



**Cultura nacional vs. cultura corporativa: El caso de la empresa Viettel  
Perú S.A.C.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

Alosilla Cruzado, Gladys Noemi \_\_\_\_\_

Guizado Vasquez, Sandra Milagros \_\_\_\_\_

Laos Raffo, Barbara Violeta \_\_\_\_\_

Lopez Melgar, Orlando Juan Pablo \_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas  
MAODP 2017-1**

**Lima, 21 de septiembre de 2019**

Esta tesis

**Cultura nacional vs. cultura corporativa: El caso de la empresa Viettel Perú  
S.A.C.**

ha sido aprobada.

.....  
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)

.....  
Marita Chang Olivas (Jurado)

.....  
Oswaldo Morales Tristán (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2019**

Lunes, 21 de septiembre de 2019

**Cultura nacional vs. cultura corporativa: El caso de la empresa Viettel  
Perú S.A.C.**

A mi novio, mi sobrino Nicolás y mi familia por todo su apoyo.

Gladys Alosilla

A mis padres y hermana que me apoyaron en todo momento.

Sandra Guizado

A mi padre que está en el cielo, a mi mamá, a mi hermano y a mi futuro esposo por toda la comprensión y apoyo brindados a lo

largo de todo este proceso.

Bárbara Laos

A mis padres por todo el apoyo que me han brindado durante todos los retos que me he propuesto.

Orlando López

## **GLADYS NOEMI ALOSILLA CRUZADO**

Maestro (c) en Organización y Dirección de Personas con experiencia de más de 7 años en las áreas de comunicación interna y cultura organizacional, gestión del cambio, bienestar, clima laboral, capacitación y desarrollo del talento. Sus competencias las ha adquirido al trabajar en rubros de consumo masivo, servicios, banca, textil, entre otros. Gracias a ello, ha logrado adquirir experiencia manejando equipos de trabajo enfocados en gestionar los canales de comunicación efectiva, creando programas de alto impacto para la mejora del clima organizacional y bienestar integral al colaborador, bajo estrategias que respondan a la cultura de la empresa. Asimismo, la creación de planes de capacitación, programas de liderazgo para la gestión del cambio, y programas de desarrollo del talento. Profesional con habilidades comunicacionales para dialogar con diversas audiencias, comprometida con lograr los objetivos organizaciones en equipo, con capacidad de adaptación para manejar la presión. Cuenta con dominio del idioma inglés en nivel avanzado, nivel intermedio en portugués y francés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **EAC Ingenieros**

Empresa familiar con más de 25 años en el mercado, con 70 trabajadores, especialistas en creación de maquinarias y plantas industriales en acero inoxidable.

#### **Jefe de comunicaciones y recursos humanos**

**Febrero 2019–Actualidad**

Responsable del pago de planillas, análisis financiero, gestión de capacitaciones y del programa de seguridad y salud en el trabajo.

Logros:

- Implementación de los procedimientos de recursos humanos: Política de lineamientos de administración salarial, procedimiento de selección del personal, procedimiento de capacitación
- Responsable del mejoramiento de la imagen corporativa: Brochure, merchandising, presentaciones, etc
- Implementación del programa de seguridad y salud en el trabajo
- Responsable de la selección del personal.
- Gestión de contratos
- Pago de planillas

#### **AFP HABITAT**

Empresa reconocida por ser parte del ranking Great Place to work por segundo año consecutivo (2017-2018). Líder en rentabilidad en los 3 fondos de pensiones.

#### **Responsable de clima y capacitación**

**Diciembre 2017–Enero 2019**

Encargada de planificar y ejecutar el plan de clima laboral, comunicación interna y cultura; así como programas de gestión del conocimiento, capacitación y gestión del desempeño.

Manejando el presupuesto general de RRHH (planilla excluyente), siendo la responsable del área de RRHH interinamente por vacaciones o ausencias de GRRHH.

Logros:

- Por segunda vez consecutiva, siendo la responsable de clima laboral al obtener el puesto 12 dentro del ranking GPTW, subiendo 2 posiciones respecto al 2017.
- Responsable de la elaboración del plan de capacitación comercial y agencias, el cual subsanó observaciones de la Superintendencia de Banca y Seguros, teniendo como resultado 0 recomendaciones en cada auditoría anual.
- Responsable de la implementación del programa de “Compartiendo conocimiento”, logrando un 93% de satisfacción en las capacitaciones, talleres y charlas.
- Líder de la ejecución y planificación del plan de capacitación para toda la AFP, de acuerdo a los gaps encontrados en la evaluación de desempeño y resultados de la encuesta de clima laboral.
- Responsable de la planeación y control del programa onboarding e inducción, logrando un 89% de aprobación en los 4 tipos de inducciones.
- Se elevó en 25 ptos los programas de RSE de acuerdo a los resultados GPTW, siendo responsable de la ejecución del programa de RSE, alineado con las estrategias de marca de la AFP.
- Coordinadora de las auditorías internas y externas del área de RRHH, obteniendo 0 observaciones de manera anual. - Implementación del programa de liderazgo para primera y segunda línea, logrando una satisfacción del 98%.
- Responsable del lanzamiento de la red social (HabiYammer) y intranet corporativa. Los cuales fueron descargados y usados por el 95% de los colaboradores.
- 17% de ahorro en el presupuesto anual de RRHH respecto al 2017. - Responsable de la planeación y ejecución del programa de reconocimiento, logrando un 97% de satisfacción general. - Líder en la creación del programa de Innovación, teniendo 12 propuestas grupales por semestre.

#### **Analista de comunicación y capacitación**

**Abril 2015–Diciembre 2017**

Encargada de los planes de capacitación de toda la empresa, ejecutando estrategias de comunicación interna para mantener a la organización conectada.

Logros:

- Encargada de la ejecución y realización de la encuesta GPTW, logrando por primera vez el puesto 14 en la categoría de 50 a 250 colaboradores en el ranking GPTW 2017.
- Ejecutar y controlar los eventos de la empresa logrando una satisfacción anual de 85% en el 2015, 89% en el 2016 y 90% en el 2017.
- Establecer la línea gráfica de comunicación, trabajando conjuntamente con agencias y marketing. - Responsable de la generación de convenios y beneficios corporativos de la empresa.
- Obtener 0 observaciones de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, en planes de capacitación al personal de ventas y servicios, logrando un indicador del 100% en cumplimiento y ejecución.

## **AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado.

### **Responsable de Comunicaciones del Cuerpo de Gerentes Públicos**

**Noviembre 2014–Marzo 2015**

Encargada de elaborar planes de comunicación de la gerencia con los más de 500 gerentes a nivel nacional y en todas las provincias del Perú. Asimismo, responsable del manejo presupuestal

del plan de coaching y capacitación, así como elaboración y seguimiento de las evaluaciones de desempeño de los gerentes públicos a cargo.

Logros:

- Lanzamiento del Boletín informativo del cuerpo de gerentes públicos.
- Lanzamiento de la red social interna (Red Tinkuy)
- Establecimiento de objetivos para las evaluaciones de desempeño con 0 observaciones por parte de la gerencia de desarrollo de gerentes públicos.
- 92% de satisfacción en los programas de capacitación y coaching. - Lograr en equipo que el 89% de gerentes públicos participaron en el Concurso de Buenas Prácticas.

## **AJEPER S.A**

Empresa de consumo masivo, catalogada como una de las más grandes multinacionales de bebidas, con presencia en más de 23 países de Latinoamérica, Asia y África. Líder en sector bebidas del Perú.

### **Analista de Comunicación Interna**

**Noviembre 2012-October 2014**

Responsable de la creación de la línea gráfica para los canales de comunicación interna, realizando programas de identificación del colaborador con la marca AJE. Así como realización de eventos, y programas de bienestar generando así impacto en el clima laboral. Responsable de la estrategia de marca empleadora a través de la participación a conferencias y ferias laborales.

Logros:

- Responsable del proyecto "Embajadores de la marca AJE", obteniendo un incremento de 4% en la encuesta de clima, en categoría compromiso e identificación con la marca.
- Establecimiento de la gráfica corporativa en canales de comunicación y branding sobre la filosofía de la empresa. Responsable del programa de reconocimiento para las áreas de calidad, operaciones y manufactura, logrando un 89% de satisfacción.
- Incluir a los centros de distribución a nivel nacional dentro del programa de bienestar.
- Establecimiento del programa de marca empleadora de AJEPER a través de la realización y coordinación de ferias laborales y ponencia en universidades.
- Responsable del programa de valores, logrando un 79% de participación.
- Responsable interina del área de bienestar por un periodo de 6 meses.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN Maestría en Organización y Dirección de personas Postgrado	2017 – 2019
CENTRUM (Escuela de Negocios) Diplomado en Gestión Estratégica de Marketing	2014 – 2015
UNIVERSIDAD DE LIMA (Quinto superior) Facultad de Comunicaciones	2007 – 2012



**Coordinadora del área de Atracción y  
Desarrollo del talento humano**

**Junio 2017-Diciembre 2018**

- Preparar y proponer un plan de Desarrollo (Carrera) para todos los trabajadores de las 3 divisiones de la empresa (Comercial, Técnica y Administrativa)
- Hacer diagnósticos de clima laboral y desarrollar la cultura entre Vietnamitas y Peruanos que laboran en la empresa.
- Desarrollar e implementar un plan de inducción anualmente.
- Supervisar, analizar y pre aprobar todos los movimientos de personal de la empresa (Traslados, Designaciones temporales, Incrementos Salariales, Nombramientos, Cambios de puesto, Retiro de Designaciones, etc.)
- Elaborar memorándums de sanción por tardanzas, inasistencias y no marcaciones.
- Supervisar todas las nuevas contrataciones y el reclutamiento y selección de la empresa.
- Hacer seguimiento y supervisar a todos los Asistentes de RRHH a nivel nacional.
- Elaborar y actualizar procedimientos para el departamento de RRHH.
- Hacer inspecciones sorpresa, auditorías, capacitaciones, etc. en materia de seguridad y salud ocupacional como miembro del comité desde hace más de 1 año.
- Hacer el reporte mensual de todo el Head Count (HC Monthly Report) aprobado y actual de la empresa según la estructura vigente.
- Apoyar en la ejecución de los eventos de la empresa.

**Asistente de Remuneraciones y Compensaciones**

**Julio 2016-Mayo 2017**

- Preparar las liquidaciones de beneficios sociales de todos los ceses de la empresa.
- Ingresar en el T-Registro y al sistema de RRHH (Starsoft) a todos los nuevos ingresos y mantenerlo actualizado.
- Encargada de la elaboración del file de personal y su respectivo archivamiento.
- Revisar la planilla de toda la zona norte del país para el pago correspondiente.
- Hacer el pago al banco de las retenciones judiciales (Cheques)
- Tramitar los traslados de CTS a nivel nacional.
- Registrar y controlar todas las vacaciones a nivel nacional.
- Realizar los descuentos, reintegros, etc. del mes en la planilla.
- Ingresar a todos los nuevos ingresos de la Oficina Principal al sistema propio de Time Keeping de Bitel.

**Asistente de Administración de personal**

**Junio 2015-Junio 2016**

- Elaborar, enviar a firma del RL, registrar, entregar y archivar los contratos de trabajo de la Sede y de todas las Sucursales ubicadas en Lima.
- Desarrollar y actualizar procedimientos de contratos de trabajo, movimientos de personal e incrementos salariales.
- Actualizar bases de datos de contratos de trabajo, movimientos de personal e incrementos salariales.
- Consolidar, revisar y analizar todos los movimientos de personal a nivel nacional para obtener la aprobación final.

- A cargo del cambio en el sistema con respecto a los movimientos de personal, aumentos salariales y contratos de trabajo cada mes.
- Elaborar un informe del progreso semanal de las funciones.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN Maestría en Organización y Dirección de personas Postgrado	2017 – 2019
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES Gestión de Recursos Humanos	2008 – 2014

## **SANDRA MILAGROS GUIZADO VÁSQUEZ**

Maestro (c) en Organización y Dirección de Personas con experiencia en el sector financiero, consumo masivo, cosmética e importaciones, en cargos relacionados a la gestión de talento humano (capacitación, selección de personal, compensaciones y administración de personal), mejora de procesos internos y gestión de proyectos en empresas locales y transnacionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **L'ORÉAL PERÚ**

Líder Mundial en Cosmética y Belleza

##### **HR Generalist**

**Junio 2015-presente**

- Apoyo multifuncional a las áreas de Reclutamiento, Formación, Desarrollo, Compensaciones y a la dirección de HR.
- Responsable del proceso de reclutamiento para posiciones de entrada (publicación, filtro, assessments center y entrevistas), así como planificación y coordinación de las iniciativas de campus management en universidades (UP, Ulima y Esan).
- Apoyo en la implementación del plan de formación anual de la filial, que incluye iniciativas locales y virtuales (My Learning). Creación de nuevas iniciativas “Open Sessions” y “Flex Learning”. Además de la generación de convenios universitarios.
- Responsable del canal de tercerización de la filial (40 HC), gestionando el presupuesto, requerimientos de selección, novedades, renovaciones y desvinculación.
- Generación de reportes y tablero de control de HR, tanto para el país como para el hub regional.
- Manejo de plataforma SAP para la óptima gestión de procesos de HR: datos de personal, compensaciones, nóminas y generación de KPIs

#### **FINANCIERA UNO-INTERCORP**

Financiera Oh! es una empresa del grupo Intercorp y su principal producto es la Tarjeta Oh!, la cual es una tarjeta de crédito internacional con el respaldo de Visa y MasterCard, que permite que más de 800 mil usuarios disfruten libremente de la misma a nivel nacional e internacional.

##### **Analista de Canales**

**Agosto 2013-Mayo 2015**

- Encargada de asegurar que se ejecuten los procesos comerciales y de recursos humanos para la fuerza de ventas a nivel nacional.
- Apoyo al área de Gestión Humana en la administración de personal de la fuerza de venta a nivel nacional. (ingresos de ejecutivos de ventas y asesores comerciales, gestiones de pago, etc.)
- Encargada del seguimiento del programa de capacitación a nivel comercial, gestionando reportes y KPIs.
- Responsable de la coordinación entre diversas áreas para el seguimiento y desarrollo de requerimientos del canal.

- Apoyo en el establecimiento procesos administrativos del área de canales.
- Generación de reportes del área comercial.

### **AFP BBVA HORIZONTE**

Ex administradora de fondos de pensiones del grupo BBVA.

#### **Asistente Comercial**

**Julio 2012-Junio 2013**

- Especialista del área comercial, manejo de indicadores, coordinación y manejo la operatividad principal del área de negocio, promoviendo la ejecución de los procesos comerciales para el logro de objetivos.
- Apoyo con la gestión de administración de personal (gestión de ingresos, gestión de vacaciones, gestión de pago, envío de novedades etc.) de la fuerza de venta a nivel nacional.
- Gestión de capacitación para ejecutivas vip y asesores comerciales.
- Planificación y coordinación de eventos comerciales de capacitación y conocimiento de productos (3 eventos cada mes).
- Participación a nivel de cierre de procesos comerciales de la fuerza de venta a nivel nacional, a raíz de la compra de AFP Horizonte.

### **RAIS VIDA – EXPORTADORA DE COSMÉTICOS**

Rais vida es una empresa peruana, líder e innovadora en el desarrollo de productos naturales para la belleza, cuidado personal, salud y bienestar.

#### **Asistente Comercial**

**Enero 2011-Julio 2012**

- Coordinadora de actividades esenciales del área comercial para el óptimo desarrollo de los procesos.
- Coordinación y participación en ferias comerciales.
- Encargada de la gestión de inventarios y aprovisionamiento de almacenes en USA y Dinamarca.
- Administración y seguimiento de la cartera de clientes internacional.
- Gestión de cuentas claves de clientes como WholeFoods y Walmart.
- Desarrollo e implantación de los manuales y procedimientos de exportación e importación de productos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN Maestría en Organización y Dirección de personas Postgrado	2017 – 2019
UNIVERSIDAD DE PIURA Diplomado en Marketing y Ventas UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR	2016 – 2016
DE SAN MARCOS (Tercio Superior) Licenciada en Administración y Negocios	2006 – 2010

**Experiencias de Voluntariado y/o Skills**

- Participación en actividades Sociales – Citizen Day – L’Oréal Perú (Ayuda Social)
- Participación en actividades que fomentan el deporte (caminatas familiares, etc.)
- Aficiones: Viajar para conocer nuevas culturas y tendencias, nadar y cocinar.

## **ORLANDO JUAN PABLO LÓPEZ MELGAR**

Maestro (c) en Organización y Dirección de Personas con experiencia en gestión humana aplicando modelo de gestión por competencias para los procesos de selección de personal, capacitación y desarrollo, clima laboral y cultura organizacional. Orientado a implementar, desarrollar y optimizar los procesos de Recursos Humanos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS LIMA 2019**

Proyecto especial encargado del desarrollo y preparación de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019.

##### **Coordinador de Workforce**

**Julio 2019 - Actualidad**

- Gestionar los procesos de recursos humanos en la sede Costa Verde
- Supervisar la organización de las actividades y programas de retención de los Voluntarios de la sede Costa Verde.
- Facilitar y coordinar con las áreas respectivas para desarrollo de las actividades de operación de la sede Costa Verde.

Reporto al Venue Manager de la Sede Costa Verde y a la Jefa del Programa de Voluntariado.

##### **Analista Senior de Entrenamiento**

**Mayo 2018 - Actualidad**

- Desarrollar y gestionar el programa de capacitación del personal y voluntarios de las diversas áreas funcionales de Lima 2019.
- Diseño y desarrollo de programas de capacitación.
- Supervisar el desarrollo de la plataforma de e-learning de Lima 2019.
- Supervisar el diseño y desarrollo del material didáctico de Lima 2019.

Reporto al Especialista de Entrenamiento y a la Jefa del Programa de Voluntariado.

Logros:

- Implementar un programa de capacitación mixta que fue llevado por más de 30000 personas del Perú y de diferentes partes del mundo.
- Diseñar e implementar el programa de formación para los 13000 voluntarios que participaron de Lima 2019.

## **HUMAN GROWTH**

Empresa especializada en brindar servicios de Desarrollo Organizacional, que busca potenciar desde una antropología integral a través de programas de liderazgo, coaching, gestión de clima y cultura, cursos especializados y Outdoor training.

### **Coordinador de Capacitación y**

#### **Desarrollo Organizacional**

**Enero 2018-Marzo 2018**

- Elaborar talleres de capacitación y entrenamiento de habilidades blandas.
- Proponer y gestionar el desarrollo de actividades de formación de los programas institucionales.
- Control, seguimiento y evaluación de los procesos de coaching.
- Administrar y evaluar los procesos de desempeño, diseño instruccional y cultura organizacional.
- Ejecutar estrategias, programas y acciones que procuren y mantengan un clima óptimo para el trabajo.
- Desarrollar artículos de mejores prácticas en gestión de talento humano.

Reportaba al Director de Capacitación y Desarrollo.

## **COFIDE - CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO**

Banco de Desarrollo del Perú, comprometido con el desarrollo sostenible e inclusivo del país, buscando impactar positivamente en el ámbito económico, social y ambiental.

### **Analista de Clima y Cultura**

**Abril 2017-Setiembre 2017**

- Elaborar, revisar y actualizar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Corporación, de acuerdo a los requerimientos estratégicos
- Participar en la elaboración e implementación del plan de refuerzo de la cultura de la organización.
- Participar en la elaboración e implementación del plan de mejora del clima de la organización.
- Supervisar la organización de las actividades y programas de bienestar y motivación.
- Supervisar la ejecución presupuestal del área de capacitación y bienestar.
- Identificar información y hacer seguimiento a la adecuada implementación de las actividades de comunicación en los distintos proyectos asignados.
- Coordinar, hacer uso y evaluar los canales de comunicación interna.
- Facilitar y coordinar con las áreas respectivas el desarrollo de eventos internos de la empresa.
- Elaborar, hacer seguimiento y consolidar resultados de encuestas de satisfacción.
- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección de la corporación.

Reportaba al Subgerente de Gestión Humana.

### **Asistente de Evaluación y Desarrollo**

**Diciembre 2013–Marzo 2017**

- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección de la corporación.
- Elaboración y actualización de los perfiles de puesto.
- Inducción al personal ingresante.
- Gestionar la evaluación de desempeño por competencias del personal.
- Elaboración, organización y seguimiento de los planes de capacitación y desarrollo del personal.
- Realizar y mantener vigentes los convenios con entidades educativas.
- Participar en el diseño de los programas de cultura organizacional.
- Apoyo en la ejecución de los planes de bienestar, clima laboral y comunicación interna.

Reportaba al Subgerente de Gestión Humana.

Logros:

- Implementación del modelo de aprendizaje 70:20:10 en el plan de capacitación, que se enfoca en el aprendizaje experimental, social y formal, que permitió ejecutar de manera más eficiente los cursos de capacitación del personal permitiendo hacer un ahorro del 10% del presupuesto anual de capacitación y la customización del plan para cada posición de la empresa.
- Obtener el puesto 05 en el ranking GPTW “Mejores empresas para trabajar 2016” con un índice del 88% de satisfacción, manteniendo las políticas del modelo de Gestión de Recursos Humanos a pesar de la reestructuración que sufrió la empresa.
- Obtener el puesto 01 en el ranking GPTW “Mejores empresas para trabajar 2015” con un índice del 90% de satisfacción, implementando mayores actividades de reconocimiento sin incrementar el presupuesto anual de Bienestar Social.
- Obtener el puesto 08 en el ranking GPTW “Mejores empresas para trabajar 2014” con un índice del 87% de satisfacción, cerrando brechas identificadas en los resultados del año anterior.

### **Consultor de Capacitación y Desarrollo**

**Marzo 2013-Diciembre 2013**

- Evaluación de desempeño por competencias del personal.
- Elaboración del plan de capacitación y desarrollo del personal.
- Realizar y mantener contacto y convenios con entidades educativas.
- Organización de capacitaciones in house.
- Apoyo en el proceso de selección de personal.
- Inscripción, control y pago de practicantes de la Corporación.
- Apoyo en la ejecución de los planes de bienestar, clima laboral y comunicación interna.

Reportaba al Jefe de Recursos Humanos

Logros:

- Implementación del módulo de evaluación de desempeño por competencias del personal, reduciendo el tiempo en 50% en la elaboración de informes del personal.
- Obtener el puesto 08 en el ranking GPTW “Mejores empresas para trabajar 2013” con un índice del 84% de satisfacción, a través de la implementación del modelo de Gestión de Recursos Humanos.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN Maestría en Organización y Dirección de Personas	2017 – 2019
UNIVERSIDAD ESAN PAE en Gestión de Recursos Humanos	2015 – 2016
CENTRO DE INVESTIGACIONES DE RECURSOS HUMANOS Diplomado en Recursos Humanos	2013 – 2013
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES Licenciado en Psicología	2007 – 2012

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Grado:** Maestro en Organización y Dirección de Personas

**Título de la Tesis:** Cultura nacional vs cultura corporativa: El caso de la empresa Viettel Perú S.A.C.

**Autores:** Alosilla Cruzado, Gladys Noemi  
Guizado Vásquez, Sandra Milagros  
Laos Raffo, Bárbara Violeta  
López Melgar, Orlando Juan Pablo

### **Resumen:**

El objetivo de la siguiente investigación consiste en analizar el choque entre la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio. Uno de los investigadores más destacados en el análisis de la cultura nacional es Geert Hofstede (1980), quien definió las seis dimensiones culturales que utilizaremos para analizar las diferencias entre la cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita, así mismo emplearemos el modelo de Denison para poder analizar la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C a través de sus cuatro dimensiones y a partir de los resultados de ambas herramientas podamos analizar la adaptación al cambio de los empleados de la empresa Viettel Perú S.A.C, complementando este análisis con las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa y a expertos en los temas de cultura nacional y cultura corporativa.

Los resultados obtenidos en el estudio comprobaron que la diferencias entre la cultura peruana y la cultura vietnamita, según el modelo de Hofstede, están enfocadas en la evasión a la incertidumbre y la orientación a largo plazo, por lo que la investigación se orientó a entender cómo afecta la cultura local y la organizacional en la gestión del cambio, a partir de ahí analizamos la cultura corporativa de la empresa Viettel Perú S.A.C en la dimensión de Adaptabilidad, donde encontramos todos los

elementos que permiten a la organización responder a los cambios que se presentan en el entorno, que muestra un puntaje neutro por parte de la empresa, lo que da entender que los colaboradores todavía no poseen del todo capacidad para enfrentar al cambio, pero al segmentar los resultados entre peruanos y vietnamitas se ve la diferencia de percepción que hay en dentro de la organización, así como otras barreras (comunicación, jerarquía y aspectos culturales) que contribuyen a que lo colaboradores no acepten cambios que pueda estar sucediendo en la organización, comprobando que hay choque entre la cultura corporativa de la empresa y la percepción de sus trabajadores nacionales, por lo que la empresa debe trabajar en el desarrollo de la capacidad de adaptabilidad de sus trabajadores peruanos para que estos apoyen y sean parte de las estrategias del negocio.

