

**Imágenes culturales constructivistas y esencialistas
de empleados argentinos y noruegos**



Tesis de maestría en Español y Estudios Latinoamericanos

Facultad de Humanidades

Stine Stangeland Bach

Primavera 2014

Abstract

The purpose of this study is to analyse attitudes towards culture among Norwegian and Argentinean employees. This project challenges the essentialist descriptions that explain business behaviour solely on the grounds of national cultures such as e.g. Lewis (2007) and Hofstede (2001). The discussion is based on 7 interviews conducted with Argentinean and Norwegian respondents in Buenos Aires, during the spring 2013. Essentialist views on culture in a business context tend to provoke cultural stereotypes, ethnocentrism and prejudices. The main purpose of this thesis is to show that culture can be described in a more complex way, from a constructive perspective and on different levels. By comparing some of Lewis' and other theorist's cultural descriptions with my findings, the differences and the similarities are emphasized. The analysed data shows that the culture *within* the respondent's *company* is generally more relevant than the *national culture* itself. Thus, the results indicate that the respondents describe their own and *the other's* culture in a more constructivist way when including the organizational level. When the respondents describe the culture on either a national or regional level exclusively, however, the description tends to have a more essentialist perspective than when the respondents include organizational, group or individual levels. The more levels included the more constructivistic the description becomes.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a mis dos tutoras Annette Myre Jørgensen de la Universidad de Bergen y Kristin Rygg de la Escuela Noruega de Economía y Administración de Empresas, NHH, Bergen:

A Annette, por sus comentarios sinceros y buenos consejos, por dedicarme su tiempo, siempre con mucho ánimo y entusiasmo.

A Kristin, por enriquecer mis conocimientos del campo de la comunicación intercultural, por sus consejos profesionales durante todo el proceso de mi tesis, y también desde el principio de mi