles ejecutivos

En este nivel los distintos grupos de personas se dividen en:



- Ejecutivo: el candidato es un talento que tiene las habilidades y experiencias requeridas para la función y está listo para un puesto ejecutivo.
- Candidato ejecutivo emergente: es alguien identificado como un talento con potencial para ocupar un puesto ejecutivo, pero necesita contar con experiencia en diferentes posiciones antes de estar listo.
- Alto potencial: es una persona extremadamente talentosa identificada al principio de su carrera, que demuestra un potencial excepcional para crecer rápidamente hacia un puesto ejecutivo.

Los entrenamientos para este grupo de personas son los siguientes:

- Ejecutivo:

Este programa se focaliza en el desarrollo estratégico, teniendo a su vez en cuenta su ejecución. Se combinan sesiones de clases con visitas a diferentes partes claves de la empresa. Se pone énfasis importante en temas financieros y relacionamiento con el cliente.

- Liderando dentro de las nuevas realidades:

Este es un programa de un módulo que proporciona una comprensión más profunda de los nuevos impulsores de la competencia en los negocios de hoy, a su vez otorga herramientas para pensar y actuar estratégicamente. El enfoque se centra en la tecnología disruptiva, la innovación, los mercados de crecimiento rápido y la gestión del cambio individual y organizacional.

- Perspectivas globales:

Este programa será centrado en desafíos específicos del CEO. Al final del programa el objetivo es contar con un líder más reflexivo, capaz de liderar la organización en las próximas décadas. Combina tópicos de liderazgo individual y la exposición a líderes académicos y empresariales que se enfrentan a cambios rápidos.

- Magnetismo para innovaciones globales:

Se expone a los talentos de alto potencial a ideas innovativas para manejar el negocio de las telecomunicaciones, basándose en la idea de una cultura de innovación. Combina clases con pensadores e innovadores de primera línea. Se espera que el



candidato salga con una idea clara de lo que deben hacer como líderes con respecto a la innovación.

### Entrenamientos para niveles no ejecutivos

En este nivel los distintos grupos de personas se dividen en:

- Líder de primera línea se refiere a un talento listo para ocupar puestos de liderazgo de primera línea. Una persona asignada a este grupo está lista para ocupar puestos de liderazgo de segunda línea y liderar a otros líderes.
- Candidato a líder de líder: persona lista para tomar una posición de liderazgo de nivel intermedio.
- Candidato a líder senior: es alguien listo para asumir puestos de liderazgo senior, con el objetivo de liderar múltiples áreas en una organización grande y compleja.

Los entrenamientos para este grupo de personas son los siguientes:

- Liderando para resultados:  
Se prepara al líder para alinear su organización con la estrategia de la compañía y para saber priorizar las iniciativas críticas con el fin de garantizar que se logren los resultados deseados. Se ven conceptos de como acompañar al equipo en momentos de cambio de manera fluida y eficiente, se dan herramientas para saber cómo inspirar, motivar y desarrollar a las personas del equipo. El participante recibe comentarios personales y detallados sobre el estilo de liderazgo. El programa está desarrollado para equipar a los líderes intermedios y senior con la mentalidad y las habilidades para alcanzar y superar sus objetivos comerciales a través de la ejecución efectiva de la estrategia.
- Liderando equipos virtuales:  
Se otorgan herramientas para diagnosticar los desafíos que enfrenta un equipo virtual, para crear un plan de acción de mejora y analizar el impacto que tiene en las relaciones el hecho de comunicarse a través de la tecnología. Se enseñan técnicas para una comunicación 1 a 1 más efectiva y para reconocer el impacto cultural y de



los distintos husos horarios. Durante el programa se aprende como estructurar el equipo para lograr la máxima productividad, lo cual incluye crear acuerdos y normas dentro del grupo, y a saber seleccionar la tecnología de comunicación más adecuada según el mensaje a transmitir. Interpretar como el trabajo virtual afecta a la motivación y explorar la naturaleza de los conflictos en equipos virtuales, son dos de los puntos que también son tratados en este curso con especial atención.

- Estudios básicos de liderazgo:

Este programa tiene un fuerte foco en el negocio y en aplicación prácticas. Se trabaja con objetivos de negocio reales. A cada participante se le realizará una encuesta 360 y una prueba de personalidad para medir el perfil natural de cómo hacen las cosas de manera innata. Se brinda apoyo durante todo el programa y se le da la oportunidad de reflexionar y aplicar los conocimientos adquiridos a su situación laboral.

- Liderazgo completo:

Este entrenamiento tiene como objetivo brindar herramientas a los participantes para comunicar de manera efectiva la estrategia y el propósito de la organización. Se promueve desarrollar talento a través del coaching, la retroalimentación y la generación de confianza, y al mismo tiempo comprender cómo la creación de un clima propicio para la innovación provoca el cambio y el crecimiento dentro de la organización. El programa expone al participante a diferentes situaciones de liderazgo (toma de decisiones, innovación, crisis, mejoras adicionales en el desempeño de los empleados), y al final crearán un plan para integrar nuevas habilidades en las competencias actuales en cuanto a liderazgo.

## **5.2 Diversidad e inclusión en Ericsson**

### **5.2.1 Fortaleza de la diversidad**

La empresa considera que los equipos diversos impulsan el rendimiento y la innovación, y que crean un valor comercial mayor, de esta forma adopta a la inclusión y la diversidad como uno de los pilares más importantes y son fundamentales para el desarrollo del negocio, para la cultura de la empresa y sus valores (profesionalismo, respeto y



perseverancia). A la luz de un entorno global en cambio constante, el papel de un lugar de trabajo inclusivo y diverso será aún más crítico en el futuro, es por esto por lo que se consideran los siguientes puntos:

- Se tiene en cuenta la diversidad e inclusión en todo lo que se hace, formando equipos que reflejen este enfoque.
- Presentan una variedad de modelos a seguir y se comunican por varios canales, asegurando que la marca llegue a diversas comunidades.
- Fomentan programas que incluyan una amplia variedad de personas.
- Crean espacios para que cada uno aporte su perspectiva.

La empresa se manifiesta comprometida con la igualdad de oportunidades en el empleo, el desarrollo, la compensación y todas las demás acciones del personal sin discriminación por motivos de raza, color, género, orientación sexual, identidad de género, estado civil, embarazo, estado parental, religión, opinión política, nacionalidad, origen étnico, origen social, condición social, condición indígena, discapacidad, edad o afiliación sindical.

La diversidad e inclusión es parte integral de la estrategia y valores de la empresa, la compañía tiene una organización descentralizada, esto significa que la agenda de diversidad e inclusión está impulsada principalmente por nuestras organizaciones locales. Un marco global tiene como objetivo brindar orientación y un paraguas general para todas las actividades e iniciativas, pero consideran que el cambio debe ocurrir cerca de donde se encuentran los empleados para que estos sean relevantes y atractivos.

La estrategia global de diversidad e inclusión ayuda a mejorar las cifras en tres áreas principales, género, generaciones y nacionalidad:

- El objetivo es que el 30% de su fuerza laboral esté compuesta por empleadas, actualmente, esa cifra es del 25%.



- Hay 166 nacionalidades representadas en todo el mundo y el grupo de edad más grande es el que tiene entre 25 y 35 años, con un 35%.
- El 51% de los empleados estadounidenses son blancos, el 25% asiáticos, el 9% hispanos, el 5% negros o afroamericanos.

### 5.2.2 Igualdad de genero

En los últimos años, ha logrado un progreso constante en el aumento del número de mujeres en puestos de nivel superior.

Gráfico 5.2.2.1

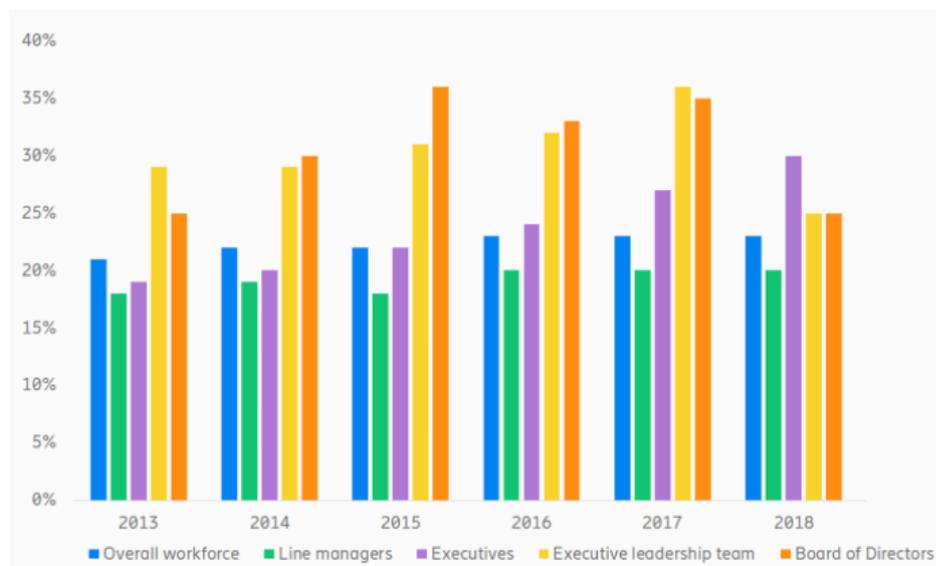




Gráfico 5.2.2.2

### Gender diversity - Female representation

%	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Overall workforce	21%	22%	22%	23%	23%	23%
Line managers	18%	19%	18%	20%	20%	20%
Executives	19%	20%	22%	24%	27%	30%
Executive leadership team	29%	29%	31%	32%	36%	25%
Board of Directors	25%	30%	36%	33%	35%	25%

Diversidad de género. Participación de las mujeres. Fuente:  
<https://www.ericsson.com/en/about-us/diversity-and-inclusion/our-commitment/gender>

La empresa considera que lograr la igualdad de género en todo el mundo requiere la participación de todos, y apoya la campaña HeForShe de la ONU, que se centra en lo que actividades pueden hacer los hombres para abordar la discriminación y las desigualdades que enfrentan las mujeres. HeForShe es un movimiento solidario en favor de la igualdad de género desarrollado por ONU Mujeres para implicar a hombres y niños como defensores y agentes de cambio en la consecución de la igualdad de género y de los derechos de la mujer, la campaña fomenta a alzar la voz y a actuar las desigualdades a las que se enfrentan mujeres y niñas. Es un esfuerzo global para involucrar a todos y todas en la eliminación de las barreras sociales y culturales que impiden alcanzar nuestro mayor potencial. El logro de la igualdad de género requiere un enfoque incluyente que reconoce el papel fundamental de los hombres y de los niños como partícipes para lograr los derechos de las mujeres, y con necesidades propias en la formulación de ese equilibrio.

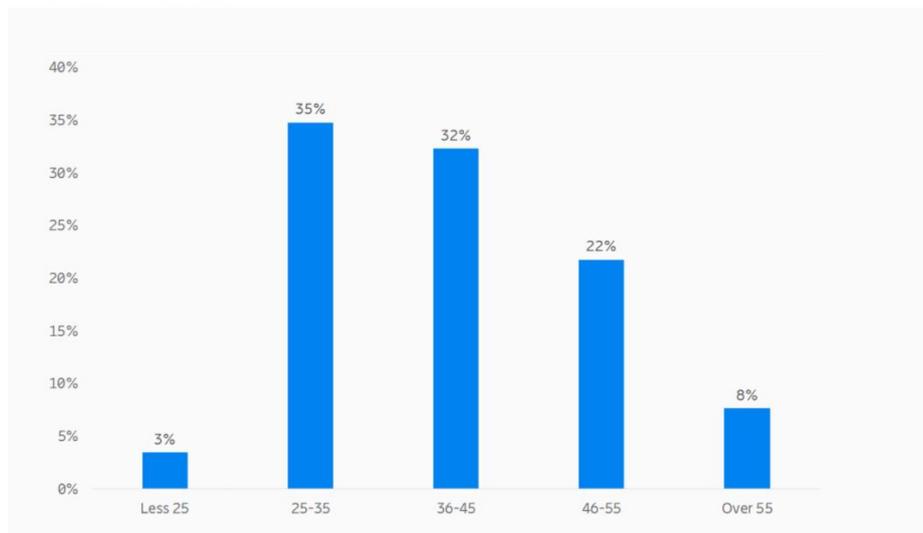


### 5.2.3 Generaciones

Con el fin de aumentar la motivación, la innovación e impulsar equipos de alto rendimiento, hay especial importancia en aprovechar las diversas fortalezas que poseen todas las generaciones. Dado que el lugar de trabajo actual es el más diverso generacionalmente que nunca, se presta especial atención a la gestión intergeneracional. La franja con mayor cantidad de empleados está dada entre los 25 a 35 años, y los 36 a 45 años, con un 35% y 32% respectivamente. Los menores de 25 representan el menor grupo con el 3%, en el otro extremo de edades se encuentran los mayores de 55 años que representan el 8% del total.

Gráfico 5.2.3.1

Employees by age



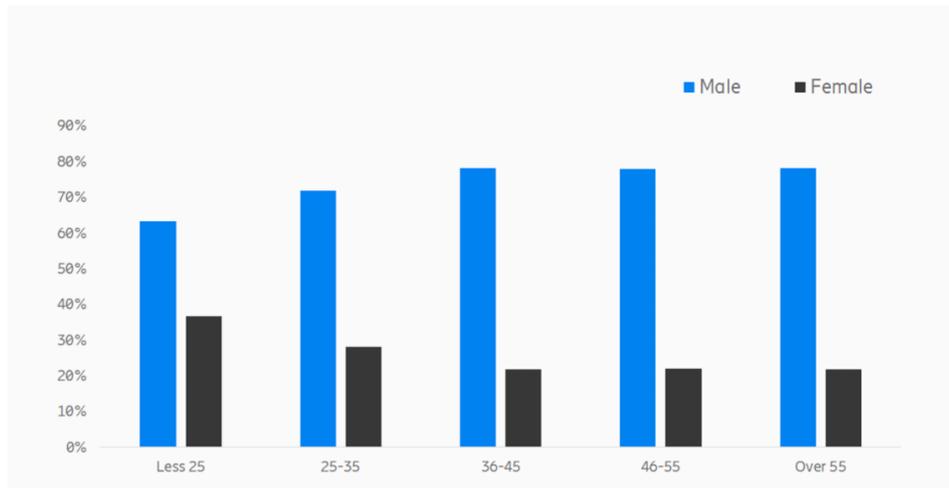
Empleados por edad. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/diversity-and-inclusion/our-commitment/generations>

En cuanto a la distribución por género y edad, se observa una cantidad mayor de mujeres con respecto a los hombres en las edades más bajas, menos de 25 años, y entre 25 y 35 años. De 36 años en adelante la relación entre hombres y mujeres se mantiene estable.