Palabras clave: Cultura nacional, cultura corporativa, dimensiones culturales.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la investigación.....	1
1.1.1. Empresa escogida para la investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Preguntas de la investigación.....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación, alcance y limitaciones .....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. Cultura.....	8
2.2. Cultura nacional vs. cultura corporativa .....	9
2.2.1. Cultura nacional .....	9
2.2.2. Cultura corporativa .....	20
2.2.3 Relación entre cultura nacional y cultura corporativa .....	30
2.2.4. Adaptación al cambio.....	36
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
3.1. Tipo de investigación .....	39
3.2. Diseño de investigación.....	39
3.3. Población y muestra .....	39
3.4. Instrumentos .....	40
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Resultados .....	44
4.1.1. Medición Cultura Organizacional - Modelo de Denison .....	44
4.2. Discusión. ....	55
4.2.1. Analizar las diferencias entre la cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita bajo el enfoque de Hofstede.....	55
4.2.2. Analizar la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. bajo el modelo de Denison .....	57
4.2.3. Analizar el choque entre la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio.....	58
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

El Perú, actualmente, sigue posicionándose como una economía atractiva para las inversiones y esto ha permitido el ingreso de empresas multinacionales que hoy en día se encuentran en pleno crecimiento, tienen una participación importante y buscan mantenerse, a largo plazo, en el mercado local. Estas empresas no solo trabajan en estrategias comerciales, también se focalizan en su cultura organizacional y dan importancia al cuidado de la integración de las culturas involucradas para asegurar el éxito del negocio.

Desde hace años, el valor de la cultura nacional ha sido visto como un papel importante en la diferenciación de los valores del trabajo y su prioridad (Hofstede, 1980; Pelled y Xin, 1997; Schneider y Barsoux, 1997; Trompenaars y Hampden-Turner, 1998; Holden, 2002). Schwartz (1999) señala que el objetivo del trabajo, cuyo fin es alentar y recompensar, depende en parte del valor cultural enfatizado en una sociedad.

Además, la importancia relativa del dinero, el estado o el tiempo de vacaciones varía, según los países. El valor que se le da a las recompensas que la gente obtiene del trabajo y los incentivos financieros y no financieros también cambia entre culturas (Schneider y Barsoux, 1997; Adler, 2002).

La cultura organizacional de Viettel Perú S.A.C. representa un caso de éxito, ya que le ha permitido adaptarse a nuevas circunstancias, para que sus empleados y estrategias puedan tener un rumbo definido. Hoy en día, Viettel Perú es una de las empresas de telecomunicaciones en pleno crecimiento.

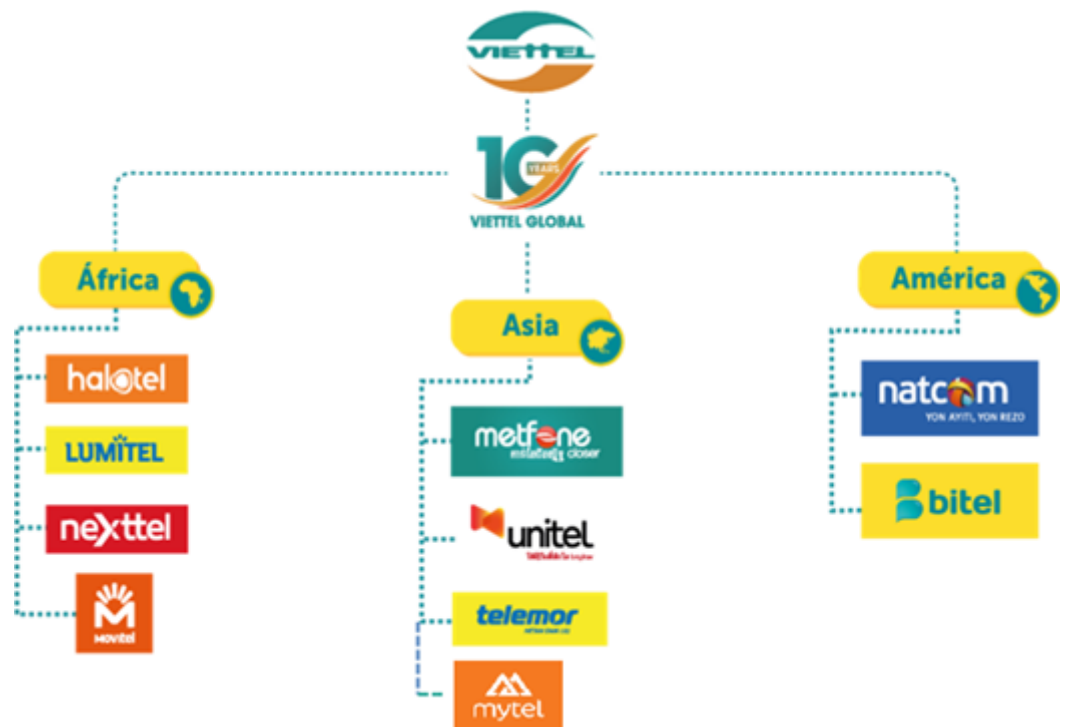
Este recorrido no ha sido fácil, como se desarrollará en esta investigación, donde se mostrarán las dificultades, comportamientos y estrategias que se presentaron como estado del choque cultural. Además, se determinarán los

nuevos retos que la empresa tiene, como parte de su cultura organizacional, para seguir con los objetivos de crecimiento.

### 1.1.1 Empresa escogida para la investigación

#### Viettel Mobile

Viettel Mobile fue constituida el 01 de Junio de 1989 con sede principal en Hanoi, es de propiedad estatal, dirigida por el Ministerio de Defensa Vietnamita. Es uno de los operadores de telecomunicaciones de más rápido crecimiento del mundo, siendo reconocida como una de las empresas pioneras en la transformación de los servicios de telecomunicaciones a un producto básico para todas las clases sociales y de acceso a todas las zonas rurales y más remotas: (Viettel Global, 2017)



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Viettel Global (2019)

## **Viettel Perú S.A.C.**

Viettel Perú S.A.C. cuyo nombre comercial en Perú es “Bitel”, es una subsidiaria del Holding Viettel Group, la cual inició sus operaciones en el año 2011 y tuvo su lanzamiento comercial el 15 de Octubre del 2014. (Bitel, 2018).

Bitel es el primer operador de telefonía móvil que usa una red 3G única en Perú, con cobertura de internet móvil al 80% de la nación. Perú es el primer mercado extranjero de Viettel que tiene un PIB considerablemente más alto que Vietnam. Por lo tanto, el lanzamiento de Bitel marcó un nuevo hito de desarrollo en el proceso de globalización de Viettel. Pocos meses después del lanzamiento oficial de su servicio en octubre de 2014, Bitel ha contribuido a generar una tendencia de auge de datos en el mercado peruano de telecomunicaciones (Viettel Global, 2015).

En la actualidad Viettel Perú S.A.C cuenta con más de 34,000 km de fibra óptica y cobertura 4G a nivel nacional. Con 5 años de lanzamiento comercial Bitel ya cuenta con el 16.3% de participación en el mercado peruano y más de 1500 trabajadores en planilla.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### ***1.2.1. Preguntas de la investigación***

#### **Pregunta General**

- ¿Cómo es el choque entre la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio?

## **Preguntas específicas**

- ¿Cómo son las diferencias entre la cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita?
- ¿Cómo es la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C.?
- ¿Cómo se manifiesta la adaptación del cambio en Viettel Perú S.A.C., considerando el choque de cultura corporativa y la cultura nacional peruana?

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Analizar el choque entre la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Analizar las diferencias entre la cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita bajo el enfoque de Hofstede.
- Analizar la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. bajo el modelo de Denison.

### **1.4. Justificación, alcance y limitaciones**

La siguiente investigación busca dar una contribución al demostrar el impacto que tiene la cultura nacional peruana en una cultura corporativa proveniente de Vietnam y cómo esta influye en la adaptación de los colaboradores.

La cultura organizacional es un elemento importante para la organización. Cameron y Freeman (1991) y Sheridan (1992) demostraron cómo afecta la cultura de la empresa al compromiso, la satisfacción y la permanencia que los trabajadores puedan tener en la organización.

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), la cultura de una organización puede dificultar o facilitar la resolución de problemas con respecto a la integración dentro de la empresa y la adaptación externa. La cultura que adopta una empresa para lograr efectividad en su bienestar y quehacer sostenido puede garantizar una adaptación externa correcta.

Sin embargo, el ambiente para la organización puede diferir entre los países en una variedad de dimensiones que incluyen las regulaciones, las instituciones, la centralidad de los mercados, la negociación colectiva, las características de la fuerza laboral y, sobre todo, la cultura (Gerhart, 2008). En la medida en que las diferencias entre países son significativas e imponen restricciones, se trata de un reto cada vez mayor.

Omar y Urteaga (2010) analizaron las relaciones entre la cultura nacional y la cultura corporativa en 16 empresas argentinas, donde los resultados obtenidos indicaron que algunas prácticas de la cultura corporativa se vinculan fuertemente con el origen de la organización (su cultura nacional). Finalmente, concluyeron que este tipo de estudios demanda mayor investigación debido al gran impacto que genera la cultura nacional en la organizacional. Así mismo, según Cartwright y Cooper (1993), las diferencias culturales entre trabajadores de empresas generalmente se han considerado como un factor importante que podría influir en el fracaso de la empresa o el desempeño insatisfactorio de los trabajadores. Por otro lado, en la práctica, se ha podido evidenciar el proceso difícil, continuo y de compromiso total que tiene que enfrentar una empresa para poder obtener de manera exitosa la adaptación de ambas culturas en una sola.

Ayub y Smith (2018) nos dicen que es importante seguir haciendo investigaciones con respecto al choque entre la cultura nacional y la corporativa,

ya que este es un tema poco estudiado y se requieren investigaciones adicionales en el campo.

Otra investigación realizada por Sehoon y McLean (2013) demostró que el aprendizaje en el lugar de trabajo de una organización tiene una relación significativa con respecto a la cultura nacional. Los hallazgos sugieren que, con respecto a la educación y al aprendizaje en el lugar de trabajo, los profesionales deben prestar atención a las influencias culturales nacionales y prácticas extranjeras.

Dartey (2011) demostró que se tiene que seguir ahondando en las investigaciones sobre cultura nacional, ya que estas son el foco principal de las discusiones sobre su impacto en las culturas corporativas. Ya se demostró que no se puede ignorar el impacto de las culturas nacionales en las organizaciones, particularmente en empresas multinacionales, debido a que es fundamental para el rendimiento y los resultados positivos de un negocio. Además, Dartey (2015) asegura que la cultura corporativa positiva ya no ofrece solo una ventaja competitiva, sino también un factor crítico y un requisito previo para el éxito de las empresas.

Avny (2008) propone realizar un estudio cualitativo sobre la cultura nacional, la cultura corporativa y la relación entre ambas utilizando estudios de caso con técnicas de profundidad.

Por otro lado, como toda investigación, el presente estudio cuenta con algunas limitaciones. La más significativa fue la poca bibliografía y la falta de investigaciones que existen sobre este tema. Según Manky (2019) y Baylón (2019), este es un tema que ha sido muy poco tratado en esta especificidad, pero que es muy importante tener los resultados debido al crecimiento tan grande que están teniendo muchas de las organizaciones en cuestiones de expansión:

Esta investigación nos acercará a conocer cómo se mueven las multinacionales en América Latina, descubriendo de qué manera realizan su sistema de RR. HH. en países como Perú. Lamentablemente, no hay

mucha investigación y bibliografía relacionada. Por ello, es un tema superimportante porque es obvio que la mayoría de empresas que se manejan en Perú son multinacionales y, sobretodo, empresas asiáticas que han invertido millones en Perú, incorporándose en ese viaje con sus equipos de trabajo. Viettel es un tema particularmente interesante por la información con la cuentan y por la cantidad de vietnamitas en la empresa. Dentro de las anécdotas que tengo, puedo decir que estas diferencias entre culturas pueden llegar a ser choques, pudiendo impactar en todas las dimensiones del ser humano positiva o negativamente, y es ahí (donde está) la riqueza del estudio (Manky, 2019).

El tema de tesis me parece pertinente, dado que es un tema actual. Ahora la cultura es considerada como un intangible clave, así como el nivel de calidad de gestión del cambio, el cual no depende exclusivamente de RR. HH. sino de los líderes, es decir, cómo el líder contribuye a que esa desubicación cultural sea lo menos agresiva, permitiendo una aculturación (Sheen, 2019).

Este trabajo busca brindar respuestas a académicos y a personas interesadas en el tema de la relación compleja entre los trabajadores y una organización cuando ambos provienen de culturas diferentes.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Cultura

La forma clásica de definir cultura por Tylor (1871) es como el grupo de creencias, costumbres, hábitos, conocimientos, arte, normas y leyes que han ido adquiriendo las personas que son miembros de una sociedad.

La definición de cultura viene evolucionando desde los años 80 hasta nuestros días. Una concepción básica la define como normas y valores que son mantenidos por miembros de una organización. Estos elementos compartidos, implícitos en cada organización, consiguen que cada cultura sea única y distinta, y que su manera de comunicarla y transmitirla también lo sea (Arbaiza, 2014).

En los años 80, Edgar Schein, psicólogo especialista en el campo del desarrollo organizacional, define el término de cultura, la describe como el comportamiento de un grupo y la manera cómo resuelven sus problemas internos y externos. A partir de este aprendizaje, se determinan estos comportamientos como válidos y, por ende, transmisibles a un nuevo grupo como una manera correcta de “encajar” en este (Santana, 2007).

Para Verhelst (1994), la cultura es el grupo de elementos que han sido transmitidos de generación en generación, influidos por elementos externos que han ido adoptando, y las innovaciones que han ido desarrollando. Por ello, considera que la cultura es algo vivo, que tiene una función social que permite, a los integrantes de una cultura determinada, valorarse a sí mismos y que hace posible desarrollarse de forma personal o como comunidad.

Geert Hofstede (1997) citado por Cabeza (2013) considera a la cultura como un fenómeno colectivo compartido por un grupo de personas. Para él, la cultura es aprendida y conformada por cuatro niveles: símbolos, héroes, rituales y valores. Estos son manifestados a través de la metáfora de la cebolla. La primera

capa son representaciones más superficiales, todo lo que brinda un significado para los miembros. La segunda es referente a los héroes, que son personas cuyo liderazgo es un modelo a seguir debido a su importancia en el nacimiento de la empresa. La tercera está relacionada a las actividades colectivas que realiza el grupo. Por último, están los valores o la manera de entender y dar un significado a las formas de relacionarse (Cabeza, 2013).

## **2.2. Cultura nacional vs. cultura corporativa**

### **2.2.1. Cultura nacional**

Hofstede (1980) ha definido la cultura nacional como la programación colectiva de la mente. Hofstede se centra en los valores culturales (que definió como la gran inclinación que se tiene al elegir algunos estados de cosas sobre otros) como un atributo tanto de los individuos como de las colectividades y afirma que la cultura impone una colectividad. Por lo tanto, la definición de cultura nacional de Hofstede también incluye el aspecto compartido e, igualmente, implica que la varianza dentro del país (donde se comparten los valores) debe ser considerablemente menor que la varianza entre países (dadas las diferencias de tendencia general).

En el libro *Administration*, de Robins (2005), se define las dimensiones culturales de Hofstede de la siguiente manera:

- Individualismo o colectivismo: nivel en el que las personas prefieren interactuar individualmente (velan por sí mismos) o colectivamente (sentido de pertenencia a un grupo).
- Distancia del poder: nivel de aceptación de la distribución desigual del poder.
- Aversión a la incertidumbre: nivel en el que las personas se sienten inconformes con la ambigüedad, los cambios y la tolerancia al riesgo.

- Orientación a corto y largo plazo: nivel de cómo las personas enfrentan los retos del presente y futuro. Las personas con orientación a corto plazo se basan en tradiciones y normas, mientras que las de largo plazo prefieren el ahorro y la educación teniendo una visión del futuro.
- Masculinidad y feminidad: nivel de importancia que dan las personas a valores estereotípicamente masculinos (bienes materiales, competencia, etc.) y femeninos (cooperación, modestia, etc.).
- Indulgencia y restricción: nivel en el que la Sociedad permite la libertad para la satisfacción de necesidades y deseos. Las sociedades restrictivas inhiben esta libertad con normas estrictas.

Ronen y Shenkar (1985) indican que la cultura nacional por sí sola no puede englobar completamente los valores culturales de cada nación y que sus fronteras delimitan los entornos legales, políticos y sociales en los que operan las empresas y los trabajadores.

Bajo estas posturas se puede entender que la cultura nacional describe las creencias que comparten los miembros de una nación o Estado que resultan evidentes para diferenciarse en sus valores y actitudes respecto de otros. Aun así, sigue siendo complejo adoptar solo esa definición debido a que hay aspectos que influyen en este concepto como el histórico, el político, el social y el cultural, ya que cada uno de estos contribuye en la creación o modificación de la cultura que comparten las personas de una sociedad.

### **2.2.1.1. Culturas nacionales de Perú y Vietnam**

Perú, como América Latina, cuenta con una cultura dependiente y de baja confianza, donde la sociedad desea y busca un tratamiento especial, la empatía es muy importante para crecer en el mundo laboral y donde la lealtad hacia la

familia incide abiertamente en la organización de la que son parte (Osland, De Franco y Osland, 1999).

Los peruanos tenemos una experiencia de emigración muy fuerte. Todos tenemos familiares y amigos que viven fuera. Si de algo sabemos, es de poder adaptarnos a entornos distintos, diferentes. Lo hacemos todo el tiempo. Mucha gente está entre el mundo corporativo al emprendimiento. Por eso se desdibuja a desarrollar un conjunto de estrategias para adaptarse y sobrevivir. Tenemos un personal que se adapta a condiciones difíciles (Baylón, 2019).

El respeto por la autoridad y las relaciones sociales son propiedades básicas del modelo latinoamericano de administración. (Elvira y Dávila, 2005). Generalizando estas características, Perú, bajo una combinación de procesos globales e históricos, ha definido estas propiedades a través del tiempo: desde la conquista española, que influyó en la forma de vida y la religión; el proceso de independencia; el gobierno de líderes militares; la herencia de tradiciones ancestrales que aún son practicadas; y, en los últimos años, la apertura económica de mercados.

En el caso de Vietnam, Neil L. Jamieson, autor estadounidense, después de vivir y trabajar por muchos años en ese país, en 1995 publicó un libro llamado *Understanding Vietnam*. En este libro detalla experiencias, antecedentes y características que podrían ayudarnos a entender un poco de la cultura Vietnamita. Los aspectos que destaca son:

- La cultura vietnamita está influida por dos conjuntos diferentes de principios y valores: Yang y Yin. Yang tiene una tendencia de dominancia masculina, una compleja y rígida jerarquía, competitividad y estricto comportamiento basado en normas y reglamentos. Por otro lado, Yin tiene una tendencia de igualdad y flexibilidad, mayor participación femenina, más énfasis en sentimientos, empatía y espontaneidad.
- La familia es la sociedad más importante para los vietnamitas. Existe un gran sentimiento de agradecimiento hacia los padres y ancestros, después de los esfuerzos y sacrificios que han hecho por sus descendientes.

- Los vietnamitas creen en el poder del orden natural, donde existe un proceso natural de justicia moral que opera en el universo. Desde muy temprana edad, los niños aprenden un punto de vista de causa y efecto relacionado con el buen comportamiento y la suerte.

De acuerdo a nuestro entrevistado, Juan José López, gerente general de AJEGROUP en Vietnam, la cultura de este país se caracteriza por ser:

- Cultura de posguerra: Los vietnamitas han tenido guerras externas e internas. La guerra civil terminó por dividir a Vietnam del Norte con el del Sur. Por ello muchas personas viven en una cultura de posguerra. Viven con un sentimiento de tranquilidad y de vivir plenamente su vida. Por ello, consideran que los índices de violencia son bien bajos, dado que la gente está cansada de conflictos y problemas.
- Una economía en crecimiento: El turismo de los países aledaños hacen de Vietnam un destino atractivo para descubrir su cultura. Esto también se ve en un muy bajo índice de desempleo. Actualmente es de -1%.
- En el ámbito corporativo, encontramos muchos expatriados de empresas muy grandes, transnacionales, que han visto en Vietnam un país rico para invertir. Por ello, ese mundo es muy competitivo. La mayoría de expatriados son de China, Australia, Japón, etc.
- Profesionalización: En Vietnam, debido a este panorama de posguerra, hay muchas personas que toda su vida han vivido bajo este escenario. Por ello, ahora se preocupan por las próximas generaciones. Por ejemplo, el mayor problema que tiene este país es que no habla inglés, los *baby boomers* han entendido que sus hijos deben hablar el idioma para poder competir en el mundo corporativo. Debido a esto, envían a sus hijos a Estados Unidos, Australia, Japón para poder profesionalizarlos (López, 2019).

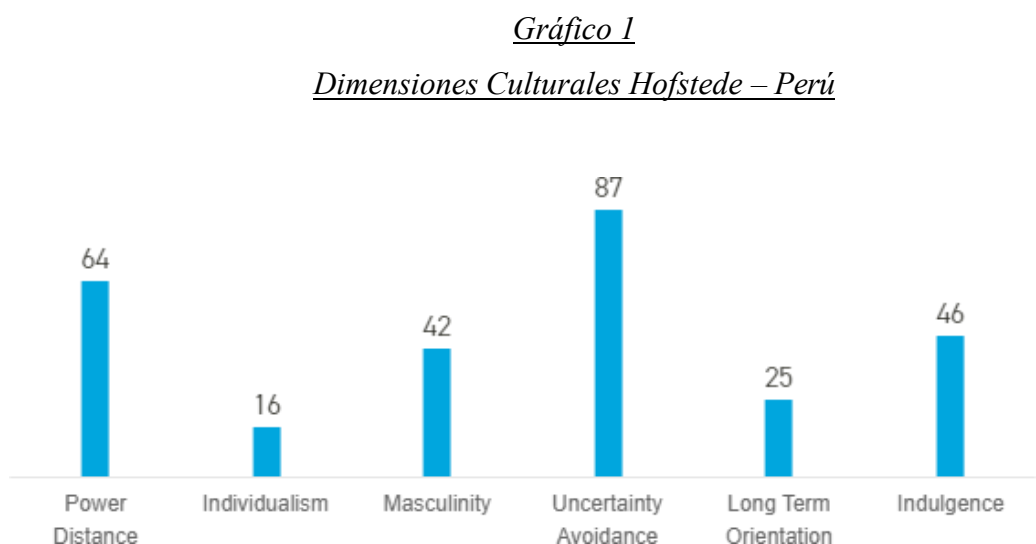
### **2.2.1.2. Análisis de la cultura peruana y vietnamita bajo el modelo Hofstede**

Para comparar la cultura de ambos países, se ha optado por utilizar, según Robins (2005), uno de los modelos más importantes y usados para medir las brechas de culturas entre diferentes países. Se trata de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, psicólogo social y antropólogo, quién definió que existen seis dimensiones culturales.

Considerando las dimensiones culturales de G. Hofstede, aquí se utilizará el modelo 6-D del Instituto de Formación en Gestión Cultural (Hofstede Insight), para poder entender las nociones culturales de los países en estudio. Bajo este modelo, se podrá identificar el grado de cada dimensión. Cada uno está expresado en una escala del 0 al 100.

#### 2.2.1.2.1. Cultura peruana

En el contexto del modelo de Hofstede, Perú se caracteriza por tener una alta distancia de poder, aversión a la incertidumbre y el colectivismo. Estas dimensiones culturales también están presentes en varios países latinoamericanos.



Fuente: Hofstede Insights 2018

En el gráfico 1 se puede observar que las dimensiones más predominantes son la distancia del poder, la evasión a la incertidumbre y el colectivismo. La distancia del poder llega a una puntuación de 64, es decir, que las personas menos poderosas de la sociedad perciben una desigualdad en la distribución de poder. Esto puede ser percibido en las clases sociales, remuneraciones, etc.

La aceptación de la autoridad, el sentimiento de dependencia, las relaciones orientadas a evitar el conflicto y la confrontación con los superiores son elementos básicos del distanciamiento del poder (Elvira, y Dávila, 2005). La distancia social entre un superior y subordinado sería valorada por los peruanos (status dentro de una jerarquía).

Los costos de las instituciones excluyentes y la cultura del privilegio son muchos. Reparemos, por ejemplo, en las enormes pérdidas de productividad potencial que devienen de la desigualdad de acceso a la educación, que no solo ocurren en una generación, sino que se transmiten entre generaciones, ya que hay una correlación elevada entre el nivel educativo de los padres y el de los hijos, mucho mayor que la que se observa en las economías desarrolladas. Esto es especialmente grave cuando se piensa que las capacidades y su difusión son condiciones imprescindibles para que nuestras economías puedan competir y generar empleos en el contexto de la revolución tecnológica (Unidas, 2016).

La evasión a la incertidumbre tiene un puntaje de 87 y, de acuerdo al reporte de Perú de Hofstede Insights, muchos de los países latinoamericanos que le pertenecían al Reino Español tienen puntuaciones altas similares a la de Perú. La Sociedad Peruana tiene un alto nivel de rechazo a los riesgos e incertidumbre a lo que pueda venir en el futuro.

Perú, con un puntaje de 25 en orientación a largo plazo, se define como una sociedad tradicional para resolver problemas del presente y poco adaptativa al futuro. Hay poca iniciativa para sobrellevar situaciones de largo plazo.

Perú es un país con una alta dimensión de feminidad (58 puntos), conectado a valores de cooperación y no competitividad.

Además, se puede apreciar que Perú es una sociedad más colectivista que individualista y, en línea con el reporte de Perú de Hofstede Insights, esta sociedad es igual de colectivista que muchos países latinoamericanos.

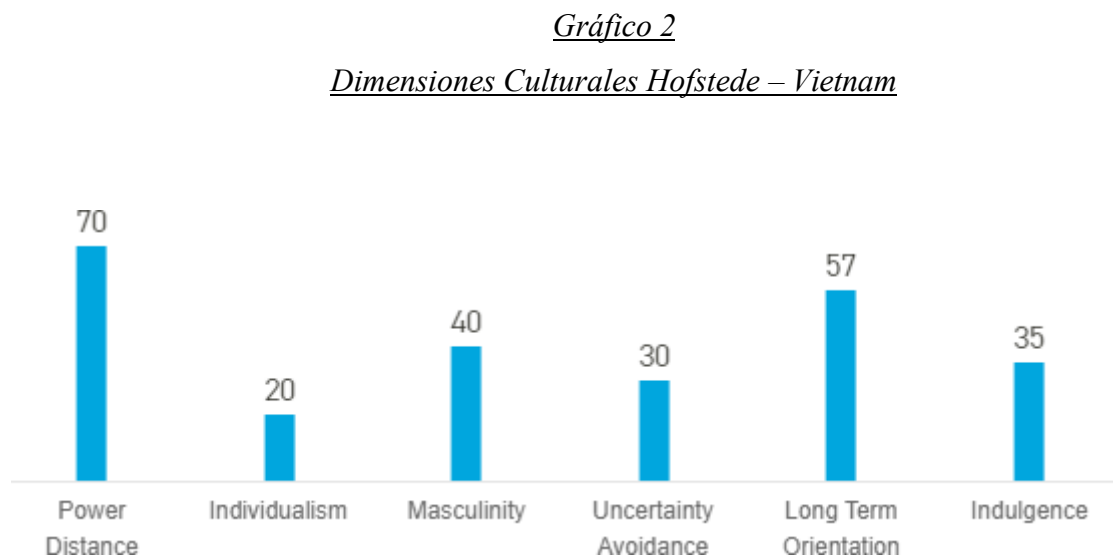
Aspectos como la lealtad, el contacto personal y las costumbres populares representarían al colectivismo en América Latina (Elvira y Dávila, 2005). El

contacto social es muy importante para la cultura peruana, la presencia personal y las relaciones personales conllevan a un alto sentido emocional, por lo que los peruanos siempre esperarán un trato afectivo en cualquier relación laboral y personal.

Considerando la última dimensión, se puede inferir que Perú es una sociedad indulgente, que permite a sus ciudadanos tener libertad en el sentido de satisfacción de sus necesidades y deseos.

#### 2.2.1.2.2. Cultura vietnamita

Siguiendo con el modelo 6-D del Instituto de Formación en Gestión Intercultural (Hofstede insight), Vietnam se representa con el siguiente gráfico:



Fuente: Hofstede Insights 2018

Se puede observar que las dimensiones más predominantes son el distanciamiento del poder y la orientación a largo plazo. El distanciamiento de poder llega a una puntuación de 70, por lo que la diferencia en la distribución

del poder entre la sociedad es alta. En el caso de Vietnam, se puede apreciar la desigualdad en cuestiones de trato con respecto a la remuneración y clases sociales. Los desafíos a la autoridad o al jefe no se encuentran bien recibidos.

Con respecto a la orientación a largo plazo, cuyo puntaje es de 57 de acuerdo al reporte, se puede deducir que Vietnam cuenta con una cultura pragmática, donde las personas se pueden adaptar efectivamente a las condiciones que se presenten, mostrando perseverancia para el logro de resultados a largo plazo.

Así mismo, con respecto al individualismo, cuyo puntaje en Vietnam es 20, se puede apreciar que se trata de un país más colectivista. Esto puede relacionarse con el resultado de orientación a largo plazo, debido a que se sienten como parte de un todo, una familia, y son leales a ello.

Los resultados para masculinidad fueron de 40 puntos. Esto hace notar que Vietnam es un país con una sociedad donde prima lo femenino: se busca trabajar para vivir resolviendo siempre cualquier clase de conflicto por medio de la negociación y el compromiso.

Con respecto a la dimensión de la evasión de la incertidumbre, a Vietnam se le asignó un puntaje de 30. Este resultado nos demuestra que el país mantiene una actitud relajada en donde la práctica es más importante que los principios y donde el incumplimiento o cambio en la norma es más fácil de tolerar.

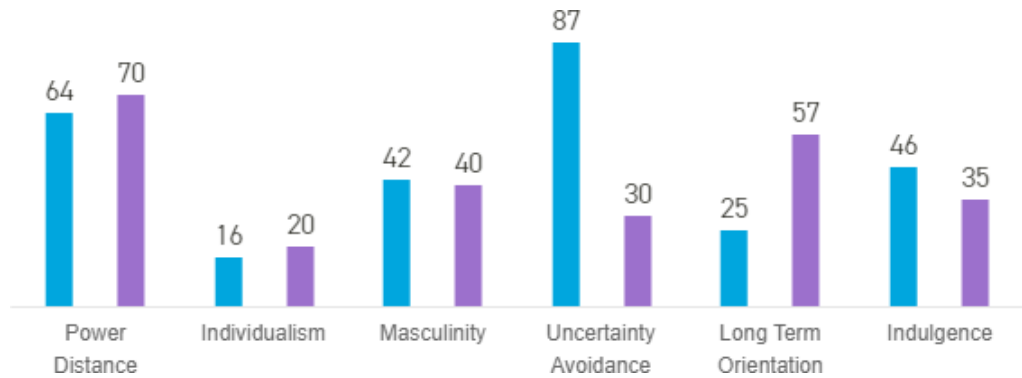
Por último, en el resultado de indulgencia, Vietnam presenta un puntaje de 35, indicándonos que estamos ante de una sociedad restringida, donde complacerse a sí mismos no está bien visto.

#### **2.2.1.2.3. Comparación entre la cultura peruana y vietnamita**

Después de haber analizado cada uno de los resultados obtenidos, según el modelo Hofstede Insight de ambos países, ahora podemos hacer una comparación de los mismos.

Gráfico 3

Dimensiones Culturales Hofstede – Perú vs. Vietnam



Perú: **Azul**

Vietnam: **Morado**

Fuente: Hofstede Insights 2018

Teniendo estos resultados, podemos notar que las diferencias más grandes se dan en la dimensión de evasión de la incertidumbre (diferencia de 57 puntos) y la dimensión de orientación a largo plazo (diferencia de 32 puntos).

Para poder comprender cómo estas dos importantes dimensiones se hacen visibles en diferentes prácticas, hemos recogido algunos estudios que hablan de hechos que permiten explicar la tan notable diferencia y su repercusión en las sociedades de Perú y Vietnam.

Según Justin Irving y Timothy McIntosh, las áreas de RR. HH. en nuestro país no tienen clara una definición estratégica de acuerdo con la estrategia comercial de la empresa, y menos aún esta se ha llevado cabo. Este importante hallazgo nos indica que RR. HH. no es un área estratégica para muchos de los colaboradores dentro de una empresa. Esto nos lleva a comprender que, si RR. HH. se encarga del talento humano y no hay una clara línea transversal con la estrategia comercial, ¿cómo los colaboradores van a aprender a gestionar

modelos, acciones o planes de orientación a largo plazo sin una visión estratégica?

Adicionalmente, este importante hallazgo nos señala que la gestión de RR. HH. en las empresas peruanas se caracteriza por el rendimiento operativo y que pocas personas tienen acceso a un conocimiento global de la organización. Esto también nos permite deducir que la aceptación general o el conocimiento entero de la organización está en pocas personas con poder, por lo que las reglas de disciplina y el espacio de negociación quedan claramente definidas, un rasgo fundamental de la dimensión de la distancia de poder (Irving, 2006).

Según Gregory J. Scott y Ian Chaston, Perú es un país que ha venido creciendo en los últimos años; sin embargo, debido a una inseguridad de crecimiento por parte de la economía mundial, hay un clima de incertidumbre que siempre llega a afectar de manera directa al modo de cómo se hacen los negocios en Perú, dado que el país sigue siendo dependiente de las exportaciones mineras y agrícolas, dos sectores con alta volatilidad, lo cual afecta a los precios. Debido a este panorama de incertidumbre, según los autores, la mayoría de empresas adoptan una estrategia de supervivencia para eliminar los costos operativos y adoptar una estrategia de precios bajos. Todo lo anterior descrito nos permite concluir que Perú, debido a su enfoque macroeconómico, mantendrá una economía dependiente de la volatilidad extranjera y de cómo se mueven los precios en el mercado internacional. Por ello, somos muy cautelosos al realizar negocios, gestionando el cambio de forma muy lenta y consciente. Es claro que se conoce que la evasión a la incertidumbre disminuye conforme se vayan implementando modelos de innovación, lo que permite prácticas rápidas adaptables a cualquier tipo de situación o contexto. Los autores, por último, señalan que las empresas en países emergentes como Perú deben centrarse en la gestión de operaciones actuales y, a la vez, generar una cultura de innovación, lo que va a permitir realizar un tránsito en una orientación a largo plazo, eliminar los miedos a los cambios y la distancia de poder (Scott, 2012).

En el Perú —sobre todo si se trata de empresas familiares— aún nos cuesta mucho planificar, y, si lo hacemos, a veces no seguimos lo establecido en el planeamiento. Las actividades cotidianas consumen casi la totalidad de nuestro tiempo (Morales, 2005).

En cuanto a Vietnam, los autores Thi Duc Nguyen y Aoyama Atsushi aportan sus investigaciones con la historia de la cultura vietnamita. En ella señalan que, en el siglo II a. C., esta cultura fue influenciada por dinastías feudales chinas por más de mil años. Esta explicación ha sido importante para entender las ideologías y creencias religiosas en Vietnam. Esta confluencia afectó directamente los valores culturales vietnamitas. De acuerdo al modelo de Hofstede, la evasión a la incertidumbre en los vietnamitas es muy baja ya que, según este estudio, el pensamiento flexible y práctico genera que estén ansiosos por nuevas oportunidades. Se reconoce en que los empleados vietnamitas se adaptan a nuevas tareas rápidamente. En este punto es importante mencionar lo que nos comentó nuestro entrevistado Juan José Lopez (Country manager de AJE Perú), quien nos señaló que parte de la cultura nacional se rige desde hace algún tiempo bajo nuevos parámetros de posguerra. Es decir que los vietnamitas empiezan recién a vivir una época donde el conflicto bélico no forma parte de sus vidas. Por ello es comprensible este pensamiento sintético de querer nuevas aventuras y experiencias (Nguyen, 2013).

En cuanto a la dimensión de orientación a largo plazo, los autores señalan una gerencia directa en la dimensión de distancia de poder, en donde califican a los trabajadores vietnamitas que prefieren las actividades de control de calidad durante las jornadas de trabajo, dado que tienen mucho enfoque en tener una vida laboral-personal equilibrada, además de tener una tradición de trabajo debido a las circunstancias inciertas que han vivido por años después del episodio bélico que han vivido (Nguyen, 2013).

Por lo tanto, el personal directivo y los trabajadores vietnamitas pueden hacer más, ser flexibles, comprender el trabajo de los demás y pueden moverse fácilmente de un lado a otro cuando las personas dejan un trabajo (Nguyen, 2013).

Los trabajadores vietnamitas son tolerables a la distribución de poder, toleran la inspección; estas razones son vistas como la no posibilidad de acceso a la educación, lo que genera divisiones y separaciones entre los que cuentan con un perfil profesional y los que no, además de una alta distancia de poder al no tener acceso al conocimiento (Nguyen, 2013).

En otro estudio hecho por Nguyena, My y Truongb, Minh, en la revista sobre la importancia de la Responsabilidad social empresarial (RSE), se señala que la orientación moderada a largo plazo se debe, principalmente, a la dimensión de aversión a la incertidumbre, donde las decisiones son tomadas por los altos cargos de la organización. Esto impacta directamente en la generación de estrategias de RSE, ya que la cultura nacional tiene un impacto negativo en la percepción de los gerentes al realizar actividades filantrópicas.

Un patrón común de sistema centralizado de toma de decisiones podría observarse en muchas empresas vietnamitas y la mayoría de las decisiones comerciales importantes son tomadas por líderes o gerentes de alto nivel. Muchos empleados vietnamitas están familiarizados con obedecer las órdenes de sus superiores sin preguntas ni debates. Además, tanto los gerentes como los subordinados aceptan grandes brechas salariales entre empleados y gerentes en sus empresas (Nguyen M. y., 2016).

### **2.2.2. *Cultura corporativa***

Desde hace más de un siglo se viene hablando del significado de la cultura corporativa en las empresas y, de hecho, cada vez más estas suelen preocuparse por su importancia e implicancia para alcanzar el éxito organizacional.

En el mundo corporativo, uno no puede encontrar diferencias insalvables entre una y otra corporación. Por ejemplo, en una corporación asiática, hay matices, pero hay líneas generales en cómo las empresas caminan. Sus procesos corporativos tienen lógicas similares (Baylón, 2019).

Serna (2008) nos dice que las organizaciones tienen su propia cultura, que es diferente a las demás, por lo que tienen su propia identidad. La cultura de una organización se conforma por creencias, valores y comportamientos que están consolidados y se comparten dentro de la organización. Además, complementa este concepto indicando que la cultura de una empresa es la forma en que las organizaciones toman decisiones, determinan prioridades, así como la importancia que le dan a las diferentes tareas que desarrolla la empresa, incluyendo lo que es trascendental para la organización. Concluye afirmando que la cultura corporativa puede ser la mayor fortaleza de una organización si coincide con su estrategia, de lo contrario, será su principal debilidad.

Para Koontz (2007) la cultura corporativa, en lo que les compete a las empresas. Es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten los trabajadores de una organización. Por lo que cultura surge a partir de lo que las personas hacen, dicen y piensan dentro del ambiente de la empresa.

En una aproximación más reciente, en el año 2011, los autores Espinosa y García la definen como un sistema que contiene los aspectos ideológicos, tanto de las personas pioneras como las vigentes en una entidad organizacional, así como las estructuras y roles sociales que son construidos por los colaboradores para ejercer sus funciones, produciendo un significado especial en ellos dentro de la organización (Álvarez, 2005).

Según Capriotti (2009), la cultura corporativa es un reflejo de la identidad, la esencia, y tiene un componente que une el pasado con el presente. Es decir, la cultura se empieza a generar desde el inicio de la empresa, llevando la historia y las conductas de sus integrantes pioneros.

Capriotti señala los siguientes componentes de la cultura corporativa:

- Pautas de conducta: de todos los colaboradores de la empresa, incluyendo la de los directores.

- Valores compartidos: principios que han regido la historia de la empresa.
- Creencias compartidas: pensamientos que han sido compartidos entre los miembros de la empresa, tanto el personal antiguo como el nuevo.

La cultura organizacional se materializa en símbolos, rituales y héroes. Los programas de identidad corporativa son, por ejemplo, parte de este nivel simbólico de la cultura. Además, en este nivel se incluye maneras de hablar y hábitos de vestimenta. Los rituales se refieren a reglas y normas sociales que necesitan estar en un entorno determinado, mientras que los héroes son personas que se utilizan como modelos a seguir. Poseen características que son altamente valoradas en una organización (Olie, 1990).

Kotter (2008) indica que existen diferentes niveles de cultura organizacional. La que no forma parte de nosotros, es visible y sus cualidades parecen llamativas. Por ejemplo, la vestimenta de un ejecutivo de ventas o la informalidad o no burocratización de una empresa. Por otro lado, está la cultura que forma parte de las personas de una organización, donde existen valores compartidos y usualmente no es visible. Por ejemplo, los trabajadores enfocados a resultados, orientación al cliente, etc.

La cultura corporativa es un factor vital en la organización. Las normas de conducta y los valores determinarán cómo los empleados ven a la empresa. Las creencias y valores influirán en el comportamiento de los trabajadores (Capriotti, 2009).

#### **2.2.2.1. Análisis y diagnóstico de la cultura corporativa**

El modelo escogido para nuestra investigación es el elaborado por Denison. Según la literatura, el modelo de Denison es el ejemplo de un estudio que nos podrá ayudar a entender el tipo de cultura que se encuentra en Viettel Perú, debido a los alcances de su método y, sobre todo, por el valor que conlleva.

El modelo de Denison contiene elementos similares que nos permitirán comparar y realizar un análisis profundo de las brechas más significativas entre Perú y Vietnam, las cuales, como ya se ha mencionado, son Aversión a la incertidumbre y Orientación a largo plazo. En este modelo nos enfocaremos particularmente en la dimensión Adaptabilidad y, específicamente, en la Adaptación al cambio, la cual detallaremos en el siguiente apartado.

Además, debido a las similitudes de las dimensiones tratadas por el modelo de país de Hofstede, consideramos este método como el más adecuado y que nos permitirá conocer la influencia de la cultura nacional en la cultura corporativa de la empresa.

También consideramos que este método recoge el aporte de otros modelos del estudio de la cultura organizacional, como el planteado por Cameron y Queen.

La riqueza de este modelo se encuentra en la relación de la cultura organizacional e indicadores de desempeño del negocio tales como el retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado (The OD Consulting Group, 2019).

Una investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos considera que la aplicación del modelo de Denison permite encontrar aspectos culturales comparados con valores, lo que permite tener un análisis profundo de la concepción de cultura:

En contraste con la mayoría de las referencias que hacen hincapié en la singularidad de las culturas de organización, este modelo se centra en generalizaciones comparativas de las culturas como los niveles de valores. Al mismo tiempo, el modelo reconoce que hay muchos aspectos de los niveles culturales más profundos de las creencias y supuestos que son difíciles de generalizar acerca de todas las organizaciones (Guerra, 2018).

Para poder entender el modelo de Denison es importante conocer el significado y la importancia de cultura. Según el autor, los valores, las creencias y supuestos básicos, como el comportamiento y las prácticas sociales, permanecen en el tiempo, porque tienen una relevancia para una organización. Son los miembros de la organización quienes crean el panorama social. Por ello, la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social sobre el tiempo (Avella, 2010).

De acuerdo a la definición de Denison, la cultura representa rasgos que son elementos del comportamiento humano y de la organización. Dentro de esta encontramos cuatro dimensiones o enfoques que tienen injerencia directa sobre el desempeño organizacional: Adaptabilidad, Misión, Consistencia e Involucramiento. Todas se rigen bajo dos ejes:

- El horizontal, que va desde un enfoque flexible (grado en que una organización puede cambiar al interior o exterior sus procesos, productos y comportamientos) hasta un enfoque estable (incapacidad de realizar cambios drásticos en datos, indicadores, procesos o comportamientos).
  - El vertical, que va desde el enfoque externo (todo lo que la organización desea proyectar y las consecuencias de ello) hasta el enfoque interno (vivencia de las prácticas organizacionales en los empleados). Dentro de estos cuatro ejes se componen cuatro grandes dimensiones.
1. La dimensión “Misión” se refiere al propósito o dirección que permite establecer las metas y objetivos estratégicos. En ella es trascendental definir su razón de ser y hacia dónde dirigirse. Esto permitirá dar un sentido a los empleados respecto hacia dónde ir (Navarro, 2017).

En esta dimensión encontramos tres elementos que la conforman:

- La primera se refiere a la “Dirección e intención estratégica”, la cual se define como la forma en que las empresas crean estrategias que permiten

llegar a lograr la misión y la visión. Estas declaraciones expresan el propósito de la organización y permite a los empleados conocer cómo pueden contribuir a lograrlo.

- Un segundo componente son las “Metas y objetivos”, el cual se refiere a que deben de ser planteados con la estrategia global de la empresa y alineados al logro de la visión. Es imprescindible, según el modelo, presentar metas a corto plazo por cada área.
  
  - Un tercer componente, “Visión”, se refiere a lo que se quiere lograr en un largo plazo. Es decir, todas las acciones se fijan hacia esa meta y se toman decisiones en torno a ello.
2. En la segunda dimensión, “Adaptabilidad”, encontramos todos los elementos que permiten a la organización responder a los cambios que se presentan en el entorno, lo que hará que puedan adaptarse continuamente a nuevas situaciones, realizando ajustes internos y externos para estar a un nivel de exigencia ecuánime. Estas organizaciones enfocadas en el cambio son impulsadas por sus clientes, quienes asumen riesgos, tienen la capacidad para la creación en el cambio y otorgan valor a sus clientes. Así como en la dimensión “Misión”, esta dimensión se compone por tres elementos.
- El primero se refiere al “Aprendizaje organizacional”, el cual permite brindar oportunidades que motiven a la innovación y al crecimiento a través de señales que provienen del entorno y generan conocimiento.
  
  - Un segundo elemento lo encontramos en la “Orientación al cliente”, en donde las empresas buscan comprender y satisfacer necesidades a los clientes, brindando soluciones rápidas y eficaces, y realizando esfuerzos adicionales para exceder las expectativas y crear una relación a largo plazo.

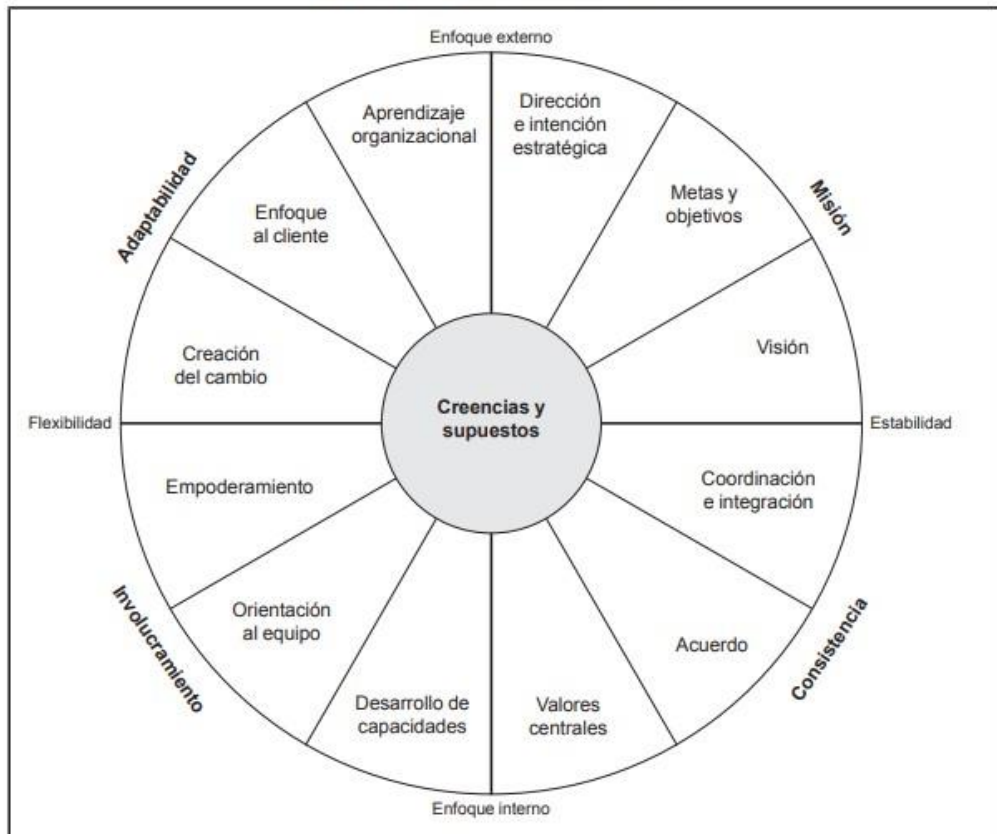
- Un tercer componente lo encontramos en la “Orientación al cambio”, la cual se refiere a la capacidad de modificar conductas y procedimientos, respondiendo así a los cambios del entorno y buscando responder con valor a clientes y competidores. Estos cambios implican realizar acciones con el fin de revisar y establecer mejoras, adecuando e implementando nuevas metodologías de trabajo, pero sobretodo creando escenarios nuevos para aprendizajes conjuntos.
3. En la tercera dimensión encontramos a. “Involucramiento o participación”. Se trata del empoderamiento de los colaboradores, así como el progreso de su capacidad en todos los aspectos de la organización. La empresa se debe asegurar que los empleados estén comprometidos en desarrollar este sentido de grupo y buscar la visión conjunta en todas sus acciones. Este sentido de pertenencia se logra cuando los empleados encuentran autonomía y responsabilidad en sus quehaceres. Aquí encontramos tres elementos:
- “Empoderamiento”: en la cual los empleados tienen autonomía y autoridad para conducir su propio trabajo, generando empoderamiento para proponer nuevas ideas y, por ende, tomar decisiones.
  - “Orientación al equipo”: es una característica de la empresa una vez que se definan las metas y los objetivos. Para ello, es imprescindible contar con formas colaborativas de llevar a cabo la solución de problemas y es responsabilidad de todo el equipo.
  - “Capacidad de desarrollo”: es la forma que la empresa invierte en dotar de herramientas para buscar el desarrollo de competencias en sus empleados, y que estos lleguen a la excelencia en su trabajo gracias a la constante capacitación de sus habilidades. El desarrollo e inversión de estas competencias adquiridas permitirá un mejor rendimiento y elevará la motivación y el compromiso del grupo.