Gráfico 5.2.3.2

Employee by age and gender



Empleados por edad y por género. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/diversity-and-inclusion/our-commitment/generations>

#### 5.2.4 Orientación sexual

La empresa manifiesta estar comprometida a brindar un entorno de trabajo inclusivo donde todos sean valorados y bienvenidos. Todas las personas son respetadas por las habilidades que aportan, sus contribuciones y el impacto que producen, garantizando de esta forma la igualdad de trato de todos los empleados independientemente de su orientación sexual. Garantizar un entorno inclusivo para los empleados LGBTQ+ en todo el mundo es una parte clave e integral de la estrategia de diversidad e inclusión global.

Existe una red LGBTQ+ que promueve una cultura inclusiva en el lugar de trabajo en la que las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y queer (LGBTQ+) tienen el mismo desarrollo y oportunidades profesionales, de esta manera se ayuda a crear conciencia sobre la diversidad LGBTQ+ en toda la organización.

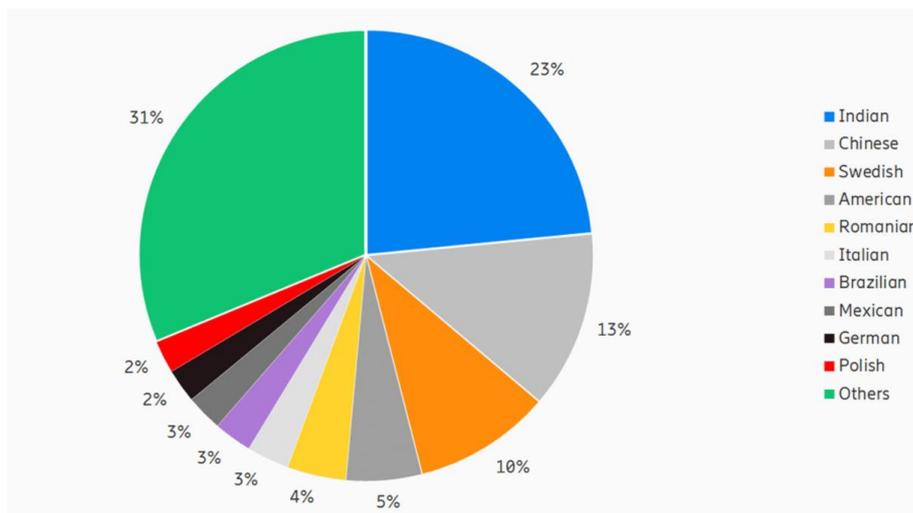


### 5.2.5 Nacionalidad

Uno de los objetivos es crear un entorno inclusivo que atraiga y retenga a personas talentosas de todos los orígenes, para ello la compañía se enfoca en el compromiso y el desarrollo, y en permitir que la gente trabaje de manera más efectiva dentro y entre regiones y culturas. Se promueve una amplia gama de nacionalidades en todos los niveles para reflejar la sociedad.

La empresa es naturalmente diversa ya que opera en 180 países y cuenta con 166 nacionalidades representadas en la fuerza laboral. Se pretende crear un entorno en el que la gente pueda trabajar de forma más eficaz en todas las culturas proporcionando los recursos y la formación necesarios para crear y gestionar equipos de alto rendimiento en todo el mundo. Las 10 nacionalidades con mayor representación entre nuestra fuerza laboral global son: India, China, Sueca, Estadounidense, Rumana, Italiana, Brasileña, Mexicana, Alemana y Polaca.

Gráfico 5.2.5.1



Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/diversity-and-inclusion/our-commitment/nationality-ethnicity>

Cuando se trata de origen étnico, las complejidades legales en todo el mundo prohíben recopilar esta información en muchos países fuera de los Estados Unidos. Por lo tanto, los datos siguientes son solo para EE. UU. El origen étnico se refiere a las categorías de raza y origen étnico EEO-1 que reflejan los requisitos de información del gobierno de EE. UU.

Gráfico 5.2.5.2



Etnia. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/diversity-and-inclusion/our-commitment/nationality-ethnicity>

### 5.3 Sustentabilidad y responsabilidad corporativa en Ericsson

#### 5.3.1 Sustentabilidad del medio ambiente

La gestión proactiva de temas relacionados con la acción climática y el medio ambiente es un componente central de la estrategia de sustentabilidad de la empresa. Se considera un enfoque de economía circular en todo lo que se hace, de esta forma se trabaja para reducir los impactos ambientales, donde a eficiencia energética de los productos, la gestión sustentable de materiales, la reutilización y el reciclaje son áreas clave.



- Diseño: Se diseña para tener un excelente rendimiento energético, eligiendo materiales sustentables que permiten un alto nivel de reciclaje y eviten el uso de sustancias peligrosas.
- Uso: Se invierte mucho tiempo y esfuerzo en el desarrollo de soluciones innovadoras para ayudar a los clientes a mejorar el rendimiento energético.
- Reciclado: el programa global de devolución de productos, disponible en 180 países, garantiza que al final de su vida útil estos se reciclen con altos estándares ambientales. Más del 98% del contenido del material se recicla.

Gráfico 5.3.1.1



Economía Circular. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-governance-reports>

La política de sustentabilidad de la empresa establece que la misma se esfuerza por desarrollar, vender y entregar hardware, software, servicios y soluciones con excelente desempeño en sustentabilidad y contribuye al desarrollo sustentable de la sociedad. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) contribuyen a los pilares del desarrollo sostenible:

- Prosperidad económica.
- Equidad social.



- Mejor desempeño ambiental.

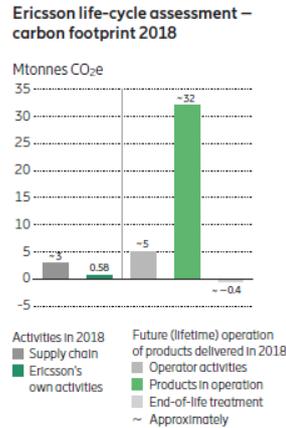
Para ello la empresa establece:

- Utilizar la metodología de evaluación del ciclo de vida para determinar sus aspectos ambientales significativos y evaluar el impacto ambiental de las TIC.
- Reducir el impacto ambiental negativo de sus propias operaciones y adoptar un enfoque preventivo ante desafíos ambientales.
- Aplicar diseño para asegurar mejoras ambientales continuas con una perspectiva de ciclo de vida de los productos.
- Brindar servicios de devolución como parte de su responsabilidad extendida, para ayudarlos en la gestión de productos y soluciones al final de su vida útil.
- Incrementar el conocimiento y la conciencia de sustentabilidad entre sus empleados.
- Participar en actividades que tengan un impacto social, ambiental y económico positivo en las personas, las empresas y la sociedad, y promover la inclusión digital.
- Abogar por el uso de las TIC para mitigar y adaptarse al cambio climático, y crear economías bajas en carbono en el futuro.
- Implementar requisitos de sostenibilidad adecuados en su cadena de suministro.
- Comprometerse con las partes interesadas de la empresa sobre su desempeño en sostenibilidad.
- Cumplir o superar los requisitos legales aplicables en áreas socioeconómicas y ambientales.

La compañía fue una de las pioneras en la implementación de la metodología de evaluación del ciclo de vida como herramienta de estrategia ambiental. Se evalúa anualmente la huella carbono y se han establecido objetivos para su reducción que están aprobados por la organización Iniciativa de Objetivos basados en Ciencia (*Science Based Targets Initiative*). El consumo de energía durante la fase de uso sigue siendo un contribuyente importante a la huella de carbono de las TIC.



Gráfico 5.3.1.2



Huella de carbono 2018. Fuente: Reporte anual 2018

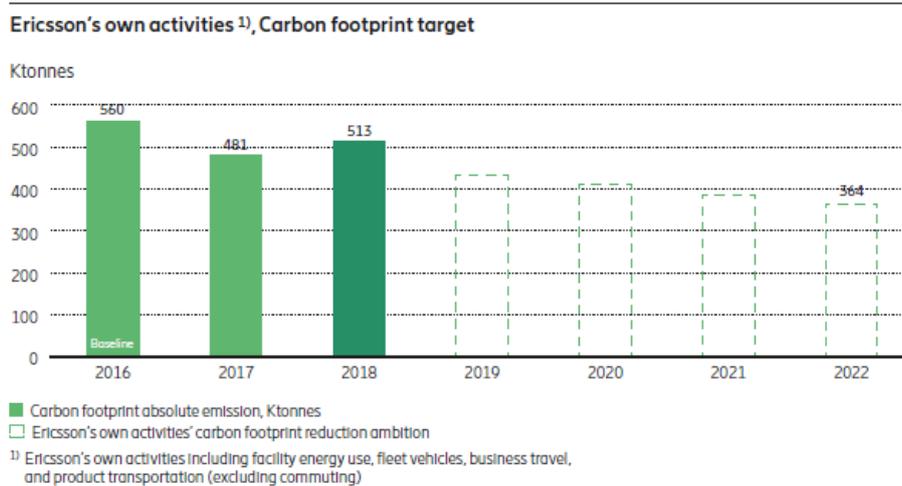
La empresa se esfuerza por la mejora continua con respecto al uso de la energía en sus propias actividades para minimizar impacto ambiental. Como objetivo se apunta a una reducción de la huella de carbono del 35% a partir de sus propias actividades de 2016 hasta 2022. Las iniciativas que impactan en el medio ambiente en forma directa e indirecta son las siguientes:

- Reducir el consumo de energía en las instalaciones (directo). La reducción global de las emisiones de CO<sub>2</sub> para la energía utilizada en sus instalaciones (oficinas, sitios de producción, centros de datos y laboratorios de pruebas) fue del 15% en 2018. Se utiliza energía renovable en los países donde está disponible. El concepto de oficina inteligente se ha ampliado a 11 ubicaciones que representan el 2% de las instalaciones, esto se basa en internet de las cosas y tiene como objetivo mejorar la experiencia del empleado en el lugar de trabajo, por ejemplo, optimizando la calidad del aire y la temperatura.
- Mejorar el uso de los vehículos (directo). En 2018 las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con la flota los vehículos disminuyeron en aproximadamente 16 Ktonnes. El objetivo de es continuar reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub> por kilómetro mediante el uso de vehículos de manera más eficiente, por ejemplo, Implementación de alternativas telemáticas y combustibles alternativos.



- Transferir el transporte de productos desde el aire a superficie (indirecta). En 2018 hubo una escasez de componentes lo que resultó en un mayor uso de flete aéreo para cumplir con los compromisos de entrega. Las emisiones de CO<sub>2</sub> para el transporte de productos fueron aproximadamente 85 Ktonnes más que en 2017. La compañía continuó implementando su sistema de gestión de transporte, que está diseñado para mejorar el control y planificación del transporte, con el objetivo reducir el impacto ambiental.
- Viajes de negocio (indirecto). La implementación de reuniones virtuales a través de internet y las restricciones de viaje, han resultado en una reducción del 11% en las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con viajes de negocios.

Gráfico 5.3.1.3



Huella de carbono. Fuente: Reporte anual 2018

### 5.3.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible

En 2015 las Naciones Unidas acordaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible para un mundo mejor para 2030, con el fin de combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Es parte de la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa de la empresa contribuir activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, para ello han hecho una investigación llevada a cabo



con la Universidad de Columbia que ha demostrado que las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) tienen el potencial de impactar positivamente los 17 objetivos.

La compañía da importancia estratégica al cumplimiento del ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) y el ODS 17 (Alianzas para los objetivos) y considera que su poder combinado ayuda a generar un enfoque único y un mayor impacto. Guiados por los objetivos, depende de todos los involucrados (gobiernos, empresas, sociedad civil y público en general) trabajar juntos para construir un futuro mejor para todos.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

Gráfico 5.3.2.1



Objetivo de Desarrollo Sostenible 9

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>

El liderazgo tecnológico relacionado al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 9, y más específicamente su meta 9.1, “Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos”. Cumplir con el ODS 9 está directamente relacionado con la estrategia comercial para proporcionar infraestructura de TIC, con énfasis en la banda ancha móvil como un facilitador del acceso a Internet para todos. El progreso es medido anualmente en función del despliegue de redes de banda ancha móvil.



## Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Gráfico 5.3.2.2



### Objetivo de Desarrollo Sostenible 17

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Las alianzas para el progreso del ODS 17 y más específicamente su meta 17.16 “Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo”, se centra en asociaciones de múltiples partes interesadas que movilizan y comparten conocimientos, experiencia, tecnología y recursos. La empresa sostiene que el éxito en este punto depende de los ecosistemas y las asociaciones a las que se han unido y que impulsan. Desde el principio, se ha dedicado tiempo y esfuerzo a colaborar con otros para establecer los estándares abiertos que hacen posible las comunicaciones globales.



Gráfico 5.3.2.3

The infographic features a header with 17 icons representing the Sustainable Development Goals. Below this, a circular graphic of the 17 goals is shown. The main title is "Ericsson and the Global Goals". The text states: "We actively contribute to all 17 SDGs, in particular, we have placed strategic importance in meeting SDG 9 (Industry, innovation and infrastructure) and SDG 17 (Partnerships for the Goals). We believe that it's the combined power of these two which helps to differentiate our unique approach". It further notes: "With expertise in Information and Communication Technologies (ICT) and long-standing industry partnerships, we have a strong platform for making decisive advances to help make the SDGs a reality".