4. Por último, encontramos la dimensión de “Consistencia” la cual considera que el comportamiento de los colaboradores se basa en un conjunto de valores, procesos y sistemas internos que se manifiestan en la conducta. La consistencia se refiere a la coherencia que hay entre los elementos gerenciales (valores), los compromisos y los comportamientos. Es decir, si una empresa no es coherente ni consecuente con lo que dice que hace, entonces no podrá cumplir las metas y los objetivos organizacionales. Esto impactará negativamente en los resultados y la imagen corporativa de la empresa tanto fuera como dentro.

Se considera que la organización tiene una estabilidad poderosa cuando existen elementos fundamentales como:

- “Valores centrales”: son los pilares intangibles más importantes que logran identidad. Es decir, son normas de comportamiento que rigen la toma de decisiones en los empleados.
- “Acuerdos”: se refieren a los desafíos que afrontan los empleados de una organización a través del diálogo y el consenso.
- “Coordinación e integración”: se refiere a que todas las partes de la empresa deben estar correlacionadas. Los colaboradores son conscientes que forman una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta sobre otros (Avella, 2010).

### Elementos del modelo de Denison



Fuente: El Modelo de Cultura Organizacional de Denison (2001, p. 689)

Existen muchos estudios que han utilizado el modelo de Denison aplicado a empresas con el objetivo de analizar el impacto o correlación entre la cultura organizacional y el desempeño. Dentro de ellos, encontramos el *Diagnóstico de cultura organizacional de la empresa Grupo Fadomo Reproser*. La importancia de este estudio radica en el análisis de su cultura organizacional, tomando en cuenta que es una microempresa y que, bajo el modelo de Denison, pudo obtener datos que permitan determinar el grado de correlación entre la cultura y efectividad organizacional (Reyes- Marquinez, 2017).

Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquellas en las que aparece el autor principal (Reyes- Marquinez, 2017).

A través de este diagnóstico, y utilizando una escala de Likert del 1 al 5, se pudo determinar los principales factores que afectan al desarrollo de la organización, a través de la medición de las cuatro dimensiones en el modelo de Denison. Dentro de las conclusiones más importantes, se menciona que la causa esencial que entorpecía el desarrollo organizacional era las insatisfacciones que se desarrollan en la parte interna de la empresa. Con estos resultados se pueden diseñar planes estratégicos empresariales para la determinación de la filosofía de la empresa. (Reyes- Marquinez, 2017).

Otro interesante estudio que se encontró en la literatura, y en el cual se aplicó el modelo de Denison, fue *Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en Chihuahua*. La riqueza de este estudio radica en que se pudieron analizar y contrastar dos tipos de industria (empresa del sector salud y empresa maquiladora). Se buscaba determinar que existe una correlación directa entre el perfil cultural y una organización de alto desempeño. (Arévalo, 2010).

De esta manera la presente investigación utiliza un instrumento de diagnóstico que contiene cuatro características generales de la cultura organizacional. Este enfoque mantiene la promesa de que los esfuerzos por mejorar aspectos generales del funcionamiento organizacional no van en detrimento de la innovación, la eficiencia o el desempeño del proceso (Arévalo, 2010).

Para este estudio, el modelo menciona que las organizaciones competitivas forman culturas adaptables, consistentes y predecibles, lo cual refuerza la participación de los integrantes dentro de un contexto de misión compartida. Este modelo permite un enfoque que impacta directamente a la eficacia de la empresa. Al adoptarlo, las empresas tendrán la posibilidad de mejorar la misión, la interacción de los empleados y las operaciones que fomenten la eficacia.

Los planteamientos hechos ponen de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende enfocar a

las personas que lideran las organizaciones a diagnosticar, sobre el aspecto humano de la administración y sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelven los empleados, específicamente para que consideren que la cultura es un factor determinante en el desempeño organizacional (Arévalo, 2010).

Una de las conclusiones más importantes en este estudio es que se considera que no existen culturas buenas o malas, sino que hay que realizar ajustes para determinar si las empresas están respondiendo adecuadamente al entorno y qué cambios culturales habrá que realizar para obtener un buen desempeño organizacional. Así mismo, concluyen que se debe realizar un proceso de cambio para así llegar a una cultura de alto desempeño. (Arévalo, 2010).

Un tercer estudio de la empresa colombiana en la fabricación de cueros Quintero Leather utiliza el modelo de Denison para identificar la correlación que existe entre la cultura organizacional de la empresa con el desempeño de los empleados (Pacheco, 2018)..

En la encuesta realizada utilizó un muestreo aleatorio simple, donde se aplicó el cuestionario y se obtuvo como resultado que hay una clara correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados. Es vital en la empresa hacer un diagnóstico de cultura, pero también compararla con el resultado de cultura deseada para conocer hacia dónde ir y qué herramientas se deberán llevar a cabo para pasar de tener una cultura buena a una excelente (Pacheco, 2018).

### ***2.2.3. Relación entre cultura nacional y cultura corporativa***

Diversos factores de la globalización en las últimas décadas han generado que las organizaciones se expandan a nuevos mercados internacionales. Las organizaciones en nuevos mercados enfrentan varios retos para su supervivencia, entre los cuales la gestión de la cultura nacional y corporativa será crítica para el éxito dentro de una empresa.

Hofstede (1980), en sus investigaciones en diversas empresas a nivel mundial, encontró que la motivación de los trabajadores, los estilos de gestión y la forma en que se estructuran las empresas están relacionadas con las diferencias culturales de cada país. A diferencia de otros modelos, este autor consideró que las culturas nacionales son un referente para analizar la cultura de las empresas. Hofstede, como vimos anteriormente, creó el modelo de las seis dimensiones culturales: individualismo o colectivismo, distancia del poder, aversión a la incertidumbre, orientación a corto y largo plazo, masculinidad y feminidad y, finalmente, indulgencia y restricción.

Olie (1990) indica que los valores de una sociedad se forman en su historia y tienden a ser transferidos de generación en generación reforzados por instituciones sociales. En una manera similar, las culturas organizacionales también se forman en la historia temprana de una empresa; los fundadores a menudo juegan un papel importante en su creación. La investigación de Olie indica que los valores dominantes en una la cultura nacional tienen un profundo efecto sobre las organizaciones y el comportamiento organizacional. Por ejemplo, las firmas francesas e italianas tienden a tener una cultura muy centralizada y sus estructuras son muy jerárquicas. En contraste, las empresas holandesas y alemanas son más descentralizadas y dan mayor autonomía a sus subsidiarias. La cultura nacional donde nacen estas organizaciones tiende a definir las de manera organizacional.

En un país como el Perú, en el que se reconoce la existencia de una multiculturalidad, que, a su vez, constituye la base de una riqueza cultural reconocida en diversos aspectos —por ejemplo, nuestra gastronomía— pero que pueden derivar, a la vez, en problemas nacionales, tales como la carencia de una identidad común, este análisis se convierte en trascendental. Si a ello añadimos la llegada de expatriados para trabajar en empresas peruanas o en transnacionales que operan en territorio nacional, ponemos de manifiesto una diversidad cultural que se debe administrar de forma correcta. (Morales, 2005).

Schwartz y Davis (1981) señalan que, cuando se trata de implementar un proyecto y este es incompatible a las normas y valores centrales de la nación,

será difícil implementarlo satisfactoriamente. Aun así, cuando el proyecto es implementado satisfactoriamente, el patrón de comportamiento no podrá mantener un comportamiento cultural a menos que los miembros del grupo activamente tiendan a motivar a los nuevos miembros a seguir esas prácticas.

Omar y Urteaga (2010) señala que las empresas locales se caracterizan por prácticas organizacionales vinculadas con los valores de su propia cultura. Por otro lado, las empresas de otro origen (multinacionales) reflejan prácticas organizacionales relacionadas a su cultura de origen y a los valores de sus países.

Hofstede (1985) señala que los fundadores de las organizaciones son descendientes de una cultura nacional, por lo que los valores nacionales de los fundadores se reflejarán en los valores de sus organizaciones. Cada nuevo integrante se unirá hasta cierto punto y tendrá que adaptarse a la organización. Todas las nuevas piezas de las organizaciones pasan por procesos de selección, autoselección e integración.

O'Connor (1995), en su investigación a empresas de origen Chino singapurense y sus subsidiarias, afirma que la cultura organizacional de una empresa subsidiaria, en un país determinado, reflejará normas y valores que sean consistentes con las dimensiones culturales de su país de origen.

La cultura de un país de origen influye en las prácticas de gestión y en la cultura organizativa de las filiales en el extranjero. Esto quiere decir que las empresas de diferentes orígenes tendrán culturas organizativas que reflejarán las culturas de origen de la empresa matriz (Lau y Ngo, 1996).

Yezdi H. Godiwalla (2016) señala que, la forma en la que viven las personas de un país está influida por las religiones y culturas de su región. Por ello, una empresa extranjera, al momento de definir el estilo de gestión y la cultura organizacional de la filial en un país, deberá comprender las bases de la cultura del país y las de los países vecinos de la región para que, a partir de esto, pueda deducir la filosofía y los valores de la sede central. La cultura organizacional y

el estilo de gestión definidos para la filial deben contener un buen equilibrio que cumpla con los principios fundamentales de los valores y normas culturales locales y regionales y, a la vez, con la filosofía y los valores de la sede corporativa.

La siguiente figura muestra un esquema de cómo algunos factores influyen en la cultura organizacional de una filial inserta en la cultura de un país extranjero.

*Gráfico 4: Elementos que impactan en la cultura organizacional de una filial en un país extranjero*



*Fuente: The Influences of Multinational Corporation's Headquarters and Host Country Cultures on Foreign Subsidiaries", Godiwalla, Y. H. (2016), p. 152, Wisconsin, USA.*

El gráfico muestra el esquema que es presentado por Yezdi H. Godiwalla (2016) y que deriva de las dimensiones de la cultura organizacional (celda inferior) de Timothy Galphin (1996).

De acuerdo a estos autores, se puede concluir que la cultura nacional tiene una gran influencia sobre la cultura organizacional. Los valores de la cultura nacional son la base para poder definir una cultura organizacional y serán los determinantes para que cualquier nueva estrategia que se quiera implementar tenga éxito.

Según Sheen, la cultura de un país marca o impacta en un alto grado la cultura de las empresas. Ese alto grado es motivo de una investigación (Sheen, 2019).

Según Susan C. Schneider y Arnoud De Meyer, las diferentes culturas tienden a interpretar y responder de diferentes maneras a las estrategias corporativas y esto se da porque la cultura nacional impacta en la asimilación y el proceso de análisis de los miembros de una organización.

Gerentes en diferentes países difieren en sus percepciones de aversión a la incertidumbre y el control del ambiente, ya que estos tienen consecuencias organizacionales. Por ejemplo, en Latinoamérica ellos prefieren evitar la aversión a la incertidumbre ya que conlleva a una organización más centralizada y una estructura de organización vertical.

Se ha demostrado que los gerentes latinos prefieren una lista corta de descripciones y centralizar la toma de decisiones, además consideran una organización como un instrumento político por ejemplo, más enfocado en las relaciones interpersonales que en las tareas y funciones. La ideología del negocio es menos desarrollada en Latinoamérica donde la calidad de vida y las relaciones son más importantes que hacer dinero. Los gerentes latinoamericanos son más proclives a considerar un tema estratégico como una amenaza (Meyer, 1991).

El más importante hallazgo que se ha descubierto en la influencia de la cultura nacional sobre la cultura corporativa reside en la forma en que las empresas interpretan las amenazas y crisis organizacionales. La interpretación sobre lo que es importante difiere de acuerdo a diferentes culturas. Por ejemplo, la calidad de vida puede ser más importante que los altos niveles de productividad o eficiencia. Un claro ejemplo es el liderazgo francés que prioriza la importancia del control interno que el externo.

El presente estudio demuestra que la cultura nacional influye en interpretaciones y las respuestas a temas estratégicos; la cultura nacional está influenciada por las crisis y amenazas de interpretación y respuestas proactivas. Dado el incremento natural del crecimiento de negocios es importante reconocer que el mismo evento puede ser interpretado y respondido en diferentes formas de acuerdo al país (Ivan P. L. Png, 2001).

En un estudio sobre las dimensiones de la cultura nacional y corporativa en la adopción de la infraestructura de TI, nos comentan que la cultura nacional tiene directa injerencia en cómo este proceso puede llevarse a cabo, debido a que existe una resistencia fuerte al cambio por las implicaciones y nuevas competencias que deben aprender y desaprender los miembros de una organización (David A. Ralston, 1997).

Hofstede considera que la evasión a la incertidumbre y la distancia de poder son especialmente relevantes para el nivel de una organización, dado que con estos criterios se puede determinar aspectos clave del comportamiento organizacional, como la distribución de la decisión de autoridad, el establecimiento de reglas y métodos, y el manejo de la ambigüedad y riesgos.

En un estudio Ein-Dor discutió los efectos de la cultura nacional en la implementación de aplicaciones internacionales de TI. Martinsons y Revenaugh propusieron varias formas que pueden afectar la planificación e implementación de las aplicaciones de TI. Orilla y Venkatachalam argumentaron que el análisis y el diseño de software podrían ser sensibles a las diferencias en la distancia de poder y la aversión a la incertidumbre. En un estudio que involucra tres culturas nacionales (Singapur, Holanda y Finlandia), Keil informó que evitar la incertidumbre afecta la toma de decisiones durante el software gestión de proyectos (David A. Ralston, 1997).

Está claro que el reto de las organizaciones está en comprender los múltiples sistemas integrados de valores en sus operaciones e integrarlos a una cultura corporativa universal, rescatando así las individualidades de cada una.

Por lo tanto, el grado en que una cultura corporativa universal sea factible puede depender del grado en que los diversos valores de trabajo de las diversas operaciones locales pueden evolucionar, es decir converger, hacia un conjunto común de valores. En este sentido, la cultura nacional y la ideología económica han sido discutidas como fuerzas primarias que dan forma a valores de trabajo gerencial (David A. Ralston, 1997).

Según el informe de la relación entre la cultura nacional y la corporativa en el sector privado de empresas en Irán (Alireza Nazarian, 2013), las diferencias culturales tienen un impacto considerable en ambas esferas de la vida humana,

tanto personales como corporativas de la sociedad. La cultura afecta a las organizaciones en diversos contextos y tiene como uno de los factores más influyentes el desempeño organizacional. Del mismo modo, la cultura nacional es otra consideración importante, debido a su profunda raíz en la vinculación con los valores arraigados en nuestra vida cotidiana.

Los valores culturales son parte de nuestra vida y los adquirimos en nuestra infancia. Del mismo modo, nuestra comunicación, el comportamiento y las acciones están formados por esta cultura. Por lo tanto, es apropiado afirmar que la cultura nacional tiene un impacto en la cultura organizacional. Hofstede, afirma que el comportamiento en el trabajo es una continuación del comportamiento aprendido anteriormente. En el contexto social, el apoyo del gobierno es esencial para que las organizaciones adopten culturas que ayudan en el desarrollo internacional, tal como encontrar educación para niveles estándares y normas para mejores oportunidades de desarrollo (Alireza Nazarian, 2013).

#### ***2.2.4. Adaptación al cambio***

Tal como lo hemos mencionado anteriormente, nos detendremos a explicar a qué nos referimos con Adaptación al cambio revisando algunos conceptos y análisis sobre el término, debido a la importancia que tiene este factor al ser comparado en el modelo de Denison con la dimensión Aversión a la incertidumbre en el modelo de Hofstede.

Schein (1985), citado por Denison D. (2003), analiza la relación entre adaptación y cultura e insiste en que una cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada 44 organización social. Cuando una organización se encuentra frente a una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Además, estas respuestas tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan estrategias de individuos para adaptarse con éxito a la propia organización en el transcurso del tiempo (Espinosa, 2017).

Para poder entender la discusión del término “Adaptación al cambio”, es crucial saber que las organizaciones hoy en día se enfrentan a diferentes variables externas e internas que generan cambios. Estos cambios normalmente afectan la eficiencia y la estabilidad de las empresas, es por ello

que las organizaciones deben contar con la capacidad de adaptación necesaria para poder afrontar dichos retos (Montealegre y Calderon, 2007).

French y Bell (1996) definieron el cambio como la modificación de aspectos importantes que ocasionan que un nuevo estado difiera del anterior.

Estos cambios normalmente se dan en un contexto de mercado por transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc. e influyen directamente en el éxito de una empresa (Rubiano, Rojas y Díaz, 2011).

Chiavenato (2002) menciona que el cambio organizacional es un estado de modificación constante que se da en un ambiente laboral. El cambio organizacional es la respuesta a los cambios externos y adaptaciones internas. Estas repercuten en todas las unidades de la organización, es decir que, a pesar que el cambio pueda ocurrir a nivel superficial, también afectaría a las estructuras más internas de la empresa (Acosta, 2002).

La cultura organizacional tiene un rol estratégico al momento de enfrentar los cambios. Cuando una empresa afronta una nueva situación, esta normalmente obliga a un direccionamiento estratégico que afecta procesos, procedimientos, estructuras e influye hasta afectar hábitos, valores, creencias y, en esencia, afecta a la cultura de la organización. A eso se debe la importancia que juega la cultura y las estrategias que van alineadas a la adaptación y supervivencia de la organización (Montealegre y Calderón, 2007).

Por lo anterior, podemos concluir que el cambio es un proceso natural que afrontan las organizaciones esencialmente en un mundo actual de constantes retos. Las empresas hoy en día deberán ser dinámicos y deberán gestionar sus competencias de adaptación para poder sobrevivir.

Martin, Gascó y Hernández (2010) señalan que la adaptabilidad basado en este instrumento ayuda a entender la capacidad que tiene la empresa para asumir riesgos, aprender de sus errores y entender si tiene la habilidad de introducir

cambios para crear valor en clientes y empleados. Las organizaciones muy estructuradas tendrían problemas en cambiar y adaptarse a nuevos contextos.

Denison, Janovics, Young y Cho (2007) indican que la adaptabilidad es el grado en que las organizaciones alteran comportamientos, estructuras y sistemas para sobrevivir a cualquier cambio. El modelo de Denison identificó tres aspectos de adaptabilidad que influyen en las organizaciones: la capacidad de percibir y responder al entorno externo (las empresas realizan todos sus esfuerzos en complacer a sus clientes y mantener alejados a sus competidores); la capacidad de brindar respuestas a sus clientes internos, independientemente de su cargo o función; y, por último, la capacidad de realizar ajustes en procesos y procedimientos que permitan que la organización se adapte (Amah & Baridam, 2012).

Casida y Pinto-Zipp (2008) identificaron rasgos culturales de adaptabilidad en su investigación realizada en 2008, en la unidad de enfermería de un hospital de cuidados agudos. Esta investigación tenía el objetivo de entender la cultura organizacional utilizando la encuesta de Denison. Se halló las siguientes consideraciones respecto a la adaptabilidad:

- El staff de enfermería con menor resistencia al cambio era capaz de adaptarse al ambiente de atención médica exigente y era capaz de satisfacer las demandas de consumidores (pacientes y familias de pacientes).
- Considerando la necesaria rápida respuesta a este tipo de rubro, se tenía la necesidad constante de mantener la satisfacción del personal, un buen ambiente de trabajo y la retención de personal. Tomando en cuenta estas variables, se identificó que era necesario tener altos niveles de adaptabilidad.
- Se identificó que la unidad de enfermería era innovadora y adaptativa; los líderes de área influían en el personal y siempre mostraban la visión y el propósito de la unidad. El rasgo de adaptabilidad les permitía identificar las diferentes fuerzas externas que podrían a la unidad.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

Se utilizará una metodología mixta (cualitativa exploratoria y cuantitativa descriptiva) para el estudio y el desarrollo de esta tesis.

### **3.2. Diseño de investigación**

Se utilizará un diseño de investigación exploratorio para el estudio y desarrollo de esta tesis.

### **3.3. Población y muestra**

Para el presente estudio se empleará la metodología de Denison: Instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional. Esta metodología será aplicada a una empresa vietnamita del rubro de telecomunicaciones, la cual tiene una población total de 1506 colaboradores, de los cuales 106 son de nacionalidad vietnamita, 1381 son de nacionalidad peruana y 15 son de otras nacionalidades. La metodología será aplicada a todos los colaboradores que se encuentran en oficina, los cuales son 354 (99 de nacionalidad vietnamita, 249 de nacionalidad peruana y 6 de otras nacionalidades). Se tomarán a ellos como muestra representativa por tratarse de una población grande y debido a que, los colaboradores que se encuentran haciendo trabajo de campo, no cuentan con una computadora disponible para poder ser parte de la encuesta del presente estudio que se realizará de manera virtual.

Así mismo, según estructura de la empresa para los trabajadores a los cuales se les realizará la encuesta se encuentra dividida de la siguiente manera:

- De la división administrativa tenemos: 60 trabajadores, de los cuales todos son millenials, 20 de ellos son de rangos altos, 16 de rangos medios y 34 son staff.
- De la división comercial tenemos: 140 trabajadores, de los cuales todos son millenials, 17 de ellos son de rangos altos, 34 de rangos medios y 89 son staff.
- De la división técnica y de proyectos tenemos: 113 trabajadores, de los cuales todos son millenials, 18 de ellos son de rangos altos, 31 de rangos medios y 64 son staff.
- De la división de tecnología de la información: 41 trabajadores, de los cuales todos son millenials, 7 de ellos son de rangos altos, 12 de rangos medios y 22 son staff.

Con los resultados que se obtengan de las encuestas, se aplicarán entrevistas a profundidad las cuales se realizarán a personas representativas de la empresa Viettel Perú S.A.C.

Por otro lado, para el enfoque cualitativo de las entrevistas a profundidad, la muestra será no probabilística, ya que no depende de la probabilidad, sino de los orígenes concernientes con las particularidades de la presente investigación, con la expectativa de que sean casos representativos de una población determinada (Hernández, Fernández y baptista, 2006).

### **3.4. Instrumentos**

Los instrumentos que utilizaremos para nuestra investigación serán los siguientes:

- Hosftede sobre las dimensiones culturales:  
Elegimos este método para medir las culturas nacionales debido a que provee tendencias con respecto a los valores, comportamiento y perspectiva. Además que, según Fourgere y Moulettes (2006), el método de

Hofstede seguirá siendo válido por años al igual que la jerarquía de países que desarrolló.

Para An y Kim (2006) este método muestra la teoría de diferencia, con componentes culturales empíricamente basados, más completa hasta la fecha. Del mismo modo se encuentra sólidamente basado en una metodología científica apropiada, lo que lo legitima como un modelo científico válido (Fourgère y Moulettes, 2006).

Basado en su investigación basada en IBM, Geert Hofstede creó este sistema para el estudio de diferencias culturales: en un inicio este modelo de cultura nacional tenía solo cuatro dimensiones (distancia de poder, evasión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad), luego fue expandido y actualizado sobre la base de un análisis de una amplia gama de otros datos interculturales. (Minkov y Hofstede, 2011)

En la década de 1970, este autor, tuvo acceso a la base de datos de una encuesta sobre valores y sentimientos, en más de 50 países alrededor del mundo. Estas personas trabajaban en las filiales locales de la gran corporación multinacional IBM. La mayoría de las partes de la organización habían sido encuestadas dos veces durante un intervalo de cuatro años, y la base de datos contenía más de 100,000 cuestionarios. Hofstede adicionalmente a este trabajo tuvo la oportunidad de administrar otras encuestas de unos 30 países en una reunión internacional. (programa no relacionado con IBM). Los resultados ayudaron a identificar diferencias en los sistemas de valores nacionales. Los datos de IBM soportados empíricamente representan dimensiones de las culturas nacionales. En la década de 2000, la investigación realizada por Michael Minkov (discípulo de Hofstede) usando la data de la encuesta mundial de valores permitió un nuevo cálculo del quinto, y la adición de una sexta dimensión, orientación a largo plazo e indulgencia. (Hofstede, 2011).

Estas dimensiones proporcionan un marco general en torno al cual se estructurarían los valores dentro de la sociedad. El modelo multidimensional de Hofstede ha sido preferido por los investigadores como marco de análisis, debido a su claridad y la repercusión que ha obtenido fuera del ámbito académico y la validación empírica de las cuatro dimensiones originales. (Didier y Luna, 2017)

Este método cualitativo, nos permitirá encontrar, mediante una mente abierta, los hallazgos de nuestra investigación con flexibilidad en la interpretación de los resultados (Dornyei, 2007).

- Entrevistas a profundidad hacia trabajadores seleccionados cuidadosamente de la empresa Viettel Perú S.A.C para la obtención del mayor beneficio al estudio, ya que esto nos ayudará a entender cada situación a detalle (Van Wyk, 1996; Doerr, 2004).
  
- Modelo de Denison de cultura organizacional, debido a su trascendencia e impacto como referente global de una cultura de desempeño.
  
- Se consideró como cuantitativa debido a que hay la obtención de datos numéricos con la encuesta de medición en mención, donde la información obtenida mostrará la alineación y variación en los cuatro ejes: Misión, Adaptabilidad, Compromiso y Consistencia.
  
- Así mismo, se consideró descriptiva, debido a que, según Hernández (2010), los estudios descriptivos tienen como fin describir y especificar las propiedades, los perfiles y las características individuales de personas o en grupos, objetos, procesos o cualquier fenómeno que se encuentre en análisis.

Las metodologías serán aplicadas en una empresa vietnamita del sector telecomunicaciones con un total de 1506 trabajadores en planilla, de los cuales 106 son de nacionalidad vietnamita.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Medición Cultura Organizacional - Modelo de Denison

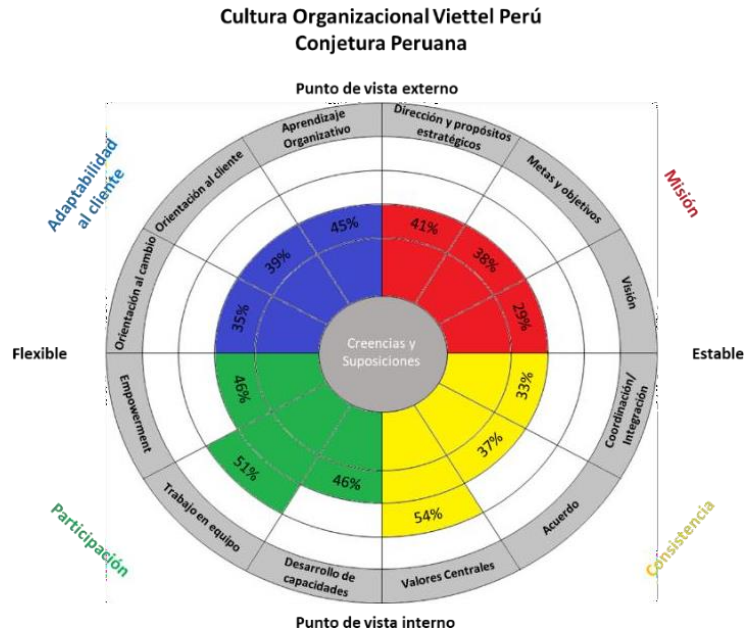
Como explicamos en el capítulo III, utilizamos la herramienta de Denison para medir la cultura organizacional de Viettel Perú S.A.C. y entender sus características organizacionales.

**Gráfico 1. Modelo Cultura Organizacional Viettel Perú**



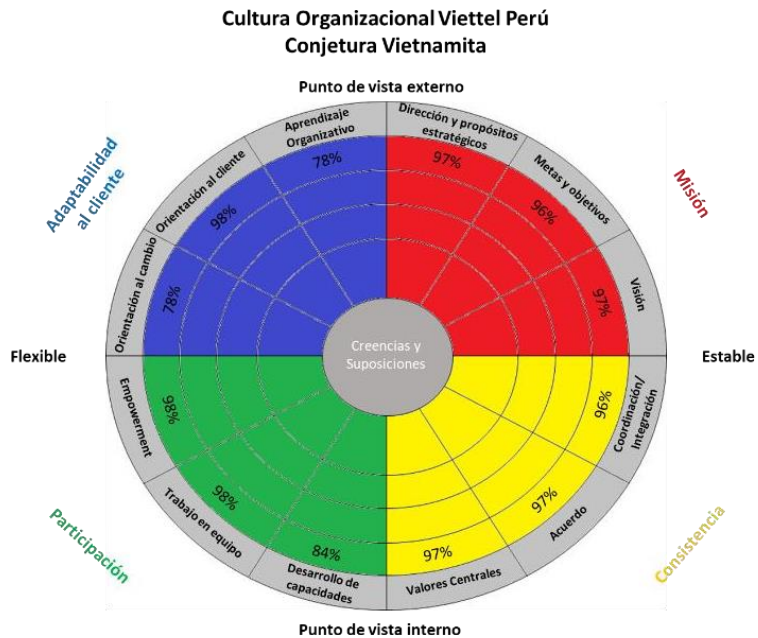
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2. Modelo Cultura Organizacional Viettel Perú  
Análisis Nacionalidad Peruana**



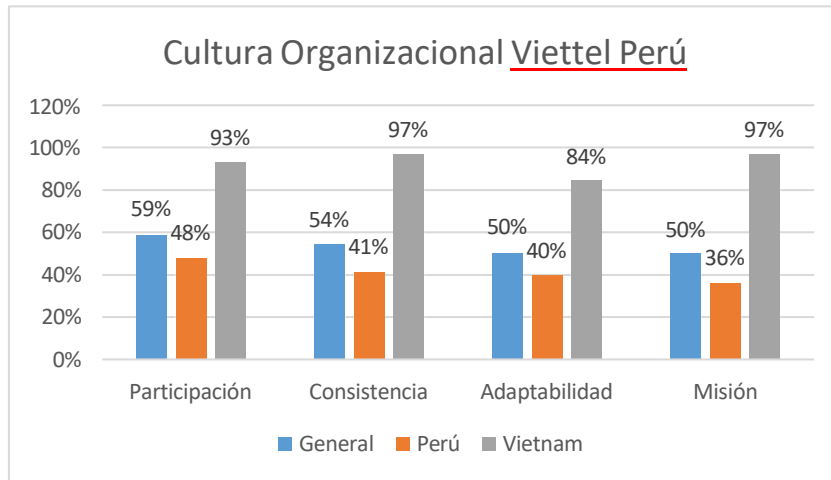
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3. Modelo Cultura Organizacional Viettel Perú  
Análisis Nacionalidad Vietnamita**



Fuente: Elaboración propia

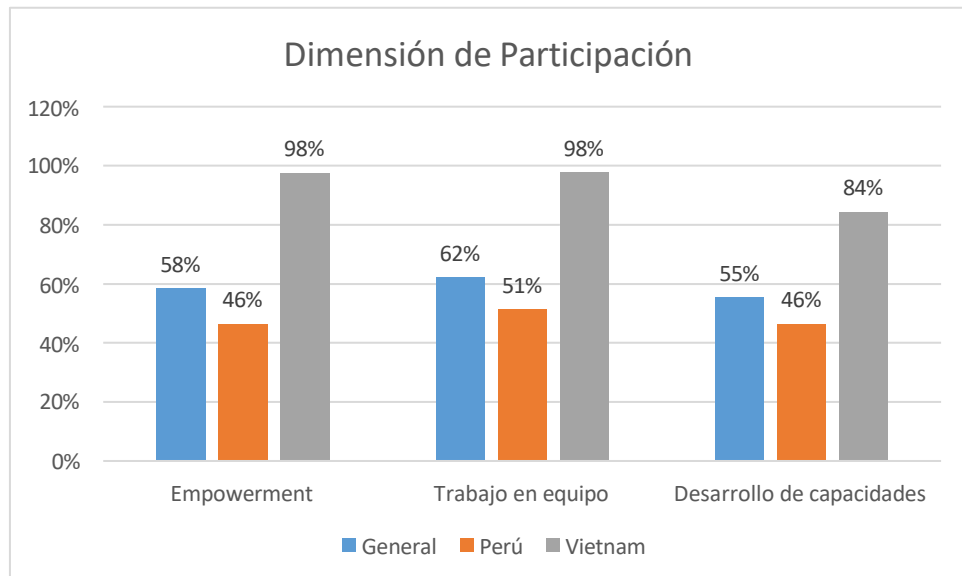
**Gráfico 4. Dimensiones Culturales – Viettel Perú**



Fuente: Elaboración propia

- Dimensión de Participación:

**Gráfico 5. Dimensión de Participación**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados de la dimensión de Participación, la cual refiere al involucramiento y desarrollo de los trabajadores, el **58.6%** de los colaboradores en general contestó positivamente. Sin embargo, con respecto al resultado de los peruanos, se puede divisar que solo el **48.0%** se encuentra de

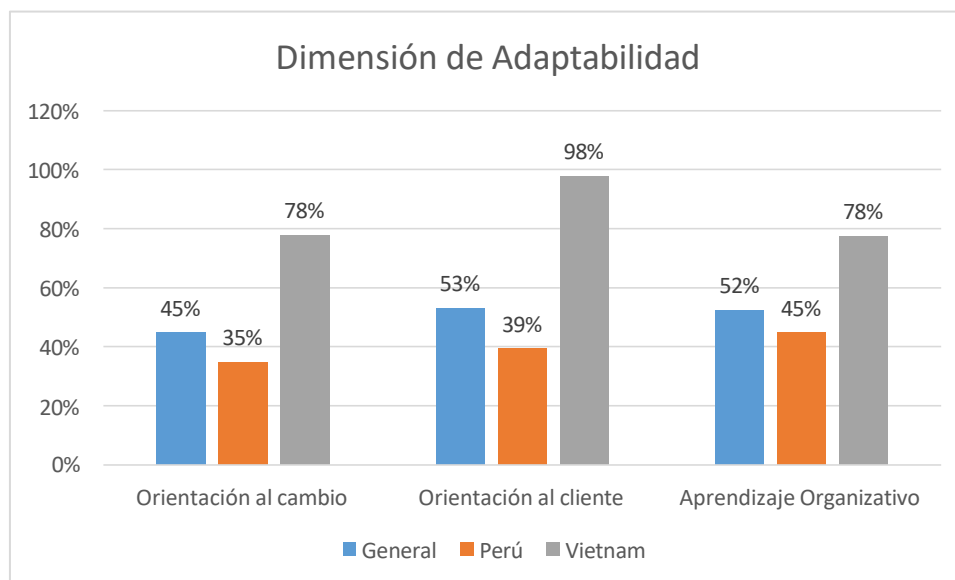
acuerdo, mientras que en el caso de los vietnamitas se obtuvo un impresionante resultado del **93.2%** a favor.

Ahora bien, pasemos a analizar los resultados obtenidos de cada uno de los puntos dentro de esta dimensión:

- **Empowerment:** Podemos observar en los resultados que, en General, un **58.3%** de los colaboradores sienten empoderamiento al realizar sus labores dentro de la empresa estudiada, donde consideran que tienen responsabilidad, autonomía y autoridad para dirigir su propio trabajo. Sin embargo, solo el **46.4%** de los peruanos encuestados estuvieron de acuerdo con esta premisa, mientras que de la muestra Vietnamita estuvo el **97.5%**, lo que refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.
- **Trabajo / Orientación al equipo:** Según los resultados obtenidos, el **62.2%** de los colaboradores de la empresa piensan que se cuenta con formas colaborativas de llevar a cabo la solución de problemas dentro de la organización. Para este punto el **51.3%** de los peruanos estuvieron de acuerdo, mientras que en el caso de los vietnamitas el **97.8%** contestaron positivamente, lo que también refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.
- **Desarrollo de capacidades:** Con respecto al resultado de que si la empresa invierte en otorgar herramientas para favorecer al desarrollo de competencias de sus colaboradores, el **55.3%** de los trabajadores en general contestó positivamente. Sin embargo, en cuanto a los peruanos, solo estuvieron de acuerdo con esta premisa el **46.4%** y en cuanto a los vietnamitas el **84.4%**. Lo que refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.

- Dimensión de Adaptabilidad:

**Gráfico 6. Dimensión de Adaptabilidad**



Fuente: Elaboración propia

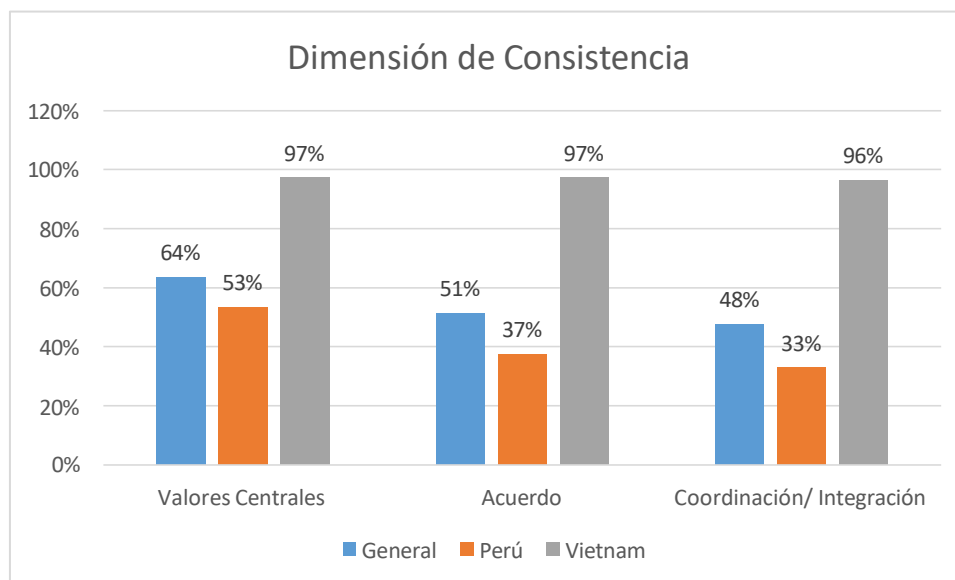
Con respecto a los resultados de la “Dimensión de Adaptabilidad”, la cual refiere a todos los elementos que permiten a la empresa responder a los cambios que se dan en el entorno, lo que les permitirá adaptarse perennemente a nuevas circunstancias, el **50.1%** de los colaboradores en general contestó positivamente, mostrando una alta división de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, con respecto al resultado de los peruanos, se puede observar que solo el **39.7%** se encuentra de acuerdo, mientras que, en el caso de los vietnamitas, se obtuvo un impresionante resultado del **97.0%** a favor. Lo cual nos puede permitir resaltar que la división tan grande mencionada se debe principalmente a la distinta percepción que tienen los peruanos con respecto a los vietnamitas dentro de la misma organización.

Ahora bien, pasemos a analizar los resultados obtenidos en cada uno de los puntos dentro de esta dimensión:

- **Orientación al cambio:** Podemos observar en los resultados que, en general, un **44.9%** de los colaboradores siente que existe la capacidad de modificar conductas y procedimientos respondiendo así favorablemente a los cambios del entorno dentro de la empresa estudiada, donde consideran que tienen responsabilidad, autonomía y autoridad para dirigir su propio trabajo. Sin embargo, solo el **34.8%** de los peruanos encuestados estuvieron de acuerdo con esta premisa, mientras que de la muestra Vietnamita estuvo el **77.8%**, lo que indica que hay una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.
- **Orientación al cliente:** Según los resultados obtenidos, el **53.1%** de los colaboradores de la empresa piensan que esta busca entender y satisfacer necesidades a los clientes, dando soluciones rápidas y eficaces. Para este punto, el **39.4%** de los peruanos estuvieron de acuerdo, mientras que en el caso de los vietnamitas el **97.8%** contestaron positivamente, lo que también refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.
- **Aprendizaje organizacional:** Con respecto al resultado de que si la empresa brinda oportunidades que produzcan innovación y el desarrollo, el **52.4%** de los trabajadores en general contestó positivamente. Sin embargo, en cuanto a los peruanos, solo estuvieron de acuerdo con esta premisa el **44.8%** y, en cuanto a los vietnamitas, el resultado fue de **77.5%**. Lo que refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema.

- Dimensión de Consistencia:

**Gráfico 7. Dimensión de Consistencia**



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la “Dimensión de Consistencia” se encuentra en **54.3%**. Esta dimensión mide el grado en que la organización y los empleados están integrados. De acuerdo con este resultado, se podría decir que la organización tiene un fuerte grado de estabilidad e integración que permitiría conseguir resultados a corto plazo. Es importante mencionar que, en un análisis a detalle, los peruanos respondieron ante esta dimensión positivamente en un **41.3%**, mientras que los vietnamitas en un **97.0%**. Existe una clara brecha en la “dimensión de consistencia” entre peruanos y vietnamitas que podría responder a la influencia de las culturas de origen local.

Ahora bien, pasemos a analizar los resultados obtenidos de cada uno de los puntos dentro de esta dimensión:

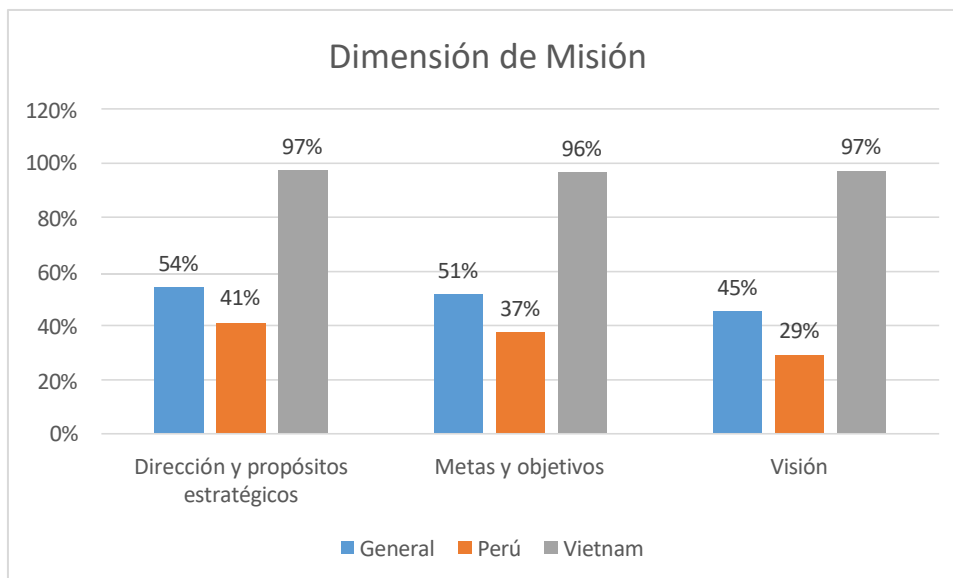
- **Valores Centrales:** Podemos observar en los resultados de la organización que un **63.7%** de los colaboradores siente que todos los miembros comparten una serie de valores que permite un sentido de identidad y establecimiento de

expectativas. En el análisis a detalle, por origen, el **53.5%** de los peruanos encuestados estuvieron de acuerdo con esta premisa, mientras que de la muestra vietnamita lo estuvo el **97.26%**. A pesar de que peruanos y vietnamitas tienen un alto grado de aceptación en esta variable, existe una gran brecha en ambas nacionalidades de cómo perciben los valores compartidos en la organización.

- **Acuerdo:** Según los resultados obtenidos, el **51.4%** de los colaboradores de la empresa sienten que son capaces de lograr acuerdos en temas relevantes. Para este punto, solo el **37.4%** de los peruanos estuvieron de acuerdo, mientras que en el caso de los vietnamitas el **97.3%** contestaron positivamente. Para esta variable, se identifica claramente que los peruanos tienen más evasión en aceptar directrices y en tener la capacidad de reconciliar diferencias.
  
- **Coordinación e integración:** Con respecto al resultado sobre si las diferentes áreas de la organización son capaces de trabajar en equipo para alcanzar objetivos comunes, el **47.8%** de los trabajadores de la organización contestó positivamente. En un análisis a detalle solo el **32.9%** de los peruanos estuvo de acuerdo con esta premisa, mientras que en el caso de los vietnamitas el resultado fue de **96.4%**. Los vietnamitas no percibirían las fronteras organizativas como barreras para desarrollar un buen trabajo

- Dimensión de Misión:

**Gráfico 8. Dimensión de Misión**



Fuente: Elaboración propia

Como se menciona anteriormente, la “Dimensión de Misión” se refiere al grado de propósito y dirección que tiene una organización para cumplir sus metas y objetivos. El resultado para esta dimensión fue de **50.1%**. Al igual que el resultado anterior de la dimensión de adaptabilidad, aquí se muestra una alta división de los colaboradores de la empresa. A pesar de los resultados divididos podríamos indicar que la organización trata de proporcionar una dirección y objetivos claros y definir planes de acción que apoyen al cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. Es importante mencionar que, en un análisis a detalle, los peruanos respondieron ante esta dimensión positivamente en un **35.8%**, mientras que los vietnamitas en un **96.9%**. Ante estos resultados podríamos indicar que los peruanos, a pesar de que tienen una gran influencia de directrices y visión a futuro, aún no tienen claro la trazabilidad de saber a dónde se dirige la organización.

Ahora bien, pasemos a analizar los resultados obtenidos de cada uno de los puntos dentro de esta dimensión:

- **Dirección y Propósitos Estratégicos:** Podemos observar en los resultados que un **54.0%** de los colaboradores sienten que tienen claro el propósito de la organización y pueden contribuir al desarrollo de este. En el análisis a detalle, por origen, el **40.8%** de los peruanos encuestados estuvieron de acuerdo con esta premisa, mientras que de la muestra vietnamita lo estuvo el **97.3%**. A pesar de que peruanos y vietnamitas tienen un alto grado de aceptación en esta variable, existe una gran brecha en ambas nacionalidades de cómo perciben el propósito de la organización.
- **Metas y Objetivos:** Según los resultados obtenidos, el **51.3%** de los colaboradores sienten que tienen claro las metas y objetivos de la organización y perciben que estos facilitan la dirección precisa a su trabajo. Para este punto, el **37.5%** de los peruanos estuvieron de acuerdo, mientras que en el caso de los vietnamitas el **96.4%** contestaron positivamente, lo que también refiere una gran diferencia en la percepción entre ambas nacionalidades con respecto a este tema. Ante estos resultados podríamos indicar que solo los vietnamitas tienen una clara dirección de su trabajo, basado en lineamientos claros de misión, visión y estrategia.
- **Visión:** Con respecto al resultado de que si la organización tiene una imagen sobre la manera en que desea ser percibida en el futuro, solo el **45.0%** de los trabajadores de la organización contestó positivamente. En el análisis a detalle, por origen, solo el **29.1%** de los peruanos encuestados estuvieron de acuerdo con esta premisa, mientras que de la muestra vietnamita lo estuvo el **97.0%**.

De acuerdo a los resultados obtenidos hemos determinado que la cultura organizacional de Viettel Perú S.A.C tiene una visión parcial en la mayoría de sus rasgos culturales.

Respecto a la dimensión de participación, la organización tiene una tendencia positiva a que exista un fuerte compromiso con el trabajo de sus distintos integrantes. Los empleados sienten que la organización promueve la integración de los miembros y confía dándoles responsabilidad. El elemento de trabajo en equipo es el más resaltante, donde los empleados sienten que se está trabajando para cumplir objetivos organizacionales.

La dimensión Consistencia responde a como los empleados sienten que existe una fuerte compenetración con la organización para el logro de la estabilidad y de tener visión compartida. Se resalta la existencia de valores; sin embargo, no sería fácil llegar a acuerdos para quienes no comparten esos valores.

La dimensión de Adaptabilidad, responde a una visión compartida de que la organización no siente del todo que se puedan asumir riesgo y se logren introducir cambios con facilidad. La Orientación al cambio y el aprendizaje organizativo, son los elementos que tendrían mayor desafío.

La dimensión Misión tampoco tendría una tendencia muy definida. La organización no siente del todo que existan propósitos claros y no existe una percepción clara con referencia al futuro. Existe un alto grado de incertidumbre que no permite a la organización avanzar de la manera que quisiera.

La percepción de todas las dimensiones responde a la existencia de subculturas (cultura peruana y cultura vietnamita) y de cómo cada uno de ellas comprende a su manera las influencias externas e internas de la organización.

El resultado en general tiene un bajo grado de impacto debido al resultado por nacionalidades y considerando cómo los peruanos perciben la influencia de la organización en sus valores y al mismo tiempo en cómo influyen en su orientación y dirección.

## 4.2. Discusión

### 4.2.1 *Analizar las diferencias entre la cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita bajo el enfoque de Hofstede*

La investigación realizada responde ante una necesidad de entender el choque de la cultura local y la cultura organizacional que puede suscitar en una empresa global. Por ello, desarrollamos una investigación a profundidad a la empresa Viettel Perú S.A.C., que es un claro ejemplo de una empresa global, que tiene todos los recursos necesarios que nos permita poder ampliar el conocimiento de la disyuntiva de una cultura organizacional vs cultura local. En la primera parte de exploración y como se vio anteriormente gracias a las dimensiones culturales de Hofstede, entendimos que la cultura peruana y la cultura vietnamita se asemejan en varias dimensiones (masculinidad, indulgencia, colectivismo y distancia de poder) y se diferencian en las dimensiones de orientación de corto-largo plazo, y de evasión a la incertidumbre.

De acuerdo a las dimensiones de Hofstede, la cultura vietnamita maneja una cultura que se orienta al largo plazo en contraste con la cultura peruana que se caracteriza por tener una orientación a corto plazo. Además, se aprecia que la cultura vietnamita maneja a mayor distancia que la cultura peruana, la evasión a la incertidumbre.

Los peruanos por sus características culturales de orientación a corto plazo consideran las gestiones más ágiles y de respuesta rápidas; en contraste, los vietnamitas tienen una visión de largo plazo y pueden tomarse el tiempo necesario para asegurarse que los resultados sean los óptimos y podrán hacer cambios en cualquier etapa para llegar a las metas.

*“...me atrevería a decir que los peruanos lo ven más a corto plazo y por lo tanto consideran todo mucho más sencillo y mucho más fácil, en comparación con ellos, que muchas veces pensamos que se complican demasiado. En mi caso había una campaña de publicidad súper confirmada y luego un mes después se cancela y se cambió totalmente por decisiones de vietnamitas y bueno pasa, pero yo creo que conforme uno va trabajado en Viettel Perú y va pasando más tiempo ya uno lo empieza a manejar mejor estas situaciones...”*

*Entrevistado 03*

La resistencia hacia nuevos cambios por los mismo, se ve sumamente identificada de manera diferente por ambas culturas. Según los resultados de Hofstede sobre la cultura nacional, se puede apreciar la gran brecha que hay con respecto a la evasión a la incertidumbre entre ambas culturas.