Goal	Icon	Text
9	Industry, Innovation and Infrastructure	<b>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</b> <b>Technology leadership with purpose</b> Our focus on research and innovation delivers sustainable 3G/4G/5G, IoT, Cloud and AI solutions that scale globally, so the benefits of technology become available to all
17	Partnerships for the Goals	<b>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</b> <b>Partnerships for progress</b> Only through partnerships with customers, industries, academia and international organizations, can we bring our life-changing technologies to the world at scale

Objetivos de desarrollo sostenible. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/sustainability-and-corporate-responsibility/sustainable-development-goals>

### 5.3.3 Cumplimiento

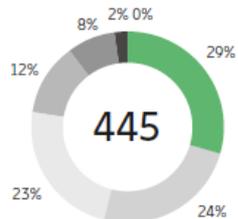
Los empleados, proveedores y otras partes externas son animadas a informar sospechas de violaciones de la ley, del Código de Ética Empresarial o del Código de conducta, a través de un procedimiento estrictamente confidencial. Las denuncias sobre estos temas pueden estar relacionadas con la corrupción, la contabilidad cuestionable, deficiencias en el control interno de contabilidad, auditoría, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, asuntos de derechos humanos, u otros asuntos que podrían afectar seriamente los intereses vitales de la salud y seguridad grupal o personal. Estos temas son tratados por



el comité de cumplimiento, incluyendo el área de legales, Recursos Humanos y la unidad sobre la cual se reportó la sospecha. El jefe de investigaciones corporativas informa al comité de cumplimiento sobre los casos más significativos que son reportados. El equipo de investigaciones corporativas, que está dentro de la función de grupo Asuntos Legales y Cumplimiento, recibe las presuntas infracciones y decide si el problema reportado amerita investigación. Durante 2018 el proceso en torno a la notificación de inquietudes sobre cumplimiento se ha fortalecido y desarrollado para incluir denuncias de violaciones reportadas tanto a nivel central como local. Se ha trabajado para fortalecer la gestión e investigación de denuncias, los procesos y recursos para ayudar a garantizar que las investigaciones sean más metódicas y sólidas. En 2018 la compañía recibió 445 casos reportados a través de línea de cumplimiento u otros medios. La línea de cumplimiento de la empresa está disponible por teléfono o sitio web seguro, 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año en 188 países y en más de 75 idiomas.

Gráfico 5.3.3.1

Reported Compliance Concerns  
(2018)<sup>1,2)</sup>



- Fraud, corruption and regulatory breach
- Operations
- Conflicts of Interest
- Miscellaneous
- Security
- Human resources
- Sustainability

<sup>1)</sup> Compliance concerns reported to Audit and Compliance Committee, most of them received via The Ericsson compliance line but also via certain other channels such as mail addressed to Group Functions or Market Areas excluding unrelated spam e-mails.  
<sup>2)</sup> The category of reported compliance concerns is determined based on the most significant impact identified by Corporate Investigations' team. Categorization may be modified during an investigation as additional information related to the initial allegations is obtained.

Reportes sobre cumplimiento en 2018. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-governance-reports>



#### 5.3.4 Ondas de radio y salud

En todas las redes móviles los dispositivos se comunican con estaciones base usando campos electromagnéticos de radiofrecuencia (EMF), también conocido como ondas de radio. La adopción de la telefonía móvil desde la década de 1990 ha creado cierta preocupación pública con respecto a que las ondas de radio de los teléfonos móviles y las estaciones base podrían causar efectos adversos para la salud. Grupos de expertos y autoridades de salud pública, incluida la Organización Mundial de la Salud (OMS, hojas informativas 193 y 304), han revisado los estudios científicos disponibles y han concluido que, cumpliendo con los límites internacionales, el balance de la evidencia no demuestra ningún efecto en la salud asociados con la exposición a ondas de radio desde teléfonos móviles o estaciones base de radio.

La mayoría de las autoridades nacionales han adoptado los criterios científicos de seguridad internacionales donde se especifican los límites de exposición a ondas de radio los cuales han sido establecidos por la Comisión Internacional de Protección de Radiación no Ionizante (ICNIRP) los cuales incluyen márgenes amplios para proporcionar protección contra efectos adversos en salud. La citada comisión tiene como objetivo proteger a las personas y el medio ambiente contra los efectos adversos de las radiaciones no ionizantes. Con este fin, la ICNIRP desarrolla y difunde consejos basados en la ciencia para limitar la exposición a las radiaciones no ionizantes. Expertos de diferentes países y disciplinas como biología, epidemiología, medicina, física y química, trabajan junto con la ICNIRP para evaluar el riesgo de la exposición a estas radiaciones con el fin de proporcionar orientación sobre la exposición. Los expertos de ICNIRP basan su asesoramiento en publicaciones científicas sobre los efectos biológicos y los mecanismos de acción de la radiación, para todo el rango de frecuencias. Los consejos de protección de ICNIRP están formulados en sus directrices, revisiones y declaraciones, que están disponibles pública y gratuitamente en línea, paralelamente organiza talleres para informar sobre el conocimiento científico actual y brindar la oportunidad de avanzar en el diálogo sobre la protección contra las radiaciones no ionizantes.



El grupo de función de tecnología es responsable por el EMF y el área de salud. Los laboratorios de la empresa cumplen con las especificaciones del standard ISO/IEC17025 que especifica los requisitos generales para la prueba y calibración laboratorios, y está acreditado por la *Swedish accreditation authority* SWEDAC. De acuerdo con las normas electromagnéticas, la empresa prueba sus equipos con el objetivo de garantizar que los niveles de exposición a ondas electromagnéticas estén por debajo de los límites de seguridad establecida. La compañía también proporciona información sobre las ondas de radio y la salud para los clientes, público y otras partes interesadas, y apoya investigación para aumentar aún más el conocimiento en este área.

Los niveles de exposición a los EMF de las estaciones base en los lugares donde la gente normalmente reside son típicamente menos de un porcentaje de los límites internacionales, ya que la intensidad de las ondas de radio cae rápidamente con la distancia de la antena. Cerca de una antena de la estación base, los límites de exposición a los EFM pueden ser alcanzados, por lo tanto, las antenas están instalados de manera tal que el personal no autorizado no tenga acceso al área. La seguridad de los empleados, clientes y proveedores al probar, instalar y mantener los productos de radio es importante para la empresa, por eso proporciona información sobre distancias de cumplimiento y otras informaciones de salud y seguridad relacionada a EMF. Con el fin de asegurar que los aspectos de salud y seguridad sean gestionados correctamente, también está disponible un estándar interno que describe los requisitos mínimos para trabajar en áreas donde la exposición a EMF puede ocurrir.

### 5.3.5 Objetivos de sustentabilidad

La empresa ha establecido objetivos de sustentabilidad y responsabilidad corporativa alineados con la estrategia de la compañía. Los objetivos se revisan e informan anualmente y reflejan su ambición tanto de mitigar los riesgos y como así de aumentar los impactos positivos, los objetivos climáticos están en línea con la agenda climática de la ONU.



Los objetivos de mitigación de riesgos incluyen:

- Cero fatalidades y jornada laboral.
- Abordaje en cuanto a la evaluación de riesgos.
- Fortalecer y mejorar el programa de ética y cumplimiento para garantizar la lucha contra el soborno y la corrupción.
- Lograr un 100% de adherencia a proceso de negocios

Los objetivos de impacto positivo incluyen:

- Para 2022 alcanzar un 35% de ahorro energético en los sistemas de radio, (tomando como base 2016).
- Para 2022 reducir un 35% las emisiones de CO<sub>2</sub>, (tomando como base 2016).
- Para 2022 conseguir un portafolio de productos de 5G que sea 10 veces más eficiente en el uso de la energía que 4G (tomando como base 2017).
- Incrementar al 30% la representación femenina de la fuerza laboral total.
- Permitir internet para más habitantes a través del despliegue de banda ancha móvil para conectar más 500 millones de personas para 2024 (tomando como base 2018).
- En las actividades propias de la compañía, ser neutral en cuanto a huella de carbono para 2030.



Gráfico 5.3.5.1

Risk mitigation targets

Zero fatalities and lost workday incidents by 2025 <sup>1)</sup>	New target	Address risk assessment for 100% of the top 90% of supplier spend by 2020	Achieved
Strengthen and enhance Ericsson's Ethics and Compliance program to ensure an effective and sustainable Anti-bribery and corruption program by 2022 <sup>2)</sup>	On track	Achieve 100% adherence to the sensitive business process and conditions by 2020 <sup>3)</sup>	Achieved

Positive impact targets

Achieve 35% energy saving in Ericsson Radio System compared with the legacy portfolio by 2022 (baseline 2016) <sup>4)</sup>	34%	Reduce 35% CO <sub>2</sub> e emissions from Ericsson's own activities by 2022 (baseline 2016) <sup>4) 5) 6)</sup>	-57%	Achieve a 5G product portfolio that is ten times more energy efficient (per transferred data) than 4G by 2022 (baseline 2017)	6.6x
Increase to 30% the female representation of total workforce by 2020 <sup>7)</sup>	25%	Enable internet for all through roll out of mobile broadband to connect additional 500 million people by 2024 (baseline 2018) <sup>8)</sup>	188 million	Ericsson is carbon neutral by 2030 in its own operations <sup>9)</sup>	On track

<sup>1)</sup> As the Company already delivered on its 2019 target to Reduce major incidents by a minimum of 30% by 2022, a new target of Zero fatalities and lost workday incidents by 2025 was set in 2020.  
<sup>2)</sup> Ericsson's Anti-bribery and corruption program is part of the broader Ethics and Compliance program.  
<sup>3)</sup> Approval adherence: 100% and conditions adherence: 100%.  
<sup>4)</sup> Included in Ericsson's Science Based Target (SBT) which is approved by the SBT Initiative.  
<sup>5)</sup> CO<sub>2</sub>e: Carbon dioxide equivalent.  
<sup>6)</sup> Own activities include: facility energy use, fleet vehicles, business travel and product transportation.  
<sup>7)</sup> Total workforce includes: all employees.  
<sup>8)</sup> Accumulated number of users added since 2019.  
<sup>9)</sup> Emissions from Ericsson's own operations include fleet vehicles (Scope 1) and facility energy usage (Scope 1 and Scope 2). Scope definition according to the GHG Protocol Corporate Standard.

Objetivos de mitigación de riesgos. Objetivos de impacto positivo. Fuente: [https://www.ericsson.com/492da5/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2021/ericsson-sustainability-and-corporate-responsibility-report-2020\\_eng.pdf](https://www.ericsson.com/492da5/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2021/ericsson-sustainability-and-corporate-responsibility-report-2020_eng.pdf)

## 5.4 Estrategia de negocio y resultados de Ericsson

### 5.4.1 Estrategia de negocio

En un mercado en crecimiento impulsado por 5G, la empresa manifiesta estar bien posicionada para el siguiente paso a través de un crecimiento controlado. La estrategia de negocios establecida se mantiene sin cambios y los resultados son visibles y están avanzando bien hacia los objetivos financieros establecidos. Han identificado tres áreas clave en las que



pueden apoyar a sus clientes, los operadores de telecomunicaciones, para aprovechar el valor total de la conectividad y permitir su éxito.

Primero los clientes deben impulsar la eficiencia constantemente para reducir el costo de entregar tráfico en las redes. En este sentido 5G también aumentará la eficiencia del espectro, lo que reducirá los costos.

En segundo lugar, los clientes deben volverse verdaderamente digitales para permitir un aprovisionamiento de servicios más rápido y una configuración de red más veloz, y al mismo tiempo hacer que los servicios sean más fáciles de usar. Esto será cada vez más importante para atraer nuevos clientes, pero también les ayudará a reducir aún más sus costos.

Finalmente, los clientes necesitan capturar nuevas fuentes de ingresos y nuevas oportunidades que son posibles gracias a tecnologías emergentes como 5G e IoT. La tecnología 5G expande el mercado para los operadores de telecomunicaciones más allá del negocio de banda ancha móvil hacia aplicaciones empresariales e industriales. La adopción de esta tecnología a gran escala sentará las bases para el desarrollo sostenible en todos los sectores de la sociedad.

Basándose en las prioridades de los clientes, fue desarrollada una estrategia comercial que está construido sobre tres pilares:

- Liderazgo tecnológico. Aporta soluciones innovadoras al mercado por delante de la competencia, dando una ventaja a sus clientes. Al mismo tiempo, el liderazgo tecnológico es un factor clave para el liderazgo en costos, ya que se utiliza la última tecnología para reducir el costo de los productos. Esto beneficia tanto a la empresa como a sus clientes.



- Soluciones basadas en productos. Ponen al software y hardware en el centro de las soluciones para el cliente. Estas se complementan con ofertas de servicios como instalación, despliegue, sistema integración, soporte y consultoría.
- Escala y habilidad global. La presencia global de la empresa y su estrecha interacción con los clientes trae oportunidades para que crecer ordenadamente, lo que lleva a más ventajas de escala. La competencia de su gente es considerada como un activo clave para trabajar cerca de los clientes alrededor del mundo.

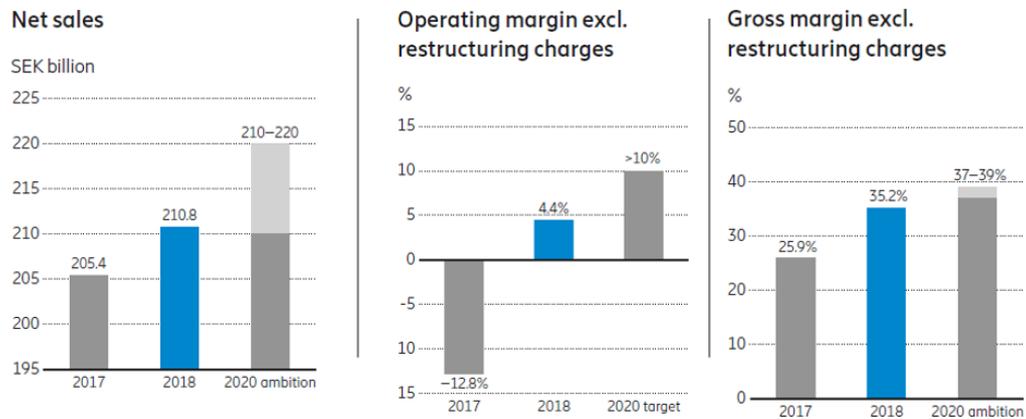
En base a estos pilares estratégicos el negocio está dividido en cuatro segmentos:

- Redes. Proporciona hardware, software y servicios para que los clientes construyan y puedan evolucionar sus redes móviles.
- Servicios digitales. Es un negocio dirigido por software que brinda soluciones para que los clientes operen, controlen y monetizen sus redes móviles.
- Servicios administrados. El objetivo es operar las redes de los clientes, permitiendo que los mismos se centren en los servicios que prestan a sus clientes.
- Negocios emergentes y otros. Se explora las formas de aprovechar la conectividad para crear nuevas fuentes de ingresos para los clientes, como IoT y la cuarta revolución industrial.