*“...si hay mucha resistencia, tal vez a nosotros nos sorprende tanto por la tan grande diferencia que existe con respecto a nuestra cultura.*

*Claro que cuando el peruano hace la implementación del cambio impuesto por la junta directiva y todo sale bien, se vuelve uno de los trabajadores más satisfechos del mundo. Por eso mismo, creo que lo que más los retiene en cuanto a los cambios, puede ser la incertidumbre a la que se someten, el temor a fracasar, o por qué no, la pereza”*

*Entrevistado 05*

#### ***4.2.2 Analizar la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. bajo el modelo de Denison***

Por otro lado, Viettel Perú S.A.C., en base al análisis realizado con el modelo de Denison, tiene una cultura organizacional con las siguientes características:

La característica de mayor importancia es el involucramiento (participación). La mayor parte de los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y tienen un fuerte sentido de pertenencia. Los colaboradores participan en la toma de decisiones para el logro de objetivos. Se da una importancia esencial al trabajo en equipo y existe una disposición al desarrollo de talentos.

La segunda característica de mayor relevancia es la Consistencia, los empleados sienten que la organización promueve la estabilidad e integración esencialmente por los sentimientos de identidad, las expectativas claras y el logro de acuerdos en temas de gran relevancia.

Existe una tendencia clara en la dimensión adaptabilidad a ser más neutra, los colaboradores aún no están prestos a responder ante las demandas del entorno en forma efectiva ya que no poseen del todo capacidad para enfrentar al cambio.

La dimensión Misión no tiene una percepción muy definida. No existe una clara visualización de metas y objetivos en la organización. No se tendría definido del todo el rumbo de la organización. Se requeriría una mayor difusión de la misión, visión, metas y objetivos estratégicos. Hay poco énfasis en la planeación a largo plazo.

#### ***4.2.3 Analizar el choque entre la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C. y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio.***

Ante los interesantes hallazgos con respecto a las diferencias entre las dimensiones de las culturas locales (evasión a la incertidumbre y orientación a largo plazo), podemos notar que ambas sociedades toleran la ambigüedad y tienen una visión de orientación en el tiempo de manera diferente. Estas diferencias tendrían un impacto en cultura organizacional, esencialmente ante procesos de cambio que hoy en día son esenciales para la supervivencia en un mundo globalizado. Como revisamos anteriormente en la literatura, la gestión del cambio afecta la eficiencia y la estabilidad de las empresas, estos procesos son continuos y suponen muchos retos a afrontar para la organización.

Esta investigación se orientó hacia una perspectiva de poder responder y entender cómo afecta la cultura local y la organizacional en la gestión del cambio; esencialmente analizar cómo responden y cuál es la actitud de los colaboradores ante las diversas influencias culturales y los retos de la adaptabilidad ante los cambios.

Viettel Perú es una empresa que atraviesa por constantes cambios. Después de algunos años y a pesar de los contrastes de la cultura organizacional que vimos con el modelo y metodología de Denison, se podría decir que la cultura está más sólida y responde mejor ante los cambios.

Sin embargo, aún a la organización le cuesta aceptar y adaptarse a los cambios. Los trabajadores peruanos que tienen más tiempo de servicio son los que han aprendido aceptar y adaptarse a la forma de trabajar de la organización. Los nuevos trabajadores peruanos, sin embargo, tienen un reto mayor, les cuesta lidiar al inicio con la forma de comunicarse y la forma cómo gestionan los requerimientos recibidos. Los peruanos por un tema cultural le cuestan más adaptarse y tener flexibilidad, son más de cuestionarse a si mismos y hacia los

demás las formas de hacer las cosas, esencialmente si se presentan situaciones de cambio.

*“Nosotros los peruanos por lo general no estamos tan acostumbrados a recibir órdenes y automáticamente hacerlas, por ejemplo, nosotros solemos cuestionar mucho lo que vendría a ser el tema de indicaciones. Tratamos de hacer valer nuestro criterio ante la postura de los jefes y quizás en cierto punto debido a esto nos delata en que efectivamente nos cuesta mucho adaptarnos (a los peruanos)”*

*Entrevistado 02*

*“Puede costarles mucho aceptar una situación diferente de la que vienen trabajando o en todo caso para lo que ellos pensaron fueron contratados, ya que van a ser más renuentes a aceptar el cambio en un inicio, puesto que van a objetar, negociar o reclamar sobre la razón del cambio.”*

*Entrevistado 03*

Así mismo, con respecto a los resultados que hemos obtenido en el modelo de Hofstede sobre la cultura nacional y la cultura organizacional, se puede evidenciar claramente la gran adaptabilidad ante los cambios que puede tener la cultura vietnamita, diferenciándose de los resultados obtenidos con respecto a la cultura peruana. La organización tiene el gran reto de cerrar las brechas culturales locales y organizacionales para lograr un trabajo en equipo que permita facilitar la adaptación al cambio y generar ambientes más dinámicos que permitan la flexibilidad.

*“Para los vietnamitas es mucho más sencillo, con respecto a los peruanos o no les gusta el cambio, o les gusta demasiado encontrarse en su zona de confort”*

*Entrevistado 05*

*“Los vietnamitas estamos acostumbrados a que un día el cielo sea azul y al otro rojo, la adaptación al cambio no es un problema para nuestra cultura”*

*Entrevistado 07*

La barrera del lenguaje muchas veces no ayuda a que los colaboradores acepten cambios de una manera óptima. Los vietnamitas se encuentran en una etapa más desarrollada con respecto a la gestión y piensan que los trabajadores peruanos están en su misma línea. Allí se puede deducir que se encuentra una gran barrera de comunicación.

*“...Muchas veces uno se entera cuando ya todo se lanzó, cuando ya todo se realizó, y eso hace que uno dude mucho de que si es lo correcto o no. Quizás ese sea uno de los principales problemas en los que abordar, debido a que la manera de comunicarnos es muy diferente entre ambas culturas y tanto ellos como nosotros tenemos que adaptarnos a ambas formas de comunicación”*

*Entrevistado 02*

La jerarquía marcada también es una característica de la cultura vietnamita, sobretodo por la influencia que tiene de la cultura militarizada Viettel Global(matriz) en Viettel Perú, la cual choca fuertemente con los trabajadores peruanos.

A los directivos o jefes (Vietnamitas) les es complicado aceptar cuestionamientos y desacuerdos, ya que en su cultura normalmente lo que dicen los superiores es aceptado y no hay ningún cuestionamiento.

*“...con respecto a los vietnamitas es todo lo contrario, cuando alguien de su departamento les quiere recomendar algo a los jefes vietnamitas muchas veces no es muy bien tomado o incluso lo pueden tomar como una falta de respeto.”*

*Entrevistado 03*

Además, que la reacción que tienen ambas culturas ante los cambios en diferentes situaciones es un gran choque entre ellas. Los vietnamitas avanzan rápidamente ante los cambios que se van dando adaptándose con más facilidad y rapidez, mientras que a los peruanos les cuesta mucho más afrontarlo de la misma manera que a los vietnamitas.

*“...el mayor problema es la manera en cómo reaccionamos ante las situaciones y por ende el cambio a los que debemos afrontarnos día con día. Para el peruano es todo un proceso y hay que prepararlo bien para cada cambio, tiempo que el vietnamita no tiene y que muchas veces no está dispuesto a sacrificar. Nos cuesta entender que la cultura es diferente y que lo que para nosotros muchas veces puede ser una falta de respeto, para ustedes no lo es”*

*Entrevistado 09*

Se evidencia que los trabajadores de Viettel Perú S.A.C. deben tener una capacidad de adaptabilidad bien desarrollada para que apoyen a las estrategias del negocio. La evasión a la incertidumbre, esencialmente de los peruanos, es uno de los principales retos que tiene la organización. Los vietnamitas por peculiaridades de su cultura nacional, se adaptan fácilmente a cualquier situación y eso también se demuestra en la adaptación que han tenido en el mercado peruano.

Los vietnamitas al tener una mayor capacidad de adaptación respondiendo ante un menor grado de evasión a la incertidumbre, les resulta más fácil aceptar

distintos contextos, situaciones y escenarios; como movimientos locales, cambio de funciones, hasta adaptarse más rápido a un nuevo lugar donde vivir, como lo hicieron en un inicio al llegar al Perú.

*“...no les cuesta nada cambiar la estructura, cambiar tareas principales, cambiar posiciones, cambiar hasta ciudad, clima, etc. Se adaptan digamos sin objeción, sin poner peros, sin reclamar, cosa que sí haría un trabajador peruano en la misma situación”*

*Entrevistado 03*

*“Los vietnamitas en cambio, tenemos una cultura de disciplina y adaptación desde que somos pequeños, haciendo que no nos cueste como a otras culturas. Por ejemplo, nosotros no tenemos ningún problema en vivir en un país donde tengan costumbres totalmente diferentes o incluso otro idioma con otra manera de vivir su día por años, ya que nos adaptamos muy fácilmente”*

*Entrevistado 08*

La organización ha implementado algunas prácticas que han permitido a los colaboradores adaptarse de una mejor manera a la cultura organizacional, y a la gestión de cambios que maneja la organización hoy en día. Un claro ejemplo es que actualmente Viettel Perú ha afinado su proceso de selección y reclutamiento para encontrar perfiles que tengan características de capacidad de adaptación, trabajo en equipo, flexibilidad y orientación al cambio. Además, se ha implementado un programa de onboarding, que ayuda a los nuevos empleados a realizar con éxito el proceso de transición hasta el logro de su adaptación en la organización. Este programa permite a los empleados conocer la organización e integrarse de una manera más eficiente. Por otro lado, desde este año la organización ha permitido tener posiciones estratégicas con colaboradores de nacionalidad peruana. Esta práctica busca tener un equilibrio de liderazgo entre peruanos y vietnamitas, que además permita tener una

comunicación más horizontal y logre influir en el cierre de brechas que se tienen en orientación al cambio y aprendizaje organizativo. Finalmente, la empresa se preocupa por promover la camaradería que permita conducir mejores relaciones laborales y reduzca las brechas culturales entre las nacionalidades. Para esto Viettel Perú organiza eventos que contribuyen al trabajo en equipo e integración de los empleados. Alguno de los eventos son los eventos deportivos y reunión de celebraciones (cumpleaños, celebración de años de servicio, premiación cumplimiento de metas, etc)

*“Creo que se ha mejorado mucho en el momento de la selección y reclutamiento de nuevo personal; el proceso se ha vuelto muy selectivo y muy bien construido para encontrar las capacidades que como empresa requerimos en general, es decir, que absolutamente todos los trabajadores de Viettel Perú posean, y definitivamente entre esas se encuentra una buena capacidad de adaptabilidad a otras culturas, trabajo en equipo (Cómo casi todas) y la orientación al cambio”*

*Entrevistado 07*

*“Para mí si ha habido prácticas muy adecuadas. Una de ellas es que se ha empezado a “ceder la posta” a los peruanos. Antes, no había ningún Jefe Peruano, ningún Director de Sucursal Peruano, etc. Ahora ya existen muchísimos departamentos y sucursales que cuentan con líderes peruanos. Me atrevería a decir que ya casi el 30% de los líderes somos peruanos”*

*Entrevistado 03*

*“Siempre ha habido prácticas para mejorar estos temas. Desde los campeonatos de futbol, las fiestas corporativas, los eventos que tenemos cada mes, etc. Todos sirven para conocer más a ambas culturas y por lo tanto ayudar a los trabajadores que así lo quieren en mejorar y desarrollar más su capacidad de poder adaptarse a la otra cultura y de esta manera poder obtener mejores resultados en el día a día laboral”.*

*Entrevistado 06*

Finalmente nos gustaría resaltar que al momento de realizar las entrevistas a profundidad, se mostró mucha confidencialidad por parte de los colaboradores vietnamitas a comparación de los peruanos, debido a que los primeros tienen mucha resistencia a ser grabados, ya sea por video o solo audio.

Con los peruanos en cambio es todo lo contrario, se mostraban abiertos a ser filmados sin ningún problema derivado de su cultura, como sí sucedió con la cultura de Vietnam, lo cual claramente se vio reflejado en la ejecución del trabajo de campo.

## CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- La cultura nacional peruana y vietnamita se caracterizan según los resultados del modelo de las dimensiones de Hofstede por ser sociedades colectivistas, tienen un alto grado de distancia de poder, son indulgentes y cada vez más equitativas en términos de género.
- La cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita según los resultados del modelo de las dimensiones de Hofstede se diferencian en que la cultura nacional peruana tiene un grado de evasión a la incertidumbre mayor que la de la cultura vietnamita.
- La cultura nacional peruana y la cultura nacional vietnamita según los resultados del modelo de las dimensiones de Hofstede también se diferencian en que la cultura nacional peruana tiene una orientación más a corto plazo, a diferencia de la cultura vietnamita que tiene una visión más largo placista.
- La cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C bajo el modelo de Denison tiene una orientación con mayor tendencia a ser participativa y consistentes.
- La cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C bajo el modelo de Denison tienen una tendencia aún no definida con las dimensiones de adaptabilidad y misión.
- La cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C bajo el modelo de Denison tiene una orientación con mayor tendencia a ser participativa.
- Las diferencias culturales (peruana y vietnamita) influyen en los resultados de la cultura corporativa de Viettel Perú S.A.C.
- Existe un choque entre la cultura corporativa Viettel Perú SAC y la cultura nacional peruana en la adaptación al cambio.

## 5.2 Recomendaciones

- A pesar que Viettel tiene una cultura organizacional más sólida en procesos de gestión del cambio, aún le es complicado conseguir que la empresa siga un rumbo definido y sea más flexible ante cualquier cambio. Es por ello que sería recomendable aprovechar sus valores en común (indulgencia, colectivismo, distancia de poder y feminidad) para implementar prácticas que permitan una rápida integración.
- Viettel, como empresa en constantes cambios, debe difundir estrategias claves claras al inicio del año que permitan a los empleados la identificación con la organización.
- Viettel debe promover valores que se relacionen con la gestión del cambio, para que los empleados a través del año puedan adaptarlos a su gestión y puedan sentirse con un rol más estratégico.
- Viettel debe continuar con las prácticas de reclutamiento y selección donde se pueda identificar potencial de nuevos ingresos que puedan adaptarse con la cultura organizacional.
- Los programas de onboarding serían claves para que Viettel pueda acompañar a los nuevos ingresos en todo el proceso de adaptación de los nuevos empleados.
- Es importante que la organización en la evaluación de desempeño identifique brechas en valores y/o competencias para que estos puedan ser gestionados durante el año. Esto permitiría la identificación y sentido de pertenencia entre colaboradores y la organización.

## Anexos

### ANEXO I

#### Encuesta de Cultura Organizacional

Daniel Denison

Empresa \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Para cada uno de los ítems, por favor, marque con una X la casilla que corresponda.

ÍTEMS	Muy en Desacuerdo	En	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La mayoría de los empleados se involucran activamente en su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	1	2	3	4	5
5. La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
6. Se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.	1	2	3	4	5
7. Las personas trabajan en equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se completan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los equipos de trabajo son nuestros componentes primarios o básicos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de forma que cada persona pueda ver la relación que existe entre sus funciones individuales y las metas de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega para que las personas puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5

12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los empleados.	1	2	3	4	5
14. Las capacidades de las personas son una fuente importante de ventajas para la empresa que le ayudan a competir mejor.	1	2	3	4	5
15. A menudo ocurren problemas porque no tenemos las destrezas necesarias para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.	1	2	3	4	5

ÍTEMS	Muy en Desacuerdo	En	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
17. Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernen nuestras prácticas empresariales.	1	2	3	4	5
19. Si ignoramos nuestros valores básicos nos metemos en un aprieto.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	1	2	3	4	5
21. Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.	1	2	3	4	5
22. Existe una cultura sólida.	1	2	3	4	5
23. Es fácil ponerse de acuerdo en la empresa incluso frente a problemas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5

28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.	1	2	3	4	5
29. El trabajar con una persona que está en otra parte de esta organización es como trabajar con una persona de otra organización.	1	2	3	4	5
30. Las metas están alineadas en todos los niveles.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	1	2	3	4	5
35. Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.	1	2	3	4	5

ÍTEMS	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5
40. Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.	1	2	3	4	5
41. Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.	1	2	3	4	5

46. Existe dirección y un propósito a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su método de competencia en la industria.	1	2	3	4	5
48. Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Existe una clara estrategia para el futuro.	1	2	3	4	5
50. No es clara nuestra dirección estratégica.	1	2	3	4	5
51. Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.	1	2	3	4	5
52. Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.	1	2	3	4	5
53. Nuestra dirigencia ha comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.	1	2	3	4	5
55. Las personas comprenden lo que hay que hacer para que seamos exitosos a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados.	1	2	3	4	5
60. Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

### LEYENDA

<b>Modelo I: Participación</b>	Empowerment	1	2	3	4	5
	Trabajo en equipo	6	7	8	9	10
	Desarrollo de capacidades	11	12	13	14	15
<b>Modelo II: Consistencia</b>	Valores Centrales	16	17	18	19	20
	Acuerdo	21	22	23	24	25

	Coordinación/ Integración	26	27	28	29	30
<b>Modelo III: Adaptabilidad</b>	Orientación al cambio	31	32	33	34	35
	Orientación al cliente	36	37	38	39	40
	Aprendizaje Organizativo	41	42	43	44	45
<b>Modelo IV: Misión</b>	Dirección y propósitos estratégicos	46	47	48	49	50
	Metas y objetivos	51	52	53	54	55
	Visión	56	57	58	59	60

## ANEXO II

### Esquema para las entrevistas a profundidad a trabajadores

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Años trabajando en la empresa: \_\_\_\_\_

- 1) ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser así, explique cuáles.
  
- 2) ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser así, explique cuáles.
  
- 3) ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser así, explique cuáles.

- 4) ¿La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente?  
¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser así, explique cuáles.
  
- 5) ¿Cuál es el principal problema que, sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?
  
- 6) ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

## ANEXO III

### Entrevista a trabajadores

#### Entrevistado 01

**Nombre del trabajador:** Salas Bazalar, Ana Lisette

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Departamento:** Administración y Planeamiento

**Sexo:** Femenino

**Nacionalidad:** Peruana

**Edad:** 29

**Años trabajando en la empresa:** 4

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Pensando en el personal que ya tiene tiempo en la empresa; se puede decir que ya estamos acostumbrados al método de trabajo de nuestros superiores o jefes.

En el caso del personal nuevo, definitivamente no estarán acostumbrados a esa presión en su mayoría y es difícil, tanto para comunicarse con ellos y para poder lidiar con los requerimientos que ellos nos dan.

Con respecto a la diferencia en este ámbito entre los peruanos y vietnamitas, definitivamente hay una diferencia. Por parte de los vietnamitas, por lo mismo de su cultura ligada con la manera que tienen de trabajar, suelen adaptarse muy sencillamente a donde los manden y cuando los manden, es impresionante. Ellos llevan su manera de pensar a ese lugar y tratan de hacer lo que hacen en su país como si no estuvieran a miles de kilómetros de distancia, como si nada y con las personas del lugar.

Ellos solían imponernos muchas cosas, cómo procedimientos y políticas burocráticas, lo que no resultó.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Viettel Perú es una empresa que cambia todos los días. Pienso que hoy en día ya estamos encaminados en nuestro proceso de adaptación. Ya somos muchos trabajadores tanto peruanos como vietnamitas que hemos logrado este proceso con éxito. Creo que ya no es tan difícil como lo fue en un comienzo, ese choque que vivió la empresa en sus inicios con la cultura nacional peruana fue grande, tan grande que nos demoramos aproximadamente 3 años en resolverlo.

Tal vez aún nos faltan muchas cosas, pero vamos por muy buen camino.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que sí, pero en los trabajadores peruanos, no en los vietnamitas. En el caso de los vietnamitas, si Mr. Viet (Gerente General de Viettel Perú S.A.C) decreta algo, ellos simplemente se rigen a la decisión que el haya tomado. Sin embargo en el caso de los demás (peruanos) no es así, es más fácil saber el punto de vista de un staff peruano que el de un vietnamita.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Yo creo que es la resistencia al cambio de los peruanos, que pareciese que no dejara avanzar a los vietnamitas y por lo tanto a la empresa tanto como quisieran.

Cuando recién entré a la empresa me costó mucho amoldarme a las ideas diferentes que encontré aquí, a los cambios, a las cosas de último momento.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Los eventos de integración y deportivos que hemos tenido. Pero lamentablemente pienso que estos se dan más que nada en la parte masculina de la organización. Si bien hay muy pocas mujeres vietnamitas en Viettel Perú, se podrían incentivar y crear eventos solo para nosotras también.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Definitivamente los trabajadores de Viettel Perú tienen que tener la capacidad de adaptabilidad altamente desarrollada, gracias a esto evitamos que se vayan muy rápido. Se nota sobre todo en las encuestas de salida del personal donde existe un alto índice de ex trabajadores que se fueron por el simple hecho de no poder trabajar con el personal vietnamita de la empresa.

Para los Vietnamitas no es problema, ya que se adaptan muy fácilmente a cualquier situación en la que se encuentren, en cambio los peruanos somos más quisquillosos, sobre todo la juventud de ahora.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 02

**Nombre del trabajador:** Cantorín Velásquez, Braulio

**Cargo:** Coordinador de Comisiones

**Departamento:** Soporte de Marketing

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Peruana

**Edad:** 32

**Años trabajando en la empresa:** 4

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Les cuesta mucho. Creo que nos cuesta muchísimo adaptarnos, sobre todo más que nada por el tema de la cultura. Nosotros los peruanos por lo general no estamos tan acostumbrados a recibir órdenes y automáticamente hacerlas, por ejemplo nosotros solemos cuestionar mucho lo que vendría a ser el tema de indicaciones. Tratamos de hacer valer nuestro criterio ante la postura de los jefes y quizás en cierto punto debido a esto nos delata en que efectivamente nos cuesta mucho adaptarnos (a los peruanos).

Existe una diferencia total entre los peruanos y vietnamitas en cuestiones de adaptabilidad. Ellos vienen de una cultura militarizada, donde una orden es una orden, no hay oportunidad a decir no, simplemente lo tienes que hacer y punto. En cambio nosotros es totalmente distinto, a nosotros nadie nos da órdenes, tratamos de llegar a un acuerdo.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** No lo creo, pienso que nos cuesta. Los vietnamitas esperan que nadie les ponga un “pero” que nadie ponga en tela de juicio su criterio, lo cual aquí en Perú no necesariamente es el caso.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Claro que sí, de hecho, al comienzo cuando inició Viettel Perú, muchas de las ideas que se traían estaban basadas en la experiencia que ellos tenían en otros países y la realidad en Perú es totalmente distinto, entonces de hecho chocaba muchísimo el tema cultural.

Los vietnamitas son más verticales y los peruanos más horizontales por lo que alguien tiene que adaptarse y poder llegar a un acuerdo.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Yo creo que todo parte de un tema de choque entre culturas. Parte de involucrar a todo un equipo comienza siempre por un tema comunicativo. Entonces, no necesariamente el tema de la comunicación en un inicio es el mejor entre ambas culturas. Muchas veces uno se entera cuando ya todo se lanzó, cuando ya todo se realizó, y eso hace que uno dude mucho de que si es lo correcto o no. Quizás ese sea uno de los principales problemas en los que abordar, debido a que la manera de comunicarnos es muy diferente entre ambas culturas y tanto ellos como nosotros tenemos que adaptarnos a ambas formas de comunicación.