El mercado está dividido en cinco áreas geográficas, las áreas de mercado son responsables de vender y entregar las soluciones competitivas que se desarrollan dentro de los segmentos. Mantenerse cerca del cliente es clave, por ello con el tiempo se ha trasladado más responsabilidad a las áreas de mercado para asegurar estar cerca de los clientes, pero al mismo tiempo manteniendo las directrices centrales y la gobernanza corporativa.



Gráfico 5.4.1.1



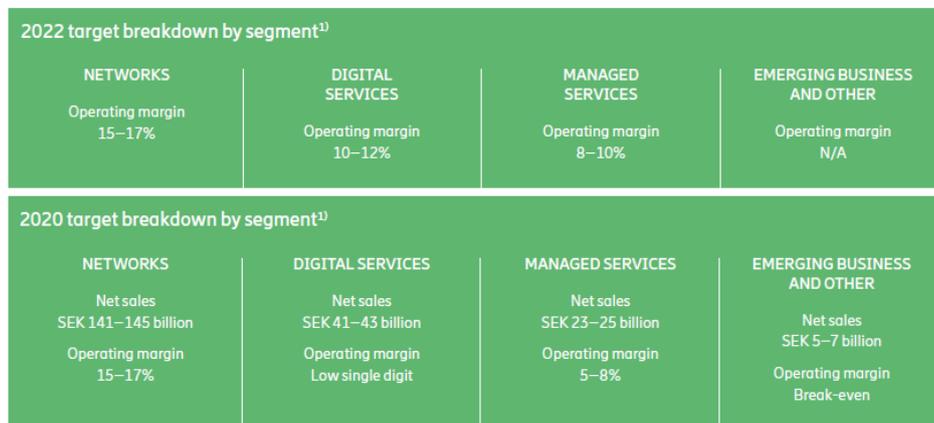
Ventas netas, Margen Operativo excluyendo gastos de reestructuración, Margen Bruto excluyendo gastos de reestructuración. Fuente: <https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-governance-reports>

Gráfico 5.4.1.2

Financial ambition



Target breakdown by segment



<sup>1)</sup> Excluding restructuring charges.



Objetivos Financieros y desglose por segmento. Fuente:

<https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-governance-reports>

#### 5.4.2 Segmentos

Redes:

- Oferta - componentes principales.

Las soluciones de redes soportan todos los accesos de tecnología por radio y ofrecen hardware, software y servicios relacionados tanto para acceso por radio como para transporte. Los servicios relacionados con el producto comprenden diseño, puesta a punto, despliegue de red y soporte al cliente.

- Modelo de negocio.

Los contratos se basan principalmente en un modelo transaccional, donde la empresa desarrolla, vende, licencia y entrega hardware, software y servicios que se compran por los clientes debido a su funcionalidad específica o capacidad. Este negocio también incluye fuentes de ingresos recurrentes como soporte al cliente y ciertos ingresos por software.

- Mercado.

En 2018 el mercado al que se dirige este segmento, el mercado de radio, volvió a crecer después tres años de declive. Las inversiones en LTE en América del Norte fueron un motor importante. También fue un año fundamental para 5G. Se lograron avanzar en puntos críticos para configurar el estándar 5G, el espectro de radio fue subastado y los principales operadores de telecomunicaciones en todo el mundo establecieron sus planes para despliegues y servicios en redes de 5G. En Norte América la primera red comercial de telecomunicaciones 5G fue lanzado, y en China y Taiwán se iniciaron pruebas de esta tecnología. En 2018 la compañía se fortaleció posicionándose como uno de los mayores proveedores globales de equipos de acceso por radio, aumentando de esta forma cuota de mercado a aproximadamente el 29%.

- Enfoque de sustentabilidad.

La eficiencia energética de los productos y el manejo sustentable de los materiales basado en la reutilización y reciclaje, son áreas de importancia clave para las redes y



están en línea con el enfoque de la empresa sobre el medio ambiente y la sustentabilidad. Uno de los principales costos para los operadores de telecomunicaciones es la energía, la compañía invierte para mejorar el rendimiento energético de sus ofertas y reducir el costo total para los clientes. El sistema de radio está preparado para 5G con la opción de instalación remota de software, lo cual además contribuye a reducir la huella de carbono y uso de materiales.

- **Prioridades estratégicas.**

Hay tres prioridades estratégicas, invertir en tecnología y liderazgo en costos, expandir la cuota de mercado selectivamente, e impulsar 5G con los principales operadores. Al mismo tiempo se están realizando inversiones para mejorar la performance de la red con el fin de permitir a los clientes poder abordar nuevas fuentes de ingresos. La oportunidad de ingresos se habilitará a través de IoT y 4G, así como la tecnología 5G, la expectativa del segmento es ser los primeros en el mercado para ofrecer nuevas características y funcionalidades en estas áreas. A través de una gama de productos y una estructura de costos competitiva, la estrategia es seguir ganando cuota de mercado y aprovechar nuevas oportunidades de negocio donde tenga sentido comercial. A largo plazo, la ambición es crecer expandiendo la cartera de redes en áreas adyacentes al mercado radio, como antenas, acceso fijo inalámbrico, seguridad pública y transporte. Para asegurar la tecnología y el liderazgo en redes 5G, se decidió trabajar con los clientes líderes. A finales de 2018 ya se habían firmado 10 contratos de 5G con grandes operadores de telecomunicaciones en varios continentes.



Gráfico 5.4.2.1



<sup>1)</sup> Q4 2017–Q3 2018 revenues (USD), source: Dell'Oro.

<sup>2)</sup> 2018–2023, source: Dell'Oro.

<sup>3)</sup> Reported operating income excluding SEK –1.8 billion related to restructuring charges.

Ventas netas, ingreso operativo, posición de mercado, competidores. Fuente: Reporte anual 2018

Servicios digitales:

- Oferta - componentes principales.

Proporciona soluciones que consisten principalmente en software y servicios en las áreas de los sistemas de soporte empresarial digital (BSS), los sistemas de apoyo operativo (OSS), y lo relacionado a infraestructura en la nube. La cartera está enfocada en estar listos para 5G mediante soluciones industrializadas y automatizadas para asegurar una evolución digital en cada cliente.

- Modelo de negocio.

La empresa desarrolla, vende, licencia y entrega soluciones, basadas en software y servicios para funciones o capacidades específicas en las operaciones de los clientes. Los contratos con los clientes son típicamente proyectos de integración, que combinan software y servicios de alto valor. Los servicios de asistencia técnica y actualizaciones de software normalmente continúan generando ventas recurrentes



después de la entrega de la solución inicial. Se tiene un enfoque selectivo para proyectos grandes y complejos de transformación digital de clientes y la intención de pasar a una mayor proporción de ingresos recurrentes a través de la suscripción licencias de software.

- Mercado.

La transformación digital, junto con la virtualización y la introducción de 5G, está impulsando nuevas oportunidades para los operadores de telecomunicaciones. Eso da posibilidades de capitalizar mejor las inversiones programando y adaptando las redes 4G y 5G para consumidores específicos y para las necesidades de la industria. También da posibilidades para automatizar operaciones con la consecuente eficiencia que esto produce.

- Enfoque de sustentabilidad.

Se centra en utilizar todo el valor de la conectividad y permitir a los operadores de telecomunicaciones comprometerse con los ecosistemas digitales modernos, para ello los aspectos críticos en la realización de negocios en estos ecosistemas son la protección de datos sensibles, y el respeto por el derecho a la privacidad. La compañía alinea su negocio con los requisitos legales sobre la privacidad, y se compromete a garantizar que la misma este tenida en cuenta desde el diseño de sus soluciones.

- Prioridades estratégicas.

La prioridad máxima es convertir el segmento en un negocio rentable, para ello las acciones están orientadas a mejorar la eficiencia y reducir los costos. Las pérdidas en 2018 bajaron significativamente y el segmento está enfocado en lograr sus objetivos financieros. Hay iniciativas en cuatro áreas estratégicas: clientes, productos, comercial y operacional. En este sentido las actividades clave definidas son:

- Crecer en ventas en línea con el desarrollo de mercado, basados en la virtualización y una serie de productos listos para 5G, mantenido el foco en la base instalada actual y en los grandes clientes que serán los primeros en adoptar esta tecnología.



- Mantener y crear un portafolio de productos que esté optimizado para el impacto empresarial a través de inversiones enfocadas en la nube y en tecnología de automatización.
- Proporcionar una sólida gobernanza comercial para maximizar el valor del software y evitar proyectos de alto riesgo.
- Continuar mejorando la eficiencia operacional en I+D, en los gastos de venta generales y administrativos, y en la prestación de servicios.

Gráfico 5.4.2.2



Ventas netas, ingreso operativo, posición de mercado, competidores. Fuente: Reporte anual 2018

Servicios administrados:

- Oferta - componentes principales.

La oferta a los operadores de telecomunicaciones incluye redes y servicios gestionados de tecnología de la información, diseño de red y optimización, y



desarrollo y mantenimiento de aplicaciones. Las principales ventajas competitivas son una sólida competencia en el dominio en redes de telecomunicaciones, tecnología y operaciones, el volumen de datos procesados de las operaciones, y las inversiones en automatización e inteligencia artificial. Los servicios gestionados proporcionan una experiencia positiva al cliente, y baja en costos basada en operación y optimización impulsada por la automatización y la inteligencia artificial.

- **Modelo de negocio.**

Los servicios gestionados operan las redes de los clientes y los sistemas de tecnología de la información, tanto en el campo como de forma remota desde centros de operaciones de red. Los contratos suelen ser de 3 a 7 años, incluyendo transición, transformación y optimización. La fase de transición está asociada con menor rentabilidad porque implica costos iniciales cuando los empleados y la experiencia se transfieren del cliente a la empresa. Durante la fase de transformación los procesos globales, las herramientas y modelos de entrega son introducidos. La fase de optimización se centra sobre el aumento de la eficiencia utilizando soluciones industrializadas para automatización, inteligencia artificial y analítica de datos. Los contratos de servicios gestionados suelen renovarse periódicamente. Dada la naturaleza de este negocio da un índice de rotación de capital superior a la media de la empresa.

- **Mercado.**

Los principales impulsores de los servicios gestionados son la creciente complejidad de las redes y los sistemas de tecnología de información, una gran demanda de mejora en la experiencia del usuario final, y una necesidad continua de los operadores de telecomunicaciones para ser más eficientes y reducir costos. Todo esto se puede abordar con soluciones industrializadas en automatización y analítica de datos.

- **Enfoque de sustentabilidad.**

Incrementando el uso de la automatización y la inteligencia artificial, se mejora la gestión de la red, se contribuye positivamente la seguridad, y se reduce el impacto negativo en el medio ambiente. Proteger los datos sensibles de los clientes y el derecho a la privacidad son temas importantes tanto para la empresa como para el



resto de la industria. Se adopta un enfoque inclusivo de la seguridad y la salud en el trabajo, que incluye a los empleados y a cualquier persona que trabaje o gestione redes en nombre de la empresa. Cuando se está realizando una instalación o brindando un servicio, la seguridad y el bienestar de las personas es considerada de suma importancia

- **Prioridades estratégicas.**

Se definió realizar una revisión de los contratos poco rentables y de los considerados no estratégicos, los cuales fueron finalizados, renegociados o transformados. La industrialización y el despliegue masivo de la automatización impulsará la eficiencia continua en la organización. Las inversiones se realizarán en automatización y analítica de datos.

Gráfico 5.4.2.3



<sup>1)</sup> Reported operating income excluding SEK -0.3 billion related to restructuring charges.  
<sup>2)</sup> IHS Service Provider Outsourcing to Vendors Annual Market Report, 2018

Ventas netas, ingreso operativo, posición de mercado, competidores. Fuente: Reporte anual 2018



Negocios emergentes y otros:

- Oferta - componentes principales.

Este segmento consiste en cuatro negocios:

- Negocios emergentes. Es un área por fuera del negocio principal y tradicional de la compañía cuyo objetivo es identificar nuevas fuentes de ingreso. Las principales áreas de inversión inicial son internet de las cosas (IoT), vehículos conectas y computación de borde.
  - Interconexión basada en software. Brinda soluciones de portabilidad numérica entre operadores.
  - Medios (*MediaKind*). Incluye plataformas para compresión, procesamiento y almacenamiento de video, publicación y entrega de contenido.
  - Medios (*Red Bee Media*). Consiste en tecnología donde se gestiona la plataforma de reproducción para emisoras y propietarios de contenido.
- Enfoque de sustentabilidad. El área da importancia a la gestión de datos sensibles y hay oportunidades en el desarrollo de internet de las cosas y tecnología innovadora que tiene un impacto positivo en la sustentabilidad que según Malmodin (2015) podría ayudar a reducir el efecto invernadero y las emisiones de gas a nivel mundial hasta en un 15% para 2030
  - Prioridades estratégicas.  
El objetivo del segmento es alcanzar un punto de equilibrio en cuanto a ingresos, excluidos los gastos de reestructuración. La estrategia clave es operar los negocios con un enfoque disciplinado, que incluye objetivos financieros claros y revisiones periódicas de rendimiento en comparación con el objetivo e hitos para las aprobaciones de financiación.



Gráfico 5.4.2.4



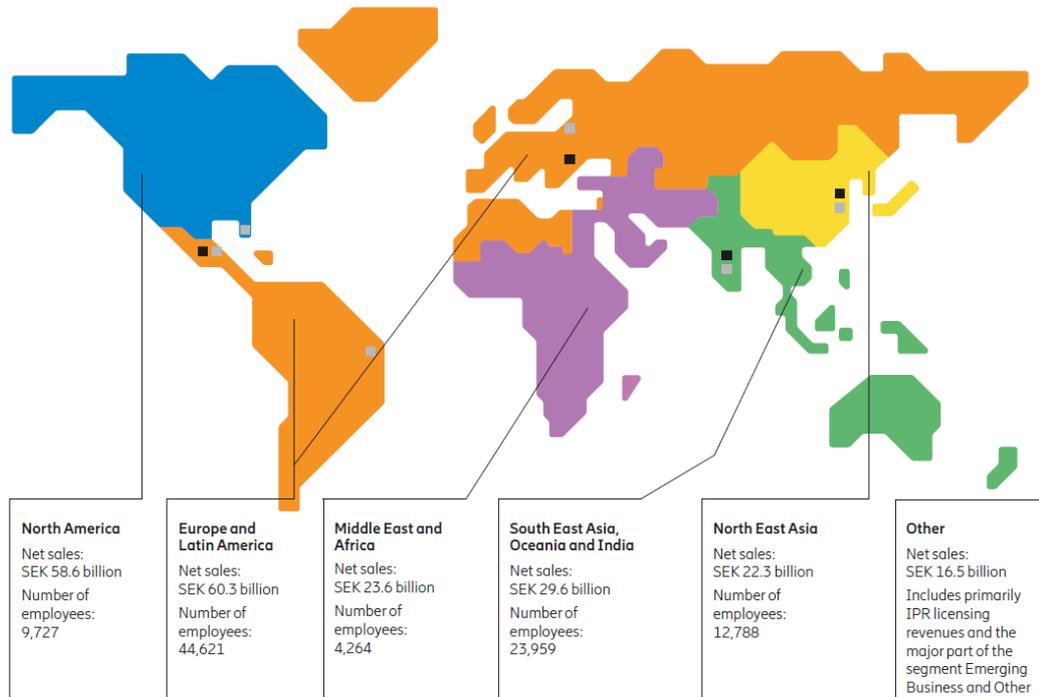
<sup>1)</sup> Reported operating income excluding SEK –0.6 billion related to restructuring charges.

Ventas netas, ingreso operativo, posición de mercado, competidores. Fuente: Reporte anual 2018

### 5.4.3 Areas de mercado

La estructura geográfica comprende cinco áreas de mercado con el fin de proporcionar interfaces claras con el cliente y ofrecer una respuesta rápida. Hay un área de mercado adicional llamada "Otros". Estas áreas geográficas de mercado son responsables de vender y entregar las soluciones que desarrollan las áreas de negocio.

Gráfico 5.4.3.1



Áreas de mercado. Ventas netas y cantidad de empleados al cierre de 2018. Fuente: Reporte anual 2018

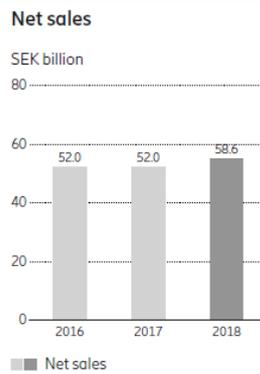
En los siguientes gráficos se muestran, los principales clientes, la cantidad de empleados, las ventas netas, y los suscriptores móviles por tecnología, tomando la información del reporte anual 2018.



Gráfico 5.4.3.2. América del Norte

**Major customers**  
 AT&T, Rogers, Sprint,  
 T-Mobile, Verizon

**Employees**  
 9,727 employees

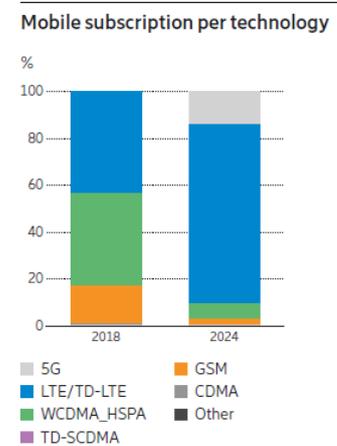
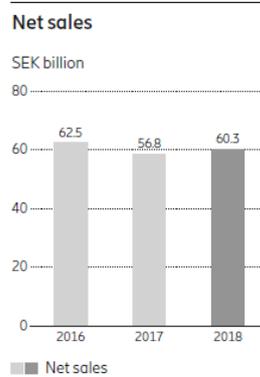


Fuente: Reporte anual 2018

Gráfico 5.4.3.3. Europa y Latinoamérica

**Major customers**  
 America Movil, Bouygues,  
 Deutsche Telecom, Entel, MTS,  
 Orange, Telecom Italia, Telefonica,  
 Telia, Vodafone, Wind Tre

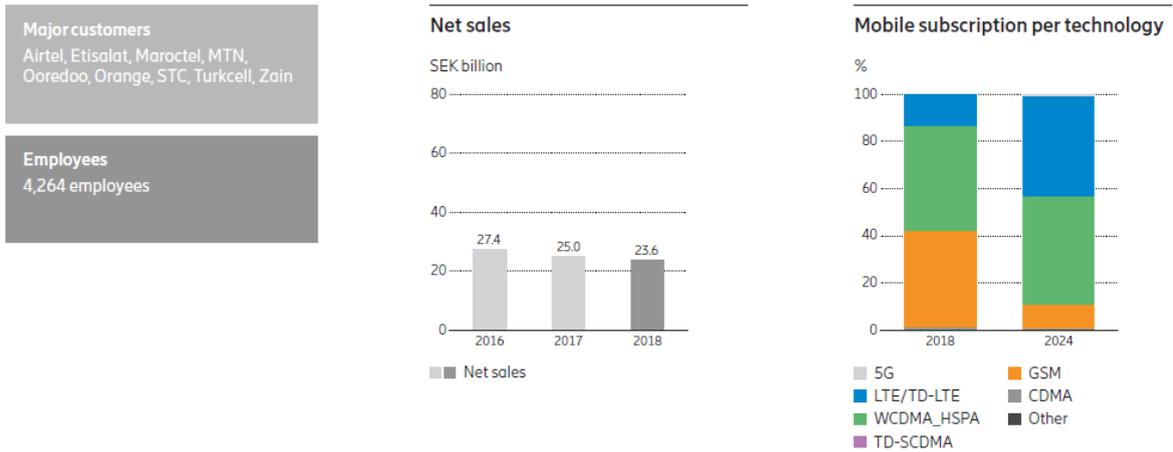
**Employees**  
 44,621 employees



Fuente: Reporte anual 2018

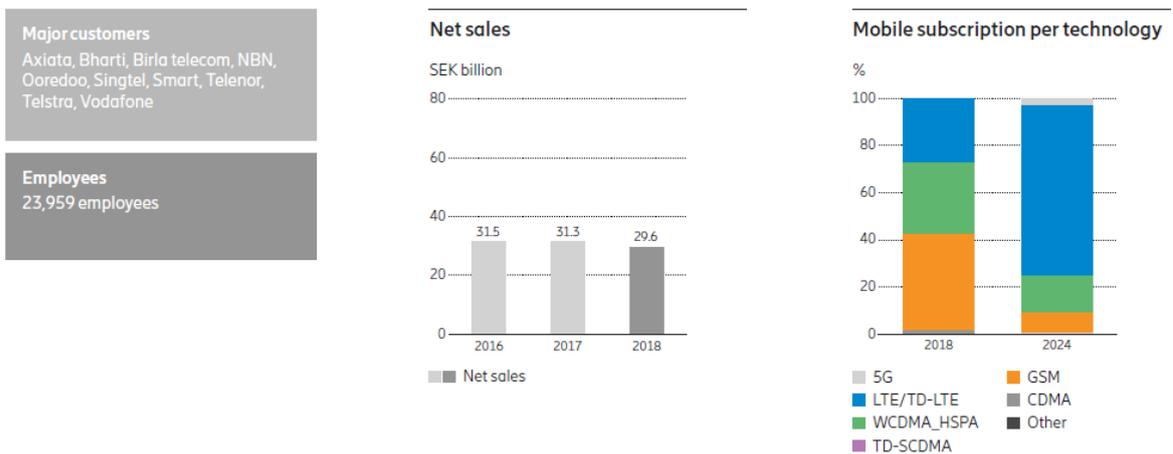


Gráfico 5.4.3.4. Africa y Medio Oriente



Fuente: Reporte anual 2018

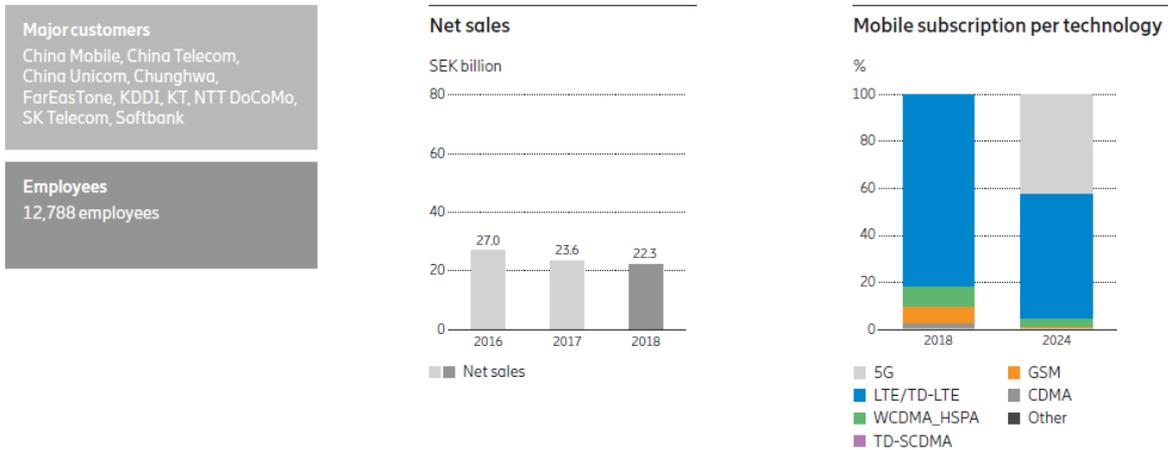
Gráfico 5.4.3.5. Sudeste de Asia, Oceanía e India



Fuente: Reporte anual 2018



Gráfico 5.4.3.6. Asia nororiental

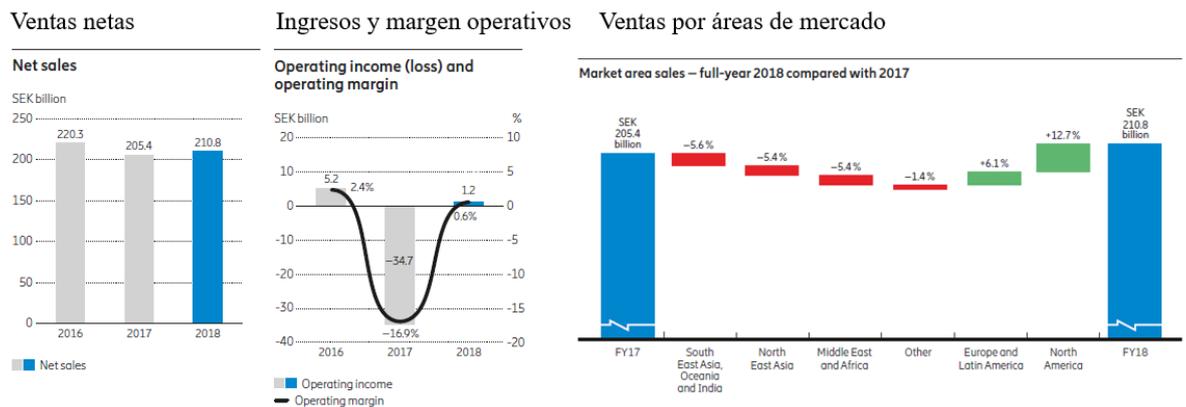


Fuente: Reporte anual 2018

#### 5.4.4 Resultados consolidados

En los siguientes gráficos se muestran los resultados consolidados de 2018 en comparación con años anteriores.

Gráfico 5.4.4.1

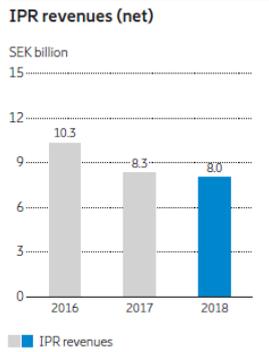


Fuente: Reporte anual 2018

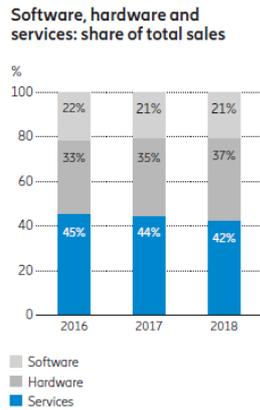


Gráfico 5.4.4.2

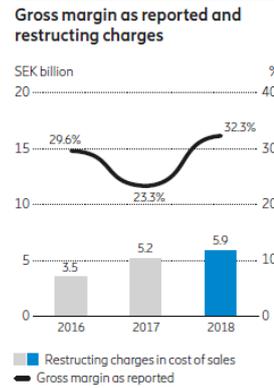
Ingresos por derechos de propiedad intelectual



Software, hardware y servicios



Margen bruto



Flujo de caja



Fuente: Reporte anual 2018

Gráfico 5.4.4.3

Sales split per segment



Segment	Percentage
Networks	66%
Digital services	18%
Managed services	12%
Emerging Business and Other	4%

Ventas por segmento

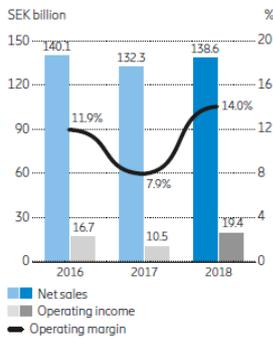
Sales split per market area



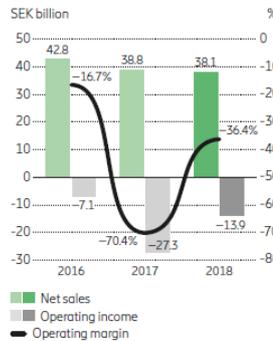
Market Area	Percentage
South East Asia, Oceania and India	14%
North East Asia	11%
North America	28%
Europe and Latin America	29%
Middle East and Africa	11%
Other	8%

Ventas por area de mercado

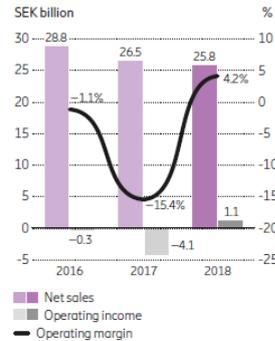
Networks



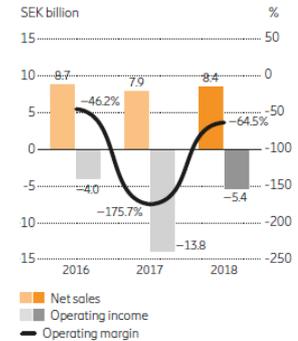
Digital Services



Managed Services



Emerging Business and Other



Fuente: Reporte anual 2018



## 5.5 Análisis de entrevistas

1. ¿Notas alguna diferencia entre líderes suecos y líderes de otras partes del mundo?