A mí en lo personal me costó muchísimo adaptarme a la manera en que los vietnamitas daban las indicaciones. Mis primeros 2 meses en Viettel Perú fueron bastante drásticos para mí, ya que yo siempre he estado acostumbrado a trabajar en empresas peruanas y entrar a una empresa vietnamita donde el idioma que prima es el inglés y en donde quizá el propio hecho de que entre una persona a esta empresa y no pueda ver resultados a corto plazo es frustrante para nosotros como peruanos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Creo que en todos los torneos donde hemos jugado partidos de fútbol o en otro tipo de actividades deportivas que han permitido que ambas culturas se puedan conocer un poco más. A partir de esta camaradería creo que se han podido entablar muchos lazos de comunicación y sobre todo de comprensión que es lo más importante y a raíz de eso adaptarnos a las distintas culturas y poder llevarnos mejor.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Justamente fue en mi caso el hecho de no poder medir mis resultados a corto plazo como estaba acostumbrado. Los vietnamitas han tenido que adaptar eso a la fórmula por un tema de cultura nacional peruana. Pienso que este fue el impacto más grande que según mi experiencia pude evidenciar.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 03

**Nombre del trabajador:** Benavides Marroquín, Jaime Gabriel

**Cargo:** Sub Jefe del Departamento de Comunicaciones y Publicidad

**Departamento:** Comunicaciones y Publicidad

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Peruana

**Edad:** 36

**Años trabajando en la empresa:** 5

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** En general yo creo que no, al menos no alta. Puede costarles mucho aceptar una situación diferente de la que vienen trabajando o en todo caso para lo que ellos pensaron fueron contratados, ya que van a ser más renuentes a aceptar el cambio en un inicio, puesto que van a objetar, negociar o reclamar sobre la razón del cambio. Sin embargo, pienso que los vietnamitas tienen una alta capacidad de adaptarse, no les cuesta nada cambiar la estructura, cambiar tareas principales, cambiar posiciones, cambiar hasta ciudad, clima, etc. Se adaptan digamos sin objeción, sin poner peros, sin reclamar, cosa que sí haría un trabajador peruano en la misma situación.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que, en parte, debido a que por ejemplo una persona cuando recién entra a Viettel Perú le puede afectar más. Por el contrario, cuando un trabajador ya tiene más tiempo en la empresa, ya se espera de cierta forma que acepte los cambios con mucha más facilidad.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Para el cambio siempre va a haber una resistencia en general, sobre todo siendo negativo. Sin embargo, me atrevería a decir que los peruanos lo ven más a corto plazo y por lo tanto consideran todo mucho más sencillo y mucho más fácil, en comparación con ellos, que muchas veces pensamos que se complican demasiado. En mi caso había una campaña de publicidad súper confirmada y luego un mes después se cancela y se cambió totalmente por decisiones de vietnamitas y bueno pasa, pero yo creo que conforme uno va trabajado en Viettel Perú y va pasando más tiempo ya uno lo empieza a manejar mejor estas situaciones y deja de sorprenderse tanto, por todos los cambios y dinamismo que encontramos en esta empresa.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** El principal problema con respecto al trabajo para mí es que una persona necesariamente por ser jefe no quiere decir que va a tener la razón, no significa que por ser jefe nadie puede discutirle o nadie puede estar en desacuerdo o nadie puede decirle que mejor sería de otra manera y por supuesto tampoco sería una falta de respeto si esa persona lo hiciera. Para los peruanos yo creo que eso es claro, yo soy jefe y podemos reunirnos y discutir juntos si es que algo no le parece a mí staff. Sin embargo con respecto a los vietnamitas es todo lo contrario, cuando alguien de su departamento les quiere recomendar algo a los jefes vietnamitas muchas veces no es muy bien tomado o incluso lo pueden tomar como una falta de respeto.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Para mí si ha habido prácticas muy adecuadas. Una de ellas es que se ha empezado a “ceder la posta” a los peruanos. Antes, no había ningún Jefe Peruano,

ningún Director de Sucursal Peruano, etc. Ahora ya existen muchísimos departamentos y sucursales que cuentan con líderes peruanos. Me atrevería a decir que ya casi el 30% de los líderes somos peruanos. Departamentos como recursos humanos, legal, negocios digitales, comunicación y publicidad, entre muchos otros en los que un peruano sabría o tendría mucho más claro el cómo proceder en determinada situación y manejaría mucho mejor el equipo que como tal vez, lo podría hacer un vietnamita. Por supuesto hay departamentos en los que no es así, por ejemplo, los departamentos del centro técnico de las telecomunicaciones o de tecnología de la información, donde hay puestos mucho más especializados y no tanto de gestión de personas (Que es algo que a ellos los vietnamitas les falta mucho desarrollar) es muy bueno que puedan estar ellos ahí con su experiencia mucho más amplia en redes, antenas, etc. Estos puestos no necesitan contacto con muchos proveedores, más que nada ver temas de ampliación de red. Esta iniciativa de haber podido manejar la estructura organizacional de tal manera que se pueda aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades de cada cultura me parece excelente.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Cuando viene un peruano a trabajar en Viettel Perú definitivamente hay un choque. A mi particularmente me impactó porque era algo muy diferente. Los vietnamitas gritaban mucho más (Ahora sabemos que eso no significa agresión por parte de ellos), se escuchaba a los directivos hacerlo en toda la empresa a toda hora. Incluso una vez el gerente general de esa época, vietnamita claro, nos hizo sentar un día en una sala de la empresa y empezar a cortar un montón de camisas en frente del proveedor, solo porque no le había quedado bien, fue un tema totalmente diferente a lo que es ahora. Actualmente pienso que ya todo está mucho mejor en cuestiones de adaptación y orientación al cambio, se sabe seleccionar mucho mejor a nuestros trabajadores, los vietnamitas contribuyen mucho en mejorar y adaptarse a nuestra cultura, hoy en día se puede decir que ya hemos superado esa barrera. Aunque nos costó demasiado tiempo, dinero y esfuerzo lograrlo.

Mucho del personal vietnamita que queda en la empresa ya tiene años aquí en Perú y se podría decir que ya está un poco más occidentalizado, si bien mantienen sus costumbres y su forma de ser de Vietnam, a estas alturas incluso ya se puede discutir con ellos sobre un tema en específico, ya aceptan opiniones, hasta las piden.

Definitivamente sé que los vietnamitas que trabajan en Viettel Perú cuando regresen a Vietnam van a seguir siendo iguales a como lo eran antes de llegar aquí, ya que solo lo han hecho por un tema de adaptación de culturas, no han cambiado, se han adaptado al cambio. Hubo un par de CEO's que hicieron el cambio y a ellos les debemos la gestión y el involucramiento de ambas culturas para el logro de mejores resultados. En esos momentos dio la orden a los vietnamitas que ninguno podía seguir alzando la voz ni golpear la meza como respeto a la cultura peruana.

Recuerdo que una vez, el BOD de comercial (Vietnamita) de esa época en un momento que estaba molesto con el Gerente de Publicidad (Peruano) le rompió el informe en su cara frente a todo su staff y fue todo un problema, actualmente esas cosas ya no se dan. Ahora las discusiones y conflictos que pueda haber se solucionan de otra manera completamente distinta. Claro que cuando tienen reuniones entre ellos (Solo vietnamitas) si pareciese que se estarían maldiciéndose y pegándose, en cambio cuando es con peruanos cambian completamente su manera de llevar la reunión, eso nos muestra a los peruanos el esfuerzo que ellos hacen para poder adaptarse a la cultura peruana en beneficio de todos, pero sobre todo de la empresa.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 04

**Nombre del trabajador:** Castillo Machado, Juan Carlos

**Cargo:** Ingeniero de seguridad y salud ocupacional

**Departamento:** Recursos Humanos

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Peruana

**Edad:** 31

**Años trabajando en la empresa:** 2

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Dentro de Viettel Perú, cuando eres joven es más fácil, ya que los universitarios recién egresados pueden tener un mayor nivel de adaptación al ritmo de la empresa. Sin embargo, es más complicado a la hora de contratar personal ya con experiencia y se puedan adaptar con facilidad a la empresa, les cuesta mucho.

Hablando en términos generales pienso que los trabajadores de la empresa tienen que contar con una alta flexibilidad para la adaptación, sobre todo a los cambios.

Los peruanos, desde mi punto de vista tenemos algo como más parametrado y estandarizado en nuestra manera de hacer las cosas y por lo tanto nos cuesta mucho acceder a esa flexibilidad que menciono.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que la empresa es muy dinámica por la influencia de una cultura tan distinta como es la de Vietnam; ese dinamismo cuando tu ingresas a la empresa te afecta. Sin embargo, para los trabajadores que ya tienen años en la empresa han podido lograr adoptar ese dinamismo en su día a día laboral, claro que esto tiene que ver mucho con la personalidad de cada trabajador y su formación, ya que hay algunos que no van a tolerar y se van a ir, como también hay algunos que si lo van a saber llevar y por consiguiente se adaptarán ante los cambios que nuestra empresa nos impone. Claro que siempre hay personas que se quedan “aguantando” hasta que les pueda salir otra opción laboral y poder marcharse.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que sí, definitivamente si existe esa resistencia porque siempre llega algo que nos imponen y al día siguiente ya están cambiándolo completamente y cómo que el peruano se queda en incertidumbre, cosa que por supuesto no le gusta a nadie. Nos hacemos preguntas como ¿Por qué se da esto? ¿Por qué ahora?, ¿Por qué se está modificando?, etc.

Considero que esta resistencia se da más en los peruanos. Ahora, que pueda haber una resistencia por parte de los vietnamitas frente a las acciones que nosotros cómo peruanos tengamos, pienso que si pero en menor medida, ya que ellos no se encaprichan y actúan sin pensar cómo nosotros los peruanos lo hacemos muchas veces. Se podría decir que ellos se toman el tiempo para analizar y ver los motivos antes de mostrar una negativa absoluta como nosotros.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Podría ser que nosotros los peruanos somos muy sentimentalistas y emocionales, definitivamente los vietnamitas suelen ser mucho más racionales que

nosotros ante muchas circunstancias. Para ellos trabajo es trabajo. Para nosotros, si el trabajo involucra sentimientos o emociones, cambia mucho la cosa.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** No he podido identificar alguna práctica con respecto a este tema. Lamentablemente por la naturaleza de mis funciones como ingeniero de seguridad y salud en el trabajo, donde muchas veces me encuentro en campo, no he tenido la suerte de poder evidenciarlo.

Sin embargo, sé que la empresa ha trabajado muchísimo en eso y ahora estamos mejor con respecto al choque entre ambas culturas que sobre todo surgió a los inicios de la empresa.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Para mí siempre fue el tema del desorden en los procesos, no se manejaban estándares conjuntos. Los vietnamitas hacían las cosas cómo ellos creían y los peruanos por su lado también, el problema pasaba cuando se tenía que trabajar con procedimientos en un mismo equipo con peruanos y vietnamitas.

Cada nacionalidad imponía lo que ellos consideraban. Sin embargo, cuando tanto los vietnamitas y peruanos empezaron a adaptarse unos a los otros, sobre todo ellos ya que en su mayoría son jefes y directivos, fue cuando todo empezó a funcionar como empresa.

Por otro lado, hay muchas actitudes de ellos que hasta ahora a mí personalmente me cuesta adaptarme. Por ejemplo ellos gritan y gritan muchísimo. No es para nada extraño escuchar gritos y gritos de algún vietnamita en tu día a día en la oficina. Sin embargo con el tiempo me di cuenta que no es que ellos griten, es que es su manera de

comunicarse, de ninguna manera lo hacen con mala intención o por querer ofender a alguien, simplemente es parte de su cultura.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 05

**Nombre del trabajador:** Le Anh Binh

**Cargo:** Asistente de Almacén

**Departamento:** Gestión de Activos

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Vietnamita

**Edad:** 40

**Años trabajando en la empresa:** 3

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Para Perú la palabra adaptabilidad es mucho menos fuerte que para los vietnamitas. Nosotros nos lo tomamos en serio, tanto que en realidad buscamos integrarnos e involucrarnos en su manera de trabajar y hacer las cosas dentro de la organización.

La mayoría de mis compañeros peruanos esperan que aceptes su manera de trabajar y sus tiempos sin criticar, lo que nos cuesta mucho entender.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** No. Para nosotros es mucho más sencillo, con respecto a los peruanos o no les gusta el cambio, o les gusta demasiado encontrarse en su zona de confort.

Por supuesto los directores nos paran dando planes para la implementación de distintas mejoras en todas las divisiones de la empresa; nunca he visto alguna vez en la que no haya habido resistencia o algún tipo de inconformidad por parte de los peruanos.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Como dije, efectivamente si hay mucha resistencia, tal vez a nosotros nos sorprende tanto por la tan grande diferencia que existe con respecto a nuestra cultura.

Claro que cuando el peruano hace la implementación del cambio impuesto por la junta directiva y todo sale bien, se vuelve uno de los trabajadores más satisfechos del mundo. Por eso mismo, creo que lo que más los retiene en cuanto a los cambios, puede ser la incertidumbre a la que se someten, el temor a fracasar, o por qué no, la pereza.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Diría que la comunicación es lo principal, aunque en Viettel Perú el idioma oficial es el inglés, aun así siempre puede haber sesgos cuando no se habla en el lenguaje nativo.

Una vez superada esa barrera del idioma, diría que la manera de afrontar los cambios. Incluso ha habido muchas veces proyectos en los que no hemos podido o hemos preferido no incluir a ningún peruano, eso no porque pensemos que no tienen la capacidad, de ninguna manera, si no que pensamos en todo el tiempo que se pierde muchas veces para lograr que el trabajador peruano entienda y se adapte al cambio que está por afrontar.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** No recuerdo ninguna práctica que se haya hecho para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad en específico, aunque sí puedo decir que se han llevado a cabo cuestionarios y capacitaciones para identificar nuestros problemas a la hora de trabajar.

Por otro lado, nuestra junta directiva procura realizar reuniones mensuales a nivel nacional con respecto al avance de los resultados de la empresa. Sin embargo dentro de esa reunión hay una parte en la agenda en donde nuestro CEO solo se enfoca en responder preguntas y rumores que se pueden haber estado generando. Esto nunca se hace en Vietnam, pero los peruanos generan tanta expectativa e incertidumbre que su desempeño baja considerablemente si no te vuelves totalmente transparente como empresa hacia ellos. Es una locura para nosotros, pero la cultura peruana nos obliga a hacerlo.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Bueno Viettel Perú es una empresa muy intensa para los peruanos, definitivamente nos costó al comienzo y estoy seguro que a todo peruano le sigue costando, al menos los primeros meses, todo depende del nivel de desarrollo que se tenga en cuanto a adaptabilidad.

Al comienzo todo fue un desastre, los vietnamitas iban por su lado y los peruanos por el suyo, ¡Todo estaba muy desordenado! Los peruanos simplemente no entendían los plazos tan largos que les establecían, ellos no pueden absolutamente organizarse a largo plazo. Felizmente ahora todo ha ido tomando forma y nos volvimos una empresa que ha destruido barreras.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 06

**Nombre del trabajador:** Nguyen Duc Nghiep

**Cargo:** Sub Jefe del Departamento de Finanzas

**Departamento:** Finanzas

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Vietnamita

**Edad:** 29

**Años trabajando en la empresa:** 3

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** En mi opinión creo que tenemos algunas diferencias, pero no demasiadas, porque nosotros no podemos saber que pueden hacer los peruanos sin los vietnamitas, debido a que los vietnamitas mantienen posiciones importantes donde no dan tantas oportunidades o enseñan a los peruanos.

Así que de igual manera, pienso que todo el mundo puede hacerlo, tanto peruanos como vietnamitas, si es que ellos (peruanos) tienen la oportunidad y la capacidad de adaptarse, bien desarrollada.

Los nuevos peruanos que ingresan a Viettel Perú tienen que si o si acostumbrarse a nuestra cultura, como la manera de hacer las cosas, como el manejo del tiempo.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** No todos, solo el que en realidad se adapte a la cultura de la empresa. Ya hay muchos ejemplos de trabajadores que han logrado adaptarse a al ambiente tan cambiante, hasta ahora siguen con nosotros.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que tanto peruano y vietnamitas nos sentimos de la misma manera con respecto a los cambios ya que todos somos humanos, la diferencia está en cómo lo suele afrontar cada cultura. Pienso que nosotros lo asimilamos mejor.

En el caso de los vietnamitas cuando nuestro jefe nos dice algo, nosotros nunca decimos que no, ni damos opiniones al respecto, es nuestra manera de mostrarle respecto a nuestro jefe y siempre pensamos que si ellos piden algo es porque tienen una buena razón. En cambio ustedes los peruanos siempre tienen algo que decir.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Veo que a muchos peruanos no les gusta el trabajo, no aman el trabajo, pero igual siempre quieren aumentar su salario y si no lo hay se van muy fácil de la empresa. En Vietnam solemos trabajar por muchísimos años en la misma compañía por fidelidad y nos resulta interesante ver como los peruanos pueden cambiar de empresa tan rápidamente.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Siempre ha habido prácticas para mejorar estos temas. Desde los campeonatos de futbol, las fiestas corporativas, los eventos que tenemos cada mes, etc. Todos sirven para conocer más a ambas culturas y por lo tanto ayudar a los trabajadores

que así lo quieren en mejorar y desarrollar más su capacidad de poder adaptarse a la otra cultura y de esta manera poder obtener mejores resultados en el día a día laboral.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuales.

**Entrevistado:** Yo nunca había conocido anteriormente Perú. Desde el día en que tomé el avión en dirección a aquí pude sentir todas las diferencias con las que me iba a encontrar y que por lo tanto tendría que trabajar, para poder adaptarme sin mayor impacto.

Cuando estaba en el avión vi Lima por la ventana y la vi súper diferente a Hanoi. Cuando vine a Perú no sabía absolutamente nada sobre este país, yo no sabía sobre las personas de Lima, menos sobre su cultura a la hora de comunicarse, ni siquiera sabía sobre la cultura de Viettel Perú.

Cuando entré a la empresa por primera vez vi un montón de peruanos y pensé: “Wow, ellos son muy diferentes, son personas grandes, son más altos”. Incluso la manera en la que las peruanas saludan es con un beso, eso sí que fue súper impactante para nosotros y tengo que decir que fue también un reto para atrevernos a hacerlo, pero los peruanos simplemente se acercaban y te besaban en la mejilla invadiendo totalmente la privacidad a la que estábamos acostumbrados.

Hasta ahora yo creo que los peruanos son más corteses que los vietnamitas. Mis amigos vietnamitas y yo siempre lo comentamos: “Los peruanos son más felices, ellos diariamente ven la vida más simple que los vietnamitas, desde la manera en que caminan, hablan y hacen cualquier cosa, los peruanos pueden sonreír todo el tiempo” Eso es algo que los Vietnamitas hasta ahora no tenemos.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 07

**Nombre del trabajador:** Nguyen Thuy Van

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Departamento:** Ventas corporativas

**Sexo:** Femenino

**Nacionalidad:** Vietnamita

**Edad:** 31

**Años trabajando en la empresa:** 1

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Yo creo que existen algunas diferencias entre divisiones en Viettel Perú, por ejemplo, pienso que los trabajadores de la división comercial pueden tener esa capacidad más desarrollada, pero en general en balance con la empresa para la que trabajo en Vietnam que es la matriz (Viettel Global), no hay punto de comparación.

Debido pienso yo a al choque entre culturas. En este año he podido ver que los vietnamitas dejan a los peruanos avanzar en sus funciones como ellos crean más conveniente, con tal de que lleguen a los resultados planeados y cumplan con los objetivos. Al comienzo me comentan que se imponían todas las políticas y procedimientos de Viettel Global en Viettel Perú, sin embargo esto no funcionó para nada, debido a lo diferente que eran, creo yo principalmente por la burocracia de Vietnam. Así que después de un tiempo la matriz tubo que empezar a dejarnos crear nuestros propios procedimientos, directivas y políticas que se puedan adaptar más a los trabajadores peruanos y por lo tanto se puedan cumplir a la perfección.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Mayormente no. He podido ver que muy pocos peruanos toman el cambio de la mejor manera posible, les cuesta, si, les cuesta mucho.

Los vietnamitas estamos acostumbrados a que un día el cielo sea azul y al otro rojo, la adaptación al cambio no es un problema para nuestra cultura.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Siempre la hay por el lado de los peruanos, los vietnamitas aceptamos las decisiones que se tomen como la última palabra sin refutar, en cambio los peruanos piensan en que si insisten van a lograr que nuestra junta directiva que se encuentra conformada por 6 vietnamitas y 1 indio cambie de opinión. Esto por supuesto nunca ha sucedido hasta la fecha.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Bueno definitivamente las diferencias que hay entre las culturas, no alcanzamos completamente a integrarnos y llegar a un punto medio. Eso nos está costando hasta ahora e incluso aumenta nuestro indicador de rotación de los 3 primeros meses de todo nuevo trabajador peruano, es como si no nos soportaran. El peruano es muy selectivo a la hora de obtener un trabajo, en Vietnam cualquier trabajo en donde se pueda crecer es perfecto.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Creo que se ha mejorado mucho en el momento de la selección y reclutamiento de nuevo personal; el proceso se ha vuelto muy selectivo y muy bien construido para encontrar las capacidades que como empresa requerimos en general, es decir, que absolutamente todos los trabajadores de Viettel Perú posean, y definitivamente entre esas se encuentra una buena capacidad de adaptabilidad a otras culturas, trabajo en equipo (Cómo casi todas) y la orientación al cambio.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Viettel Perú es una empresa totalmente fuera de lo común para trabajar para los peruanos. Siempre paro escuchando que nuestra empresa es algo que no se ve nunca. Felizmente no lo comentan de una mala manera, más bien lo dicen por la peculiaridad de trabajar en conjunto con tanto personal de una cultura totalmente diferente a la peruana.

Sé que todos los trabajadores aprenden mucho de nosotros y es algo más que se llevan de su experiencia laboral aquí, además que definitivamente ya sea por las buenas o por las malas terminan desarrollando tanto su nivel de comunicación como de adaptabilidad.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 08

**Nombre del trabajador:** Nguyen Trong Dong

**Cargo:** Sub Director Comercial

**Departamento:** Comercial

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Vietnamita

**Edad:** 31

**Años trabajando en la empresa:** 2

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** No realmente. Hay una gran diferencia entre los peruanos y vietnamitas en ese aspecto y pienso que una de las razones por la cual los peruanos no tienen bien desarrollada la capacidad de adaptación es por la educación, ya que no considero que la actitud de los peruanos con respecto a este tema sea la más propicia para generar un buen crecimiento con respecto a la adaptación.

Los vietnamitas en cambio, tenemos una cultura de disciplina y adaptación desde que somos pequeños, haciendo que no nos cueste como a otras culturas. Por ejemplo, nosotros no tenemos ningún problema en vivir en un país donde tengan costumbres totalmente diferentes o incluso otro idioma con otra manera de vivir su día por años, ya que nos adaptamos muy fácilmente.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Definitivamente desde mi punto de vista los trabajadores de Bitel no se adaptan con facilidad ante los cambios.

Si hay mucha diferencia entre los trabajadores de ambas nacionalidades porque como mencioné anteriormente a los peruanos les cuesta adaptarse. En la cultura peruana no suele haber muchos cambios, y cuando los hay es toda una revolución para ellos, sin embargo, los vietnamitas, estamos sumamente acostumbrados a que las cosas cambien de un día para otro, tanto en el ámbito personal como laboral.

Incluso para los proyectos de la empresa o planes a largo plazo con los que contamos se nota la gran resistencia al cambio que tienen nuestros trabajadores peruanos:

Nosotros (vietnamitas) estamos muy acostumbrados a rotar siempre y cada cierto tiempo a nuestros puestos comerciales importantes. Sin embargo, cuando proponemos cambiar cada año a los jefes de centro comercial o un director de sucursal peruano que ya estuvo un tiempo en una zona/región o no está teniendo buen desempeño, es muy difícil, no solo porque ellos no quieren trasladarse, sino que también la misma ley nos pone muchas restricciones pudiendo hasta decir que lo hacemos por actos de hostilidad cuando de ninguna manera es así. Pero claro, el Jefe de centro comercial o Director peruano con tal de no trasladarse hacen todo lo posible, incluso quejarse con la autoridad correspondiente para que no permita su traslado.

No está de más decir que el motivo por el cual la empresa traslade de una región a otra a sus trabajadores comerciales, es porque nos parece una excelente manera de generarles nuevos retos y no se queden en su zona de confort para poder seguir creciendo dentro de la empresa. Así lo hacemos en Vietnam y así lo hemos estado aplicando en Perú, claro que enfrentándonos a toda la resistencia de nuestros trabajadores peruanos.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Si, por las mismas razones expuestas en el punto anterior. Los peruanos no tienen una cultura de cambio, prefieren mantenerse siempre en lo mismo y en su zona de confort. Pareciera que no les gusta asumir nuevos retos en su carrera profesional.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** El problema es que estamos confundiendo el concepto de cultura de adaptación. El vietnamita quiere que el peruano se adapte al cambio, pero el peruano no quiere. La cultura de la adaptabilidad (para cambiar) pertenece o es una parte implícita en la cultura vietnamita y, por lo tanto, es la cultura de Viettel Perú. Por esto mismo creo que la empresa tiene que definir la cultura de adaptabilidad de la organización.

**Entrevistador:** ¿Cuales han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Ninguna o muy pocas, todavía creo que tenemos que mejorar con respecto a este tema, sobre todo de ver la manera en llegar a un acuerdo en donde ninguna cultura se imponga, si no que se llegue a un equilibrio entre ambas. Para eso aún falta mucho.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** La empresa es muy cambiante por su mismo origen. Pienso que a los trabajadores peruanos les cuesta mucho adaptarse a este aspecto, así como también a nuestra manera (Cómo vietnamitas) de hacer nuestros planes. Por ejemplo, no estamos acostumbrados a que un trabajador diga que no le parece algo a su jefe, eso en Vietnam no suele pasar, al menos que te quieras ir de la empresa. Sin embargo, el trabajador peruano no teme al decir sus opiniones y cuando algo no le parece.

Siempre les cuesta afrontar las metas que les ponen más que a los Vietnamitas, para muchos de los peruanos son metas poco reales y de muy largo plazo. No quiere decir que no pongamos incentivos o metas a corto plazo, solo que siempre todos los planes se dan pensando en unos 2 a 5 años más allá, esto a mi parecer es algo que los peruanos no suelen darle importancia, principalmente creo que porque su rotación de una empresa a otra es demasiado alta. En Vietnam solemos quedarnos en la misma empresa por años, o incluso nunca nos vamos.

## Entrevista a trabajadores

### Entrevistado 09

**Nombre del trabajador:** Vu Phuc Tuong

**Cargo:** Sub Director del Centro de Ventas Corporativas

**Departamento:** Ventas corporativas

**Sexo:** Masculino

**Nacionalidad:** Vietnamita

**Edad:** 34

**Años trabajando en la empresa:** 4

**Entrevistador:** ¿Piensa que los trabajadores de la empresa tienen una alta capacidad de adaptabilidad? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Definitivamente creo que la respuesta es no. Por supuesto, los peruanos y los vietnamitas somos muy diferentes y por mi experiencia puedo decir que al peruano le cuesta mucho adaptarse a nuevas situaciones, en cambio los vietnamitas siempre buscan una adaptación constante donde cada día nos preguntamos qué hay que cambiar hoy para seguir desarrollándonos y creciendo como empresa.

Aunque suene raro decirlo los vietnamitas a diferencia de los peruanos siempre aceptan y acatan todas las decisiones que se puedan generar en cualquier contexto sin ningún tipo de objeción. En cambio muchas veces hay que darles a los peruanos incentivos de alguna manera para que puedan adaptarse a las nuevas decisiones y a la forma de trabajar con nosotros sin mayores problemas.

**Entrevistador:** ¿Cree que los trabajadores de la empresa se adaptan con facilidad ante los cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** En la primera pregunta a lo que más me refería al hablar de adaptabilidad era con respecto al cambio. Los peruanos tienen una orientación al cambio nula, o muy poca, por lo tanto, no lo hacen con ninguna facilidad, nos ponen muchas trabas en el camino y como mencioné, nos vemos obligados a crear políticas de incentivos adicionales para que todo fluya de la mejor manera posible.

Me parece curioso mencionar que cuando nos enteramos que con nuestros competidores en Perú pasaba exactamente de la misma manera, no pudimos evitar reírnos por lo increíble que nos parecía, en Vietnam casi nunca verás algo así. Creo que este es un muy buen motivo por lo cual trabajar en el extranjero para los Vietnamitas resulta ser muy grato; por las libertades, incentivos y protección de leyes que te dan a diferencia de nuestro país.

**Entrevistador:** ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Sí, si y sí. Me puedo atrever a decir que este es el mayor problema con el cual batallamos. En mi experiencia casi el 80% de las veces en nuestras reuniones mensuales en donde el gerente general menciona grandes ideas para la implementación de cambios razonables en la mejora de procesos, todos los jefes peruanos que asisten a la reunión y que cuya área se encuentra involucrada en lo que dice nuestro CEO, se les puede apreciar una expresión de disgusto, desacuerdo e incluso hasta fatiga. Por supuesto los jefes que no se encuentran involucrados en el plan del CEO siempre aplauden y sonríen. Basta que les des algo más que hacer fuera de lo cotidiano para que ya empiecen hasta a pedir aumentos de sueldo. Jamás verías esto en Vietnam, a nosotros no nos aumentan así nomás.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el principal problema que sugiere, ocurre entre la cultura peruana y vietnamita con respecto al trabajo en la organización?

**Entrevistado:** Como lo comenté el mayor problema es la manera en cómo reaccionamos ante las situaciones y por ende el cambio a los que debemos afrontarnos día con día. Para el peruano es todo un proceso y hay que prepararlo bien para cada cambio, tiempo que el vietnamita no tiene y que muchas veces no está dispuesto a sacrificar. Nos cuesta entender que la cultura es diferente y que lo que para nosotros muchas veces puede ser una falta de respeto, para ustedes no lo es.

El peruano es muy sensible en este aspecto, y nos sorprende ver en muchos casos la manera tan fácil que tienen al tomar decisiones tan importantes como dejar el trabajo en cualquier momento. Los vietnamitas somos muy adictos al trabajo, trabajamos, trabajamos y trabajamos todos los días, en navidad, en año nuevo y todo el tiempo que haga falta. Una vez le pedí a un trabajador peruano que venga a tener una reunión con Vietnam en noche buena; renunció al instante. Para mí lo que le había pedido era totalmente válido y me quedé helado al ver su reacción, claro, yo recién tenía 3 meses en Perú.

**Entrevistador:** ¿Cuáles han sido las prácticas que se han llevado a cabo para evitar o contrarrestar los problemas de adaptabilidad dentro de la organización?

**Entrevistado:** Definitivamente el tema de fondo que puede ayudar en nuestra adaptabilidad como organización son los diversos eventos de integración que podemos tener. Esto en primera instancia para el entendimiento de las culturas.

También he presenciado que en las inducciones de la empresa hablan mucho sobre la cultura vietnamita y cómo es, incluso he escuchado que les enseñan algunas palabras en vietnamita.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el impacto que ha visto entre la cultura nacional peruana y la cultura corporativa de la empresa? ¿Cree que existe alguna diferencia en este ámbito entre peruanos y vietnamitas? De ser sí, explique cuáles.

**Entrevistado:** Definitivamente el impacto más fuerte, sobre todo en los inicios de la empresa, fue nuestras maneras tan diferentes de trabajar, por supuesto está demás decir que las regulaciones peruanas nos siguen sorprendiendo cada día más. Sobre todo las leyes laborales ¡El peruano protege demasiado al trabajador!

Volviendo al impacto que mencioné, con respecto a la manera de trabajar, el asunto aquí es que nosotros los vietnamitas buscamos adaptarnos a los peruanos, sin embargo pareciese que los peruanos no se esfuerzan ni un poco en querer adaptarse a nuestra manera de hacer las cosas. Creo que esto influye bastante, nosotros nos adaptamos a los cambios para hacer que las cosas funcionen, los peruanos esperan que todo el contexto se adapte a ellos.

## ANEXO IV

### Entrevista a expertos

#### Entrevistado 10

**Nombre del experto:** Manky Omar

**Cargo:** Profesor de la universidad Pacífico

**Biografía:** Profesor del Departamento Académico de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad del Pacífico e investigador del CIUP. Es Ph.D. y M.A. en Relaciones Laborales por Cornell University y bachiller y licenciado en Sociología por la Universidad Católica.

Tiene experiencia como docente a cargo de cursos sobre Investigación Académica, Recursos Humanos y Sociología de las Organizaciones. Su investigación actual se enfoca en la intersección de la sociología del trabajo y de las organizaciones. Ha publicado artículos sobre las dinámicas del trabajo en minería en América Latina en diferentes revistas arbitradas en Estados Unidos y Europa. Además, ha editado un libro sobre estudios laborales en Perú. Actualmente viene desarrollando una investigación sobre trabajo académico y gestión de recursos humanos en universidades peruanas. Es integrante de la ALAST (Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo) y del Latin American Studies Association (LASA).

**Entrevistador:** ¿Cómo es la cultura peruana? ¿Cómo la defines para un perfil?

**Entrevistado:** No estoy seguro de que, existe una cultura en general. Esto es un país súper diverso y el tipo de forma se hace negocios es totalmente diferente en Gamarra y en Puno, y en la ciudad que está al lado de Puno. La gente tiene diferentes formas de

ver la vida. Yo no hablaría de una cultura empresarial peruana ya que es súper diversa. Son culturas distintas. Divisiones de la cultura empresarial. Hablaría a qué segmento de la cultura peruana ingresas. Si ingresas a una cultura de telecomunicaciones, son empleados tienen una cultura de gran empresa, transnacional.

**Entrevistador:** ¿Qué caracteriza a la cultura de la gran empresa limeña? ¿Cuál es la cultura de esta empresa de san isidro del sector de telecomunicaciones? ¿Cuál es el contexto de Viettel?

**Entrevistado:** Considero que debe ser personas con una carrera, con cierto nivel de vida. Te recomiendo revisar textos sobre Gonzalo Portocarrero que habla sobre la empresa limeña en el Perú.

En el marco teórico se considera sobre ex patriados, cómo perciben esos cambios y esos choques culturales.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el aporte de esta investigación? ¿Y qué limitaciones cree usted que se tiene?

**Entrevistado:** No he visto Ningún trabajo peruano que tomando las variables o dimensiones de Hofstede haga un diagnóstico de la cultura peruana. Esta investigación nos acercará a conocer cómo se mueven las multinacionales en América Latina, descubriendo de qué manera realizan su sistema de RRHH en países como Perú. Lamentablemente no hay mucha investigación y bibliografía relacionada, por ello es un tema súper importante porque es obvio que la mayoría de las empresas que se manejan en Perú son multinacionales, y sobre todo empresas asiáticas que han invertido millones en Perú, incorporándose en ese viaje con sus equipos de trabajo. Viettel es un tema particularmente interesante por la información con la cuentan, por la cantidad de vietnamitas en la empresa. Dentro de las anécdotas que tengo puedo decir que estas diferencias entre culturas pueden llegar a ser choques pudiendo impactar en todas las dimensiones del ser humano positivo o negativamente, y es ahí la riqueza del estudio.

**Entrevistador:** ¿Consideras que hay un choque cultural?

**Entrevistado:** Algunas veces el choque es bueno o malo dependiendo del lado donde estés. Por ejemplo, si viene una empresa australiana viene con ciertos beneficios y con cierto tipo de liderazgo, pero viene a Perú y choca con un liderazgo bien paternalista e informal. La literatura que se tiene es bien limitada el conocimiento que se tiene.

## Entrevista a expertos

### Entrevistado 11

**Nombre del experto:** Jaime Bailón

**Cargo:** Profesor de la universidad de Lima y ESAN

**Bibliografía:** Profesor en las Universidades ESAN y de Lima. Docente de los cursos de Medios y culturas digitales, Investigación aplicada y Marketing 2.0. Es investigador del Instituto de Investigación científica de la Universidad de Lima (IDIC) y coautor del libro “Chicha Power. El marketing se reinventa”. En su actividad profesional es director de proyectos de la empresa Tactica 3.0 Marketing y comunicación. Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima y Magister en Filosofía, especialidad epistemología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son los rasgos de la cultura peruana?

**Entrevistado:** Uno de los problemas del impacto de cultura, es ver a la cultura como un bloque con características propias. La cultura es un espacio de intercambio no es un bloque autónomo, las culturas son negociaciones permanentes. Es un peligro decir que la cultura peruana es un bloque sólido, es decir, la gente que viene de la sierra es diferente de la gente de la costa. Hablar del Perú como un bloque de cultura sólido no es cierto.

Cuando nos hablas de cultura peruana jóvenes limeños profesionales de tal sector social y la contextualizas con ciertas características es correcto esta utilización. Tendemos a uniformizar el mundo asiático, con Japón. Tendencia de la cultura de homogenizar todo. No se puede hablar de la cultura china o japonesa.

**Entrevistador:** ¿Cómo se da ese choque cultural?

**Entrevistado:** Creo que es importante ver el proceso de contratación para ver la movilidad, buscar el perfil de profesional que buscan las corporaciones, si es que esta

adaptación de la lógica cultural de la empresa, tanto de personal vietnamita y el personal peruano. Cuáles son los factores que toman en cuenta para contratar, cuál es este perfil.

**Entrevistador:** ¿Existe un choque cultural? ¿De qué manera?

**Entrevistado:** Los conflictos siempre van a haber, dado que somos seres humanos. La pregunta es qué hacen estar organizaciones para enfrentarlos si es que lo han tenido. Qué estrategias han hecho de acuerdo a su cultura, dado que pueden surgir dos caminos, uno es tratarnos de adaptarnos por eso incluimos personal local en posiciones de directorio o hacemos que la localidad se adapte a al mundo corporativo. Deben realizar investigaciones para solucionar los conflictos corporativos que se van a dar y analizar qué estrategia utiliza la empresa y los colaboradores para adaptarse.

La cultura peruana es súper adaptable. Los peruanos somos muy receptivos, justamente por la cuestión de inmigración, adaptarnos a entornos distintos o diferentes. Tenemos una cuestión de migración. Mucha gente está entre el mundo corporativo y el emprendimiento, lo que obliga a crear nuevas herramientas para adaptarse y sobrevivir, tenemos un personal que se adapta a situaciones difíciles.

**Entrevistador:** ¿Considera que esta investigación generará un aporte interesante al estudio de culturas?

**Entrevistado:** Yo creo que sí es una investigación rica, siempre y cuando no homogenicen a la cultura como bloque. Lo malo es que no hay muchos estudios que hablen sobre el impacto de la gestión corporativa, desde la mirada de Hofstede. Es importante ver que estos temas están recién empezando a ser tocados.

## Entrevista a expertos

### Entrevistado 12

**Nombre del experto:** Rosario Sheen

**Cargo:** Profesor de la universidad de Lima

**Bibliografía:** Licenciada en Comunicación por la Universidad de Lima, MSc. En Mass Media por la City University of New York/Brooklyn College, MBA por la Universidad San Ignacio de Loyola, DEA en Gestión de Empresas por la Universidad de Lleida, España. Cuenta con más de treinta años de experiencia profesional adquirida en empresas del sector privado, instituciones públicas y organismos de cooperación internacional. Docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima y autora de libros como La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial, El Employer Brand en el Perú.

**Entrevistador:** ¿Cuál considera que es el aporte de esta investigación?

**Entrevistado:** El tema de tesis me parece pertinente dado que es un tema actual, ahora la cultura es considerada como un intangible clave, así como el nivel de calidad de gestión del cambio, la cual no depende exclusivamente de RRHH sino de los líderes, es decir cómo el líder contribuye a que esa desubicación cultural sea lo menos agresiva, permitiendo una aculturación. Esta investigación es particularmente interesante debido a que no existen estudios que vean el grado de impacto cultural.

**Entrevistador:** ¿Cuál es el grado de impacto de la cultura nacional de un país en la cultura de una empresa que llega por primera vez al Perú?

**Entrevistado:** Considero que el impacto de la cultura nacional hacia la corporativa impacta en un 100% la cultura de país en donde estás. Depende mucho el nivel de adaptabilidad de parte del nivel de la gestión del cambio. Porque la cultura es cambio

cultural, esta dependerá de cuán buena es la gestión del cambio, la que no depende solo de la gestión de talento humano sino también del líder.

## Entrevista a expertos

### Entrevistado 13

**Nombre:** Juan José Lopez

**Cargo:** Country Manager Aje Vietnam

**Entrevistador:** ¿Cuál ha sido tu mayor desafío afrontando la cabeza de una operación peruana en términos culturales?

**Entrevistado:** Ha habido varios momentos difíciles dentro de mi gestión considero que lo más difícil ha sido tener que cambiar muchos hábitos y costumbres peruanas. Los vietnamitas son totalmente diferentes a los peruanos, debemos conocer un poco el contexto donde ellos se desenvuelven. Ellos hace poco han salido de una época bélica, la cual no ha sido fácil y recién empiezan a vivir la vida de post guerra, por lo que todo lo que realizan tiene un espacio y tiempo. Los peruanos estamos acostumbrados a una rapidez, en cambio ellos se toman su tiempo para hacer las cosas. Como comprenderás al tener una operación peruana, te piden para ayer las cosas y no es fácil. Un segundo punto, es que la mayoría no habla inglés, y en general no hay una profesionalización de la mano de obra. Son gente que quiere ser emprendedora, de colocar su propio negocio y vivir sus días así. Si bien este país se mantiene del turismo y de la ganadería, la instrucción y educación es pobre para los vietnamitas, si tienes un poco de dinero y quieres que tu próxima generación haga una diferencia, los padres buscan llevar a sus hijos a Japón o China, y es ahí donde aprenden inglés, todos los demás te hablan Vietnam. En mi caso era terrible la comunicación, porque no entendía su idioma y ellos ni el inglés ni español. Al principio fue un gran reto, con el paso del tiempo uno se adapta y ve lo bueno en ellos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son las características o rasgos que identifican a la cultura Vietnam?

**Entrevistado:** Considero que los más llamativos y con los que he tenido mayor problema de enfrentarme han sido los siguientes, sin dejar de lado algunos que están relacionados a su manera de concebir la vida o la religión.

Cultura de post guerra: Los vietnamitas han tenido guerras externas e internas; la guerra civil terminó por dividir a Vietnam del norte con el del sur, por ello muchas personas viven en una cultura de postguerra, viven con un sentimiento de tranquilidad y de vivir plenamente su vida; dado ello se considera que los índices de violencia son bien bajos, la gente está cansada de conflictos y problemas.

Una economía en crecimiento: El turismo de los países aledaños, hacen de Vietnam un destino atractivo para descubrir su cultura; esto también se ve influencia en un muy bajo índice de desempleo. Actualmente es de -1%. Por ello, mi tasa de rotación es alta dado que con un índice tan bajo, ellos pueden irse de un lugar a otro, es decir quien les paga más. No hay un compromiso con una empresa o lealtad, solo les importa el ahora y lo que pueden sacar con ese dinero.

En el ámbito corporativo, encontramos muchos expatriados, de empresas muy grandes, transnacionales, que han visto en Vietnam un país rico para invertir; por ello ese mundo es muy competitivo. La mayoría de expatriados son de China, Australia, Japón, etc.

Profesionalización: En Vietnam, debido a este panorama de postguerra hay muchas personas que toda su vida ha vivido bajo este escenario, por ello ahora se preocupan por las próximas generaciones, por ejemplo, el mayor problema que tiene este país es que no habla inglés, los baby boomers han entendido que sus hijos deben hablar el idioma para poder competir en el mundo corporativo. Debido a esto envían a sus hijos a USA, Australia, Japón para poder profesionalizarlos. Por ello obra especializada no hay en Vietnam, no de la generación de los Millenials, sino que es muy escasa y Vietnam no es un atractivo para poder venir todavía a hacer negocios. Esto recién está creciendo. Los emprendimientos son con bodegas, mini markets, etc.

**ANEXO V**

**CARTA DE CONFIDENCIALIDAD**

Lima, 21 de setiembre de 2019

Señores

**Jefatura ESAN / CENDOC**

**Universidad ESAN**

Presente.-

Asunto: **SOLICITUD RESERVA DE CONFIDENCIALIDAD DE TESIS**

Referencia: **Tesis “Cultura nacional vs. cultura corporativa: El caso de la empresa Viettel Perú S.A.C.”**

De nuestra consideración:

Reciba nuestros cordiales saludos y a la vez, solicitamos se sirva disponer la confidencialidad de nuestra tesis de la referencia en un plazo de dos años (renovable). Esta condición fue convenida con la empresa que patrocinó la información, antes de iniciarse la investigación pertinente.

La tesis corresponde a los abajo firmantes, que son integrantes de la Maestría de Organización y Dirección de Personas.

Cordialmente,

**Gladys ALOSILLA CRUZADO**

**Sandra GUIZADO VASQUEZ**

**Bárbara LAOS RAFFO**

**Orlando LOPEZ MELGAR**

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Colombia: Universidad piloto de Colombia.
- An, D. & Kim, S. (2006). Relating Hofstede Masculinity dimension to gender role portrayals in advertising. *International marketing review*, 181-207.
- Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11), 9-24.
- Alireza Nazarian, Z. I. (2013). The Relationship between National Culture and Organisational Culture: The Case of Iranian Private Sector. *Journal of Economics, Business and Management*, 11-15.
- Amah, E., & Baridam, D. (2012). Adaptability and organizational effectiveness: A study of the Nigerian banking industry. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(3), 1-10
- Arbaiza, L. (2014). La cultura organizacional. En *Administración y organización: un enfoque contemporáneo* (pág. 299). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arévalo, D. P. (2010). Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en chihuahua. En D. P. Arévalo, *Liderazgo, capital humano y comportamiento*. Mexico: Congreso Internacional de Investigación en ciencias administrativas.
- Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes.

- Avny, G (2008). Organizational Culture, National Culture and Performance in International Joint Ventures based in Israel. Aberdeen Business School The Robert Gordon University Garthdee, Aberdeen, UK.
- Ayub, M. & Smith, L (2018). The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Three-Country Theoretical Analysis, *Organizational Culture*, Jolita Vveinhardt, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.78051.
- Baylón, J. (13 de Mayo de 2019). Sociólogo. (G. Alosilla, Entrevistador)
- Bitel. (2018). Bitel empresas. Recuperado de: <https://empresas.bitel.com.pe/new-detail-service/bitel-empresas>
- Cabeza, D. (2013). Negociación intercultural. En P. C. Domingo Cabeza, Domingo Cabeza, Pelayo Corella y Carlos Jiménez (pág. 254). España: Marge Books.
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.
- Cartwright, S. & Cooper. C. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management executive*.
- Casida, J. J., & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. *Nursing Economics*, 26(1), 7.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional*, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Dartey, K (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organizations. *Academic Leadership: Volume 9 Issue 1*. University of Ghana.

- David A. Ralston, D. H.-C. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: *Journal of International Business Studies*, 177-207.
- Denison DR, Janovics J, Young J, Cho HJ (2007). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland.
- Didier, N., & Luna, J. F. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 295-311.
- Doerr, J. (2004). Dealing with Cross-Cultural Conflict in a Multicultural Organization: An Education Management Perspective. Máster en dirección educativa, Universidad de Sudáfrica, Sudáfrica. Consultado en febrero, 2017, por <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1000/Dissertation.pdf?sequence=1>.
- Dornyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University.
- Elvira, M., & Davila, A. (2007). *Managing human resources in Latin America: an agenda for international leaders*. Routledge.
- Espinosa, L. M. (2017). *Cultura, gestión del cambio y adaptabilidad en la gestión de organizaciones*. Brasil: Instituto superior de educación y ciencias.
- Fougere, M. & Moulettes, A. (2006). Development and modernity in Hofstede's culture consequences: A postcolonial Reading. Lund institute of economic research: Working papers, 1-16.
- French, W. & Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Galphin, T. (1996). Connecting Culture to Organizational Change. *HR Magazine*, 41, March, 84-86.

- Gerhart, B. (2008). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*, (5:2), p. 241–259.
- Godiwalla, Y. H. (2016). The Influences of Multinational Corporation's Headquarters and Host Country Cultures on Foreign Subsidiaries' Management Styles. *Applied Economics and Finance*, 3(4), 148-156.
- Guerra, C. d. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C aplicando modelo de Denison. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación (5ta edición.). Chile: Mac Graw Hill.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista P (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Mc Graw Hill.
- Hofstede Insights. (2018). Retrieved from <https://www.hofstede-insights.com>
- Hofstede, G. (1980) Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. (2012) Culturas Nacionales, Culturas Organizacionales y el Papel de la Gestión Empresarial. *Valores y Ética para el siglo XXI*, (4), p. 413-434
- Holden, N. (2002), *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Pearson Education, London.

- Irving, J. y. (1 de 1 de 2006). Investigating the Value of and Hindrances to Servant. *Journal of International Business and Cultural Studies* , pág. 16.
- Ivan P. L. Png, B. C.-L. (2001). Dimensions of National Culture and Corporate. *IEEE transactions on engineering management* , 36-45.
- Jamieson, N. (1995). *Understanding Vietnam*. Univ of California Press.
- Koontz, H (2007) *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (1996). One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins. *International Business Review*, 5(5), 469-486.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- López, J. J. (15 de Mayo de 2019). Country manager AJEGROUP en Vietnam. (G. Alosilla, Entrevistador)
- Manky, O. (10 de Mayo de 2019). Sociólogo. (G. Alosilla, Entrevistador)
- Martin, T. B., Gascó, V. J. P., & Hernández, A. G. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14.
- Meyer, S. C. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues:. *Strategic Management Journal*, 307-320.

- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross cultural management: An international journal*, 18(1), 10-20.
- Montealegre González, J. V., & Calderón Hernández, G. (2007). Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium-and large-scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70
- Morales O. (2005). *Gestión de la diversidad cultural en el entorno de negocios peruano*. Lima: Tiempo de Opinión.
- Navarro, V. A. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura*. Mexico: Universidad del Valle de Atemajac.
- Nguyen, M. y. (2016). The Effect of Culture on Enterprise's Perception of Corporate Social. *13th Global Conference on Sustainable Manufacturing - Decoupling Growth from Resource Use*, 686.
- Nguyen, T. D. (2013). Exploring Cultural Differences in Implementing. *Contemporary Management Research* , 34.
- O'Connor, N. G. (1995). The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 383-403.
- Olie, R. (1990). Culture and integration problems in international mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 8(2), 206-215.
- Omar, A., & Urteaga, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Osland, J., De Franco, S. & Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin America culture. *Journay of Management Inquiry*.
- Pacheco, S. M. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison*. Bogotá: Universidad de la Salle.

- Reyes- Marquinez, L. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. *Revista de Desarrollo Económico*, 67-78
- Robins S. (2005). *Administration*. Pearson Education, 2005 - 614 páginas.
- Rubiano, M. G., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado Y. & Cañedo R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en: Dirección electrónica de la contribución.
- Santana, P. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? (pág. 19). España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Sheen, R. (14 de Mayo de 2019). Doctora en comunicación corporativa. (G. Alosilla, Entrevistador)
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Schwartz, S. (1999), "A theory of cultural values and some implications for work", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 23-47.
- Scott, G. J. (14 de 2 de 2012). Culture and Innovation in Peru from a. *Journal of Global Initiatives* , pág. 145.

Sehoon, K. & McLean, G. (2013) The Impact of National Culture on Informal Learning in the Workplace. American Association for Adult and Continuing Education Reprints and permissions.

Serna, H. (2008) Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Bogotá: 3ER Editores.

The Academy of Management Journal (1997), Vol. 40, No. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks. Pp. 279-307.

The OD Consulting Group. (20 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.theodcg.com/evaluacion-de-talento-y-cultura/denison>

Tylor, Edward Burnett (1871) Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom.

Unidas, N. (2016). Reflexiones sobre el desarrollo en América Latina y el Caribe. Santiago: Naciones Unidas Cepal.

Viettel Global (2017). About us. Recuperado de: <http://viettel.com.vn/en>

Viettel Global (2019). Our Brands. Recuperado de: <http://viettel.com.vn/en/about#brands>

Viettel Global. (2015). Viettel in Peru. Recuperado de: <http://viettelglobal.vn/about-us.html>

Verhelst, T. (1994). «Las funciones sociales de la cultura». Leader, 8, 10-11.