En general se observa la facilidad del acceso al *management*, lo cual coincide con un bajo valor de la distancia al poder (Power Distance) tal como se vio en el estudio GLOBE para la región nórdica, esto se destaca en las palabras del informante 1 que dijo:

“En Japón es muy importante el respeto que le tenes que tener a una persona que en el organigrama está arriba tuyo, es importante donde está ubicado el escritorio en la oficina, quien ella antes y quien se va después. El primer día que llegué me dieron un curso sobre esos aspectos culturales. Podes ser muy bueno en tu trabajo, pero si no tenes en cuenta esos temas culturales te va a ir mal. En cambio en Suecia, ni se utiliza la palabra jefe, se le dice colega en referencia a que es un par más, es todo mucho más relajado y se pueden obviar un montón de formalidades al momento de tener el contacto con tu jefe, hay una informalidad presente en todo momento, tu jefe puede aparecer con pelo largo, de remera y zapatillas.”

Una percepción común fue que se ve al *manager* como alguien que ayuda al desarrollo tal como lo indicó el informante 2:

“A nivel trato hay una relación muy respetuosa y eso no lo veo distinto con otros países que he estado. Lo que se diferencia es en cuanto a la presión por los tiempos de entrega, acá es muy relajado. El manager lo veo como alguien que te ayuda en tu capacitación, tus aspiraciones, tu plan de carrera, etc. Escuchan mucho al empleado, valoran mucho que el empleado esté bien, te preguntan todo el tiempo si están bien, si tenes algún problema, si tu carga de trabaja es mucha, si tenes alguna complicación, si necesitas alguna ayuda para poder hacer tu trabajo.”



En este sentido el informante 3 puso el foco en que el *manager* escucha y da realimentación en forma constante:

“Cuando viene a Suecia entré a un área que no tenía experiencia y no hablaba muy bien inglés. Mi jefe me contrató igual y me fue haciendo un seguimiento cada 15 días, te daba feedback y te alentaba. En general te dan mucho feedback y te preguntan como te sentís. Están informados de lo que estás haciendo.”

## 2. ¿Cómo es la capacitación?

Los informantes concordaron en que se valora mucho al recurso humano y que la capacitación es una de las prioridades, nuestro informante 1 comentó que:

“Todos los gerentes de primera línea pasaron por cursos de liderazgo, yo hice algunos, justamente uno de liderazgo virtual que en su momento no parecía tan importante pero ahora con la pandemia se ha vuelto fundamental, en la oficina puedes ir a comer juntos, tomar un café etc., pero ahora estando todos trabajando desde la casa ya no es más posible.”

En consonancia con lo anterior el informante 2 destacó que si hay una necesidad no dudan en enviar a la gente a capacitar:

“Si tenes un tema de capacitación te mandan a hacer el curso que vos pidas, se valora mucho el recurso humano... He tenido cursos, estuvieron bien, te dan pautas a tener en cuenta que están buenas, como comunicar las cosas, como armar un plan para el equipo, explicar con claridad, escuchar a los demás y que cuenten sus experiencias y sus problemas. Te hacen hacer trabajos de simulación para ver como actuarías ante una determinada situación, están muy buenos.”



El informante 3 también reforzó la importancia que le dan a la capacitación y en correlación con la cultura nórdica, destacó que no obligan a nadie a tomar un determinado curso, son solo sugerencias:

“No te obligan, pero te dicen “me gustaría que hagas estos cursos”, no te empujan a hacerlos, pero te dan todas las herramientas. Acá tu jefe quiere que vos crezcas profesionalmente, los objetivos se establecen en conjunto con él. Te sentís muy alentada a crecer.”

3. ¿Hay algún valor que los líderes enfatizan en particular?

En este aspecto existe una mención frecuente en cuanto al respeto, lo destacan como un valor natural que no solo está dado el rol dentro del trabajo, indican que es parte de su cultura como dijo el informante 1:

“Lo hacen, pero dudo que sea por su rol de líder, creo que es por una cuestión cultural general. Son extremadamente cuidados al expresar algún comentario que pueda tocar un tema sensible, jamás se pondrían a hablar de a que político votaron, cual es el sueldo, etc., nunca se les ocurriría decir algo así como “no paran de traer gente de India o China”, yo hasta lo vería como algo descriptivo de lo que está pasando, pero aquí un comentario de esos es considerado chocante.”

En relación con los conflictos el informante 2 destacó que en general es algo que se trata de evitar:

“Acá el respeto es lo principal y la gente es bastante reservada y si hay un problema van a tener mucho cuidado a la hora de hacer un determinado planteo. Evitan el conflicto a toda costa intentando que la gente mejore, no te van a ir a atacar.”



El informante 3 resaltó que el respeto no es algo forzado, lo ven como algo natural dentro de la sociedad:

“Les sale muy natural, por ejemplo, el tema de género, acá no te abren la puerta ni te dejan pasar primero por ser mujer, todos tienen naturalizado que somos iguales. Lo único que relacionan con el género es el hecho que buscan que las mujeres tomen roles de liderazgo, estoy anotada en un programa de liderazgo como parte de la preparación.”

4. ¿Cómo es el proceso de toma de decisión? ¿Involucran a los empleados?

En relación con el proceso de toma de decisión, el hecho de involucrar a todos los interesados y hacer múltiples reuniones antes de decidir algo, fue una percepción muy presente entre nuestros entrevistados y fue valorada como positiva y negativa al mismo tiempo, nuestro informante 1 es un ejemplo de esto:

“No existe una bajada de línea con una orden directa, yo nunca lo he visto, todo es muy hablado. Dan muchas explicaciones a la hora de dar una orden, “te parece”, “te gustaría”, eso hace que nadie te presione, pero como contrapartida hay un estado de relajación general que lleva a que lo que hacen 10 lo podrían hacer 3. El empleado Participa mucho en las decisiones, lleva muchas vueltas. Bajar a tierra algo concreto lleva varias reuniones en las cuales todas las ideas son respetadas.”

El informante 2 fue mas específico indicando que de alguna manera el tipo de decisión de alguna forma condiciona este proceso:

“Depende del tema, cosas específicas del grupo se explican en detalle entre todos, a nivel más arriba se toma una decisión y luego la comunican hacia abajo.”



El informante 3 reforzó la percepción muy fuerte en el sentido de buscar un consenso amplio como parte del proceso de toma de decisión:

“Te preguntan, acá nunca te van a obligar a hacer algo que no quieras. Por ejemplo con la pandemia todos estamos trabajando desde casa, como trabajamos en un laboratorio tiene que haber personas en forma presencial, ¿cómo se tomó la decisión?, primero me hablo mi jefe e hicieron una encuesta a ver quién está dispuesto a ir al laboratorio, yo le dije que prefiero no ir, después en una segunda etapa mi jefe me comento que lo que estaba sucediendo era que nadie quería ir, así que se propone hacer una rotación, y le dije que si era algo equitativo estaba dispuesta a formar parte de la rotación si todo el equipo lo hacía. Entonces fíjate que primero preguntaron, después te informan que es más o menos lo que se está hablando y finalmente se terminó acordado un cronograma, de todas formas, en todo momento te aclaran que podías decir que no. Tres reuniones para definir esto, es todo muy hablado. Hay mucho dialogo, te preguntan mucho que es lo que quieres.”

5. ¿El código de ética lo tiene presente y lo promueven?

En este punto todos los informantes coincidieron en que el código de ética no es algo que esté presente en el día a día, indicando que es una formalidad que deben firmar una vez por año. Se observó que el comportamiento no está dado por lo que dice el código de ética, está ligado a su cultura y en cierta forma dicho código solo viene a describir el normal comportamiento de la sociedad. En palabras de nuestro informante 1:

“No es algo que esté presente, solo lo firmamos como un paso administrativo más que hay que cumplir.”

En el mismo sentido, encontramos a nuestro informante 2:



“En algunas reuniones se toca ese tema, siempre de alguna forma se trata implícitamente de respetar eso, no te van a decir tenes que hacer esto porque está en el código de ética, no veo que haya mucha gente que pueda hacer cosas en discrepancias con la ética.”

Nuestro informante 3 reforzó la idea de que es algo netamente administrativo:

“Es solo firmarlo una vez al año y nada más, es una formalidad”

6. ¿Cómo se actúa cuando un integrante de tu equipo tiene bajo rendimiento?

En este aspecto todos los informantes destacaron que si alguien tiene bajo rendimiento se le da siempre otra oportunidad, se lo traslada hasta que finalmente encuentre un lugar donde esté a gusto. Se observó una opinión ambigua dado que en algunos casos interpretan como que a veces se les da demasiadas oportunidades demasiado. En palabras de nuestro informante 1:

“Con esto tengo mucho conflicto interno, porque el empleado debe ser extremadamente malo para que se llegue a la instancia de tener que sentarse a hablar del tema. Se diluyen mucho este tipo de situaciones, nunca llega a trascender, formalmente te diría que es muy difícil que se llegue a una revisión de performance, tendría que ser un caso super extremo. A todos se les da la segunda, a tercera y la cuarta oportunidad para todo. Se justifica mucho cada situación, nadie va mala voluntad en nadie y con casos así generalmente no se hace nada. Tiene que ver con algo más cultural que es que acá se evita al máximo las situaciones de conflicto.”

El informante 2 coincidió en el lado positivo y el negativo de dar múltiples oportunidades y destacó el rol fuerte que tienen los sindicatos:



“Es muy distinto a Argentina, acá como está todo muy sindicalizado es muy difícil que te despidan. Dado un caso así, el empleado se sienta con el jefe para evaluar la situación y ver los motivos por los cuales no está cumpliendo bien con su trabajo, si es un tema de competencias se elabora un plan de desarrollo y se le hace un seguimiento, si luego de esto no hay mejora, se trata de ubicarlo en otra área. Nunca se llega al despido de forma directa. Lo malo de esto es que puede haber gente en un grupo que no hace nada y por más que le asigne tareas no hacen nada.”

También emergió una percepción respecto al posible conflicto que esto puede generar con el resto de la gente, en palabras de nuestro informante 3:

“Es un problema para los compañeros, me toco toda la mitad del año pasado trabajar con una persona que no tenía ganas de aprender, notaba que todas las semanas tenía reunión con su jefe, entonces pregunté y me comentaron que como andaba mal en su desempeño, su jefe hace un seguimiento muy de cerca para ayudarte a mejorar. Esta persona mejoro, pero costo mucho hasta que encontró su lugar. Lo que hacen es encontrarle el lugar, los van moviendo de área en área hasta que encuentran el espacio donde se encuentran motivados.”

7. ¿Cuáles son las principales características que destacarías de la cultura sueca?

Nuestros informantes destacaron al respeto, la educación, el apego a las normas y hecho de ser una sociedad cerrada al ámbito familiar, como características principales de la sociedad sueca. Nuestro informante 1 expresó:

“Hay una especie de respeto por el espacio personal, mezclado con timidez, pero en general son extremadamente respetuosos en este sentido. Hay mucho respeto a la privacidad de cada uno que puede ser interpretado como frialdad o lejanía. Es una sociedad con alto nivel de educación lo cual cambia el entorno, todo se hace con calidad, desde el que atiende un quiosco. Creo que la calidad de vida que hay acá un poco está ligada con eso.”



Con relación al apego y cumplimiento de las normas y procedimientos, el informante 2 destacó que:

“La diferencia más notable que veo es que acá no hay excepciones, si hay una regla, hay una regla y todo está claro y de esta forma funcionan las cosas. Tienen procedimiento para todo y si de alguna forma quieres saltar algún paso no saben cómo actuar. La gente, el estado, confía mucho en vos, por ejemplo, vas a un local y no hay personal de seguridad en la puerta que te haga abrir la mochila, yo he comprado en un supermercado y me faltaba algo, luego fui a otro supermercado con mercadería y nadie te dice nada. Una vez tuve un problema con el suministro eléctrico, pagaba muy caro y finalmente nos dimos cuenta de que estaban tomando la medición de otro medidor, hasta que lo solucionaron no me cobraron más, y en los próximos meses la compañía eléctrica fue descontando todos los pagos que había hecho de más.”

El informante 3 introdujo el tema de género como algo positivo de esta sociedad resaltando la igualdad que hay en este aspecto comentó que:

“Por ejemplo, el tema de género es bien diferente, acá como todos iguales. En el laboratorio no hay nada que dejes de hacer por ser mujer, está naturalizado, no les cuesta comportarse de esa manera. La sociedad es muy cerrada y la vida familiar es otro mundo que una no la va a conocer, sin embargo, son muy solidarios y todo empujan para hacer las cosas bien. Con respecto al trabajo una vez me pasó que debido a un proyecto tuve que trabajar más tiempo de lo normal y al final mi jefe me llamo a ver que estaba pasado porque el sindicato había notado que estaba haciendo demasiado tiempo extra, están muy encima de eso.



8. ¿Cómo percibís el individualismo en la cultura sueca?

Los informantes concordaron que el individualismo es un pilar fundamental de la cultura sueca, y al mismo tiempo destacaron que si uno pide ayuda son muy amables, pero que en general son muy respetuosos del ámbito privado e individual, nuestro informante 1 opinó:

“Algo de eso hay a nivel sociedad, la empresa no es ajena a eso, pero en el área que yo estoy es fuerte el concepto de equipo. El jefe se preocupa de manera individual de que cada uno esté más o menos conforme, de hecho si empezas a levantar la mano con algún tema, rápidamente tratan de solucionarlo. A nivel trabajo se fomenta el trabajo en equipo.”

El informante 2 reforzó la idea de que el individuo es uno de los pilares del sistema comentando que:

“A nivel general veo que la gente está muy en lo suyo, igualmente la gente es muy amable. Está siempre primero el individuo y luego el resto y respetan mucho la privacidad del otro. Si pasa algo, si pueden, no se involucran.”

El informante 3 enfatizó la preocupación que en general se tiene por el bienestar individual:

“Se preocupan mucho por el bienestar individual, ahora en pandemia tu jefe te llama y te dice que salgas a tomar aire por un lugar seguro, como en la encuesta salió que la gente trabaja más horas te dice que no trabajes tanto, que te relajes, hay un beneficio que te anotas y registras cuantos pasos haces por día y si lo cumplís a fin de año te dan un descuento en una casa de deportes. Respetan mucho al individuo y sus necesidades personales.”



9. ¿Cómo manejan el balance vida trabajo?

Como resultado de esta pregunta encontramos que nuestros informantes respondieron que este punto es de suma importancia, y dieron ejemplos concretos tal como lo comentó nuestro informante 1:

“La gente está conectada con otras cosas, acá el balance vida trabajo lo tiene muy presente, sabes que el que tiene hijos a una determinada hora corta y luego cuanto mucho aparecerá más tarde.

El informante 2 introdujo el hecho de que dada la pandemia ha notado algunos cambios, pero que en general el balance es muy bueno:

“Esta pregunta la puedo contestar de dos formas, una antes de la pandemia y otra en pandemia. Antes de la pandemia era todo como más tranquilo, si te ibas a las 2 de la tarde nadie te decía nada. Una cosa muy buena es que el estado da un subsidio en dinero para usar en actividades deportivas. Ahora en pandemia se trabaja mucho más, el almuerzo si antes era 1 hora y media, ahora son 20 minutos casi ni se corta para almorzar, estas todo el tiempo trabajando, cualquiera te contacta a cualquier hora, te ponen reuniones a las 12Hs y a veces pasas sin comer porque está todo lleno de reuniones, en eso veo que durante la pandemia empeoró. De todas formas, acá tratan de fomentar el balance vida trabajo, por si tenes hijos nadie te dice nada si vas a buscar a tu hijo a las 14hs, te quedas con él y te conectes luego a la noche, es muy flexible el horario laboral. Ahora están fomentando muchas actividades como el yoga.”



## 6. Conclusiones

Como consecuencia de diversos procesos históricos cada nación fue construyendo su identidad, dando como resultado instituciones que reflejan los valores presentes en las distintas sociedades. Esta diversidad hizo que emerjan distintas variantes de capitalismo donde cada nación, a pesar de ser todas capitalistas, determinó diferentes formas para conducir sus empresas. En base a esto, podemos afirmar que una mirada unificadora y universal que intente promover un modelo único de liderazgo es insuficiente, dado que no contempla las diferencias culturales de cada nación.

Para comprender las diferencias entre las distintas culturas se tomó como referencia el trabajo de Hofstede y el estudio GLOBE, donde se determinan y asignan valores a distintas dimensiones con el objetivo de poder contar con un análisis cuantitativo que ayude a comprender las similitudes y diferencias de los distintos grupos de países. En este contexto se distingue la región nórdica con características comunes que le permite diferenciarse de las demás. El estudio sobre los países nórdicos ha determinado que uno de los rasgos más distinguidos en estas organizaciones es el alto grado de delegación de poder que da como resultado organizaciones planas donde el líder promueve la cooperación entre sus empleados. Hasta comienzos del siglo pasado prevalecía un estilo paternalista que se fue dejando de lado, dando espacio a una visión intermedia constituyendo un capitalismo de tipo democrático basado en la idea de bienestar e igualdad social, que fue transferido a la dirección de las organizaciones creando un modelo nórdico bien diferenciado. El líder funciona como una especie de entrenador que intenta inspirar y motivar a sus empleados en lugar de imponer su autoridad, debe escuchar e involucrar a la gente en el proceso de toma de decisión y a su vez tiene que asumir riesgos y ser responsable de sus acciones. El balance de intereses aparece como una característica distintiva y el mercado laboral ha logrado un equilibrio entre partes con interés claramente opuestos. El estado de bienestar juega un papel importante en esta región ya que la relación paternalista entre empleadores y empleados fue reemplazada por la relación del empleado con el estado de bienestar el cual pone énfasis en el individuo. El hecho de que los empleados no se consideren dependientes de su empleador enfatiza el rol del líder como alguien no autoritario. La educación es clave para la estructura industrial de esta región la cual tiene una economía relativamente pequeña,



muy cercana a los mercados globales y que se basan en el conocimiento dado que están en la frontera tecnológica, esto hace que los líderes deban ser capaces de adaptarse y de identificar objetivos a largo plazo. El estudio de esta región tiene significancia dado que intentan combinar el crecimiento económico y estabilidad democrática. Se podría pensar que ser un líder en este tipo de organizaciones es más fácil ya que hay autonomía, flexibilidad y no hay necesidad de estar todo el día monitoreando al empleado, sin embargo, trabajar con gente movilizada por la motivación y que no quiere recibir órdenes, tiene un alto grado de complejidad. La relación de estas empresas con la sociedad es diferente a las norteamericanas, su responsabilidad es mantener un equilibrio de buen entendimiento con los empleados, clientes, proveedores, la prensa, las autoridades, los sindicatos, etc., si algo de esto se deteriora se podría poner en riesgo el futuro de la compañía. La ética tiene un rol central en el liderazgo nórdico donde hay cero tolerancias a la corrupción, lo cual está alineado con los valores presentes en la sociedad. Si una organización falla en este punto las consecuencias tiene un impacto mayor al que tendría en organizaciones de regiones diferentes. El alto grado de formación de los empleados permite entender que la flexibilidad que tienen es precisamente debido a su educación, lo cual a su vez les da las habilidades para poder tomar diferentes responsabilidades dentro de la organización. Los planes de desarrollo de los líderes presentan los temas desde una perspectiva amplia y global, no solo priorizando el resultado a corto plazo.

Se describieron cuatro teorías de liderazgo con el objetivo de que sirvan de hilo conductor hasta llegar a la teoría situacional de Blanchard que es la seleccionada por la compañía en estudio. En notoria la diferencia entre las teorías descriptas, partimos de la teoría de los rasgos donde el foco está puesto en las características personales del líder sin considerar a los seguidores en el análisis. Luego se presentan las teorías de las habilidades y la del comportamiento, introduciendo el concepto de desarrollo y entrenamiento de los líderes lo cual pone al liderazgo disponible para quien quiera capacitarse, cosa no tenida en cuenta en la teoría de los rasgos. Finalmente abordamos la teoría situacional donde los seguidores son tenidos en cuenta y el líder debe adaptar su estilo en función del grado de desarrollo del empleado. La existencia de diferentes teorías no implica que una sea mejor o peor que otra, simplemente se debe tener en cuenta el contexto en el cual cada teoría pretende



ser aplicada. Claramente la teoría situacional es acorde con las características estudiadas de la región nórdica, donde el bienestar del empleado es una de las principales preocupaciones de las empresas.

Como características más representativas presentes en la empresa Ericsson que ponen de manifiesto el estilo de liderazgo nórdico podemos destacar el respeto como valor fundamental promovido dentro la compañía, esto se pone en evidencia mediante la presencia de un Código de Ética, además se hace un seguimiento de las conductas que por algún motivo se desvíen, y también se manifiesta en las entrevistas. Otra característica es la referida a la importancia que le da la empresa a la capacitación, identificando las necesidades de cada empleado y armando un plan de desarrollo de competencias acorde a cada persona. La presencia activa de los sindicatos en la Junta Directiva también es algo distintivo de la región nórdica. El establecimiento y seguimiento de resultados en base a una estrategia definida son características que se encuentran en la empresa y son representativas del liderazgo nórdico, perseverando y trabajando disciplinadamente para cumplir con los objetivos. Otra característica es que los empleados vean a su jefe como una alguien que intenta inspirarlos y motivarlos. Finalmente podemos mencionar a la política de diversidad e inclusión, y su claro compromiso con el medioambiente, como dos factores que son diferenciadores de esta cultura.



## 7. Bibliografía

Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). *Managing globally competent people*. *Academy of Management Executive*, 6, 52–65.

Albert, M. (1993), *Capitalismo contra Capitalismo*, Paidós, Buenos Aires.

Berggren & Tragardh, *¿El sueco es humano? Comunidad e independencia en lo moderno*. Suecia, p. 10 (2006).

Byrkjeflot, H. (2003), “Nordic Management: From Functional Socialism to Shareholder Value?”, en: Czarniawska, B.; Sevón, G. (Eds.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*, Copenhagen Business School Press.

Byrkjeflot, H. (2001), “The Nordic Model of Democracy and Management”, en: Byrkjeflot, H.; Myklebust, S.; Myrvang, C.; Sejersted, F. (2001) *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*, Fagbokforlaget eds., Poland.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Code of Business Ethics, <https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/code-of-ethics>

Comisión Internacional de Protección de Radiación no Ionizante (ICNIRP). <https://www.icnirp.org/>

Christiansen et al. (2006), *The Nordic Model of Welfare*. A Historical Reappraisal.

El por ella. *HeforShe*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.heforshe.org>



Fellman et.al (2008), *Creating Nordic Capitalism. The Business History of a Competitive Periphery*, 559.

Fisher, B. A. (1974). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.

French, J. R., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 259–269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life-cycle theory of leadership*. *Training and Development Journal*.

Hofstede, G. (1984). *The cultural relativity of the quality of life concept*. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389–398.



Hofstede, G.; Neuijen, B.; Daval Ohayv, D.; Sanders, G. (1990), *Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study across twenty cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, N° 2.

House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9–28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Holmberg & Akerblom (1998) “*Primus inter paresis*”: leadership and culture in Sweden.

Instrucción para el comité de nominación. *Instruction for the Nomination Committee*.  
Compañía Ericsson. <https://www.ericsson.com/4ac038/assets/local/about-ericsson/corporate-governance/documents/nomination-committee/instruction-for-the-nomination-committee.pdf>

Iniciativa de objetivos basados en la ciencia. *Science Based Targets Initiative*.  
<https://sciencebasedtargets.org>

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. Journal of Applied Psychology, 87, 765–780.



Jul Nielsen (1990) “*Lifelong Care and Control. Paternalism in Nineteenth-Century Factory Communities*”, en *Ethnologia Scandinavica*.

Jul Nielsen (2000), “*Industrial paternalism in the 19<sup>th</sup> Century. Old or New?*”, en *Ethnologia Europaea*.

Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.

Kristensen, P.; Kjaer, P (2001), *The Craft Origins of Modern Management*, en: Byrkjeflot, H.; Myklebust, S.; Myrvang, C.; Sejersted, F. (2001) *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*, Fagbokforlaget eds., Poland.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kluckhohn, R. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York: HarperCollins.

Marco de liderazgo. <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/ericsson-rolls-out-leadership-framework-to-reflect-changing-times-and-markets/articleshow/50448866.cms?from=mdr>

Malmodin J., Bergmark p., (2015), *Exploring the effect of ICT solutions on GHG emissions in 2030*, Ericsson Research, <https://download.atlantispress.com/article/25836149.pdf>

Martin L., Junko A, (1997), *The Nordic Management Style in a European Context*. Int. Studies of Mgt. & Org., Vol. 26, No. 3. M.E. Sharpe, Inc.



Martin Lindell & Jouko Arvonen (1996) *The Nordic Management Style in a European Context*, International Studies of Management & Organization

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.

Myklebust (2001); Grenness, *Scandinavian Managers on Scandinavian Management*, *International Journal of Value-Based Management*.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Peter Smith, Jon Andersenb, Bjorn Ekelundc, Gert Graversend, Arja Ropo. (2003) *In search of Nordic management styles*. P.B. Smith et al. / *Scand. J. Mgmt.*

Pettersen, I. J.; Rotefoss, B.; Jonsson, S. J.; Korneliussen, T. (2002), *Nordic Management and Business Administration Research – Quo Vadis?* Gothenburg Research Institute, Gotenborg.



Política de sustentabilidad de Ericsson <https://www.ericsson.com/49bcfc/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2020/ericsson-sustainability-policy.pdf>

Ponterotto, J. G., & Pedersen, P. B. (1993). *Preventing prejudice: A guide for counselors and educators*. Newbury Park, CA: Sage.

Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). *An introduction to intercultural communication*. En L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (8th ed., pp. 5–26). Belmont, CA: Wadsworth.

Reporte de gobernanza corporativa. *Corporate Governance report*. Compañía Ericsson. <https://www.ericsson.com/493208/assets/local/investors/documents/2020/governance-report-2020-en.pdf>

Reunión general anual de accionistas. *Annual general meetings*. Compañía Ericsson. <https://www.ericsson.com/en/about-us/corporate-governance/shareholder-meetings/agm-archive>

Sejersted, F. (2001), *Capitalism and Democracy*, en Byrkjeflot, H.; Myklebust, S.; Myrvang, C.; Sejersted, F. (2001) *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*, Fagbokforlaget eds., Polonia.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Swedish Corporate Governance Code,

[http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Koden/2020/The\\_Swedish\\_Corporate\\_Governance\\_Code\\_1\\_January\\_2020\\_00000002.pdf](http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Koden/2020/The_Swedish_Corporate_Governance_Code_1_January_2020_00000002.pdf)

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. New York: Irwin.

Westenholz, Ann (2003), “Organizational citizens – Unionized wage earners, participative management, and beyond”, en: Czarniawska, B.; Sevón, G. (Eds.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*, Copenhagen Business School Press.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.



## 8. Anexos

### Informante 1 (Developer BNEW DNEW)

**Pregunta:** ¿Notas alguna diferencia entre líderes suecos y líderes de otras partes del mundo?

**Informante 1:** Ahora estoy en Suecia, pero esta pregunta me hace acordar a la época en la que trabajé en Japón. En Japón es muy importante el respeto que le tenes que tener a una persona que en el organigrama está arriba tuyo, es importante donde está ubicado el escritorio en la oficina, quien ella antes y quien se va después. El primer día que llegue me dieron un curso sobre esos aspectos culturales. Podes ser muy bueno en tu trabajo, pero si no tenes en cuenta esos temas culturales te va a ir mal. En cambio en Suecia, ni se utiliza la palabra jefe, se le dice colega en referencia a que es un par más, es todo mucho más relajado y se pueden obviar un montón de formalidades al momento de tener el contacto con tu jefe, hay una informalidad presente en todo momento, tu jefe puede aparecer con pelo largo, de remera y zapatillas.

**Pregunta:** ¿Hay algún valor que los líderes enfatizan en particular como por ejemplo la igualdad, la solidaridad, respeto?

**Informante 1:** Lo hacen, pero dudo que sea por su rol de líder, creo que es por una cuestión cultural general. Son extremadamente cuidados al expresar algún comentario que pueda tocar un tema sensible, jamás se pondrían a hablar de a que político votaron, cual es el sueldo, etc., nunca se les ocurriría decir algo así como “no paran de traer gente de India o China”, yo hasta lo vería como algo descriptivo de lo que está pasando, pero aquí un comentario de esos es considerado chocante.

**Pregunta:** ¿Cómo es el proceso de toma de decisión? ¿Involucran a los empleados?

**Informante 1:** No existe una bajada de línea con una orden directa, yo nunca lo he visto, todo es muy hablado. Dan muchas explicaciones a la hora de dar una orden, “te parece”, “te gustaría”, eso hace que nadie te presione, pero como contrapartida hay un estado de relajación general que lleva a que lo que hacen 10 lo podrían hacer 3. El empleado Participa



mucho en las decisiones, lleva muchas vueltas. Bajar a tierra algo concreto lleva varias reuniones en las cuales todas las ideas son respetadas.

**Pregunta:** ¿Esta característica del proceso de decisión hace que los líderes sean más eficientes en su función?

**Informante 1:** Les va bien porque ya es la cultura del país, al líder en función de sus objetivos le va bien. Pero si haces una comparación con una empresa Americana o Asiática, te da la sensación que acá se toman todo muy relajado.

**Pregunta:** ¿El código de ética, es algo que está presente?

**Informante 1:** No es algo que esté presente, solo lo firmamos como un paso administrativo más que hay que cumplir.

**Pregunta:** En tu rol de líder, si algo va mal con un empleado ¿cómo lo manejan?

**Informante 1:** Con esto tengo mucho conflicto interno, porque el empleado debe ser extremadamente malo para que se llegue a la instancia de tener que sentarse a hablar del tema. Se diluyen mucho este tipo de situaciones, nunca llega a trascender, formalmente te diría que es muy difícil que se llegue a una revisión de performance, tendría que ser un caso super extremo. A todos se les da la segunda, a tercera y la cuarta oportunidad para todo. Se justifica mucho cada situación, nadie va mala voluntad en nadie y con casos así generalmente no se hace nada. Tiene que ver con algo más cultural que es que acá se evita al máximo las situaciones de conflicto.

**Pregunta:** ¿Cómo manejan el balance vida trabajo?

**Informante 1:** La gente está conectada con otras cosas, acá el balance vida trabajo lo tiene muy presente, sabes que el que tiene hijos a una determinada hora corta y luego cuanto mucho aparecerá más tarde.

**Pregunta:** ¿Hay mucha diferencia entre el sueldo de un empleado y el de su jefe?

**Informante 1:** Hay diferencia de plata, el jefe cobra un poco mas.



**Pregunta:** ¿Cómo sentís que es la cultura sueca en términos de individualismo?

**Informante 1:** Algo de eso hay a nivel sociedad, la empresa no es ajena a eso, pero en el área que yo estoy es fuerte el concepto de equipo. El jefe se preocupa de manera individual de que cada uno esté más o menos conforme, de hecho si empezas a levantar la mano con algún tema, rápidamente tratan de solucionarlo. A nivel trabajo se fomenta el trabajo en equipo.

**Pregunta:** ¿Cuáles son las cosas que sentís que diferencian la cultura sueca de las demás?

**Informante 1:** Hay una especie de respeto por el espacio personal, mezclado con timidez, pero en general son extremadamente respetuosos en este sentido. Hay mucho respeto a la privacidad de cada uno que puede ser interpretado como frialdad o lejanía. Es una sociedad con alto nivel de educación lo cual cambia el entorno, todo se hace con calidad, desde el que atiende un quiosco. Creo que la calidad de vida que hay acá un poco está ligada con eso.

**Pregunta:** ¿Qué te parecieron los programas de entrenamiento de liderazgo que has tomado?

**Informante 1:** Todos los gerentes de primera línea pasaron por cursos de liderazgo, yo hice algunos, justamente uno de liderazgo virtual que en su momento no parecía tan importante pero ahora con la pandemia se ha vuelto fundamental, en la oficina podés ir a comer juntos, tomar un café etc., pero ahora estando todos trabajando desde la casa ya no es más posible.

#### **Informante 2 (Solution Architect BDGS RDPS)**

**Pregunta:** ¿Cuál características notas que diferencia a un jefe sueco?

**Informante 2:** A nivel trato hay una relación muy respetuosa y eso no lo veo distinto con otros países que he estado. Lo que se diferencia es en cuanto a la presión por los tiempos de entrega, acá es muy relajado. El manager lo veo como alguien que te ayuda en tu capacitación, tus aspiraciones, tu plan de carrera, etc. Escuchan mucho al empleado, valoran mucho que el empleado esté bien, te preguntan todo el tiempo si están bien, si tenes algún problema, si tu carga de trabaja es mucha, si tenes alguna complicación, si necesitas alguna ayuda para poder hacer tu trabajo.



**Pregunta:** ¿Como es la capacitación?

**Informante 2:** Si tenes un tema de capacitación te mandan a hacer el curso que vos pidas, se valora mucho el recurso humano.

**Pregunta:** ¿Los manager enfatizan explícitamente algún valor en específico?

**Informante 2:** Acá el respeto es lo principal y la gente es bastante reservada y si hay un problema van a tener mucho cuidado a la hora de hacer un determinado planteo. Evitan el conflicto a toda costa intentando que la gente mejore, no te van a ir a atacar.

**Pregunta:** ¿Cuál es tu visión sobre como toman las decisiones?

**Informante 2:** Depende del tema, cosas específicas del grupo se explican en detalle entre todos, a nivel más arriba se toma una decisión y luego la comunican hacia abajo.

**Pregunta:** ¿El código de ética lo tiene presente y lo promueven?

**Informante 2:** En algunas reuniones se toca ese tema, siempre de alguna forma se trata implícitamente de respetar eso, no te van a decir tenes que hacer esto porque está en el código de ética, no veo que haya mucha gente que pueda hacer cosas en discrepancias con la ética.

**Pregunta:** En tu rol de líder ¿cómo se actúa cuando un integrante de tu equipo tiene bajo rendimiento?

**Informante 2:** Es muy distinto a Argentina, acá como está todo muy sindicalizado es muy difícil que te despidan. Dado un caso así, el empleado se sienta con el jefe para evaluar la situación y ver los motivos por los cuales no está cumpliendo bien con su trabajo, si es un tema de competencias se elabora un plan de desarrollo y se le hace un seguimiento, si luego de esto no hay mejora, se trata de ubicarlo en otra área. Nunca se llega al despido de forma directa. Lo malo de esto es que puede haber gente en un grupo que no hace nada y por más que le asignes tareas no hacen nada.

**Pregunta:** ¿Algo que te parezca para destacar en cuanto al manejo del balance vida trabajo?

**Informante 2:** Esta pregunta la puedo contestar de dos formas, una antes de la pandemia y otra en pandemia. Antes de la pandemia era todo como más tranquilo, si te ibas a las 2 de la



tarde nadie te decía nada. Una cosa muy buena es que el estado da un subsidio en dinero para usar en actividades deportivas. Ahora en pandemia se trabaja mucho más, el almuerzo si antes era 1 hora y media, ahora son 20 minutos casi ni se corta para almorzar, estas todo el tiempo trabajando, cualquiera te contacta a cualquier hora, te ponen reuniones a las 12Hs y a veces pasas sin comer porque está todo lleno de reuniones, en eso veo que durante la pandemia empeoró. De todas formas, acá tratan de fomentar el balance vida trabajo, por si tenes hijos nadie te dice nada si vas a buscar a tu hijo a las 14hs, te quedes con él y te conectes luego a la noche, es muy flexible el horario laboral. Ahora están fomentando muchas actividades como el yoga.

**Pregunta:** En referencia a la igualdad, si bien los sueldos son confidenciales ¿cuál es tu percepción en cuanto a un sueldo de un jefe en comparación al empleado?

**Informante 2:** No te puedo ayudar mucho porque no tengo datos exactos de muchos grupos, pero tengo entendido que la diferencia no es tan grande. En general siempre tratan de equilibrar los sueldos.

**Pregunta:** ¿Cómo percibís el individualismo en la cultura sueca?

**Informante 2:** A nivel general veo que la gente está muy en lo suyo, igualmente la gente es muy amable. Está siempre primero el individuo y luego el resto y respetan mucho la privacidad del otro. Si pasa algo, si pueden, no se involucran.

**Pregunta:** ¿Hay algún rasgo que puedas destacar de la cultura sueca?

**Informante 2:** La diferencia más notable que veo es que acá no hay excepciones, si hay una regla, hay una regla y todo está claro y de esta forma funcionan las cosas. Tienen procedimiento para todo y si de alguna forma quieres saltar algún paso no saben cómo actuar. La gente, el estado, confía mucho en vos, por ejemplo, vas a un local y no hay personal de seguridad en la puerta que te haga abrir la mochila, yo he comprado en un supermercado y me faltaba algo, luego fui a otro supermercado con mercadería y nadie te dice nada. Una vez tuve un problema con el suministro eléctrico, pagaba muy caro y finalmente nos dimos cuenta de que estaban tomando la medición de otro medidor, hasta que



lo solucionaron no me cobraron más, y en los próximos meses la compañía eléctrica fue descontando todos los pagos que había hecho de más.

**Pregunta:** ¿Has tenido algún curso de liderazgo?

**Informante 2:** Sí, he tenido cursos, estuvieron bien, te dan pautas a tener en cuenta que están buenas, como comunicar las cosas, como armar un plan para el equipo, explicar con claridad, escuchar a los demás y que cuenten sus experiencias y sus problemas. Te hacen hacer trabajos de simulación para ver como actuarías ante una determinada situación, están muy buenos.

**Informante 3 (4G5G RAN IODT Verification Engineer BNEW DNEW)**

**Pregunta:** ¿Notas diferencias al comparar los managers suecos con los de otro país?

**Informante 3:** Sí, mucha. Cuando viene a Suecia entré a un área que no tenía experiencia y no hablaba muy bien inglés. Mi jefe me contrató igual y me fue haciendo un seguimiento cada 15 días, te daba feedback y te alentaba. En general te dan mucho feedback y te preguntan como te sentís. Están informados de lo que estás haciendo.

**Pregunta:** ¿Cómo manejan el tema de los cursos?

**Informante 3:** No te obligan, pero te dicen “me gustaría que hagas estos cursos”, no te empujan a hacerlos, pero te dan todas las herramientas. Acá tu jefe quiere que vos crezcas profesionalmente, los objetivos se establecen en conjunto con él. Te sentís muy alentada a crecer.

**Pregunta:** ¿En estas interacciones con tu jefe notas que enfatizan algún valor en particular?

**Informante 3:** Les sale muy natural, por ejemplo, el tema de género, acá no te abren la puerta ni te dejan pasar primero por ser mujer, todos tienen naturalizado que somos iguales. Lo único que relacionan con el género es el hecho que buscan que las mujeres tomen roles de liderazgo, estoy anotada en un programa de liderazgo como parte de la preparación.

**Pregunta:** ¿Tienen acceso al top management?



**Informante 3:** Yo ni me los cruzo, al CEO lo he visto en una reunión para Navidad, pero nada más que eso.

**Pregunta:** ¿Los empleados son involucrados para la toma de decisiones o simplemente les comunican lo que hay que hacer?

**Informante 3:** Te preguntan, acá nunca te van a obligar a hacer algo que no quieras. Por ejemplo con la pandemia todos estamos trabajando desde casa, como trabajamos en un laboratorio tiene que haber personas en forma presencial, ¿cómo se tomó la decisión?, primero me hablo mi jefe e hicieron una encuesta a ver quién está dispuesto a ir al laboratorio, yo le dije que prefiero no ir, después en una segunda etapa mi jefe me comento que lo que estaba sucediendo era que nadie quería ir, así que se propone hacer una rotación, y le dije que si era algo equitativo estaba dispuesta a formar parte de la rotación si todo el equipo lo hacía. Entonces fijate que primero preguntaron, después te informan que es mas o menos lo que se está hablando y finalmente se terminó acordado un cronograma, de todas formas, en todo momento te aclaran que podías decir que no. Tres reuniones para definir esto, es todo muy hablado. Hay mucho dialogo, te preguntan mucho que es lo que quieres.

**Pregunta:** ¿Notas que el código de ética está presente y lo refuerzan?

**Informante 3:** Es solo firmarlo una vez al año y nada más, es una formalidad.

**Pregunta:** ¿Cómo se manejan cuando algún empleado no cumple con los objetivos?

**Informante 3:** Es un problema para los compañeros, me toco toda la mitad del año pasado trabajar con una persona que no tenía ganas de aprender, notaba que todas las semanas tenía reunión con su jefe, entonces pregunté y me comentaron que como andaba mal en su desempeño, su jefe hace un seguimiento muy de cerca para ayudarte a mejorar. Esta persona mejoro, pero costo mucho hasta que encontró su lugar. Lo que hacen es encontrarle el lugar, los van moviendo de área en área hasta que encuentran el espacio donde se encuentran motivados.

**Pregunta:** ¿Qué opinión tenes en cuanto al individualismo en la sociedad sueca?



**Informante 3:** Se preocupan mucho por el bienestar individual, ahora en pandemia tu jefe te llama y te dice que salgas a tomar aire por un lugar seguro, como en la encuesta salió que la gente trabaja más horas te dice que no trabajes tanto, que te relajés, hay un beneficio que te anotas y registras cuantos pasos haces por día y si lo cumplís a fin de año te dan un descuento en una casa de deportes. Respetan mucho al individuo y sus necesidades personales.

**Pregunta:** ¿Cuáles son las principales características que destacarías de la cultura sueca?

**Informante 3:** Por ejemplo, el tema de género es bien diferente, acá como todos iguales. En el laboratorio no hay nada que dejes de hacer por ser mujer, está naturalizado, no les cuesta comportarse de esa manera. La sociedad es muy cerrada y la vida familiar es otro mundo que una no la va a conocer, sin embargo, son muy solidarios y todo empujan para hacer las cosas bien. Con respecto al trabajo una vez me pasó que debido a un proyecto tuve que trabajar más tiempo de lo normal y al final mi jefe me llamo a ver que estaba pasado porque el sindicato había notado que estaba haciendo demasiado tiempo extra, están muy encima de eso.

**Pregunta:** ¿Sentís que Recursos Humanos está presente en el desarrollo de la gente?

**Informante 3:** No he tenido mucha interacción más allá de lo normal referente a esa área.

**Pregunta:** ¿Percibís alguna característica común que busquen los gerentes en los empleados?

**Informante 3:** En el área mía se busca buen perfil técnico combinado con buenas habilidades de relacionamiento con las personas. Se deben manejar bien en los dos aspectos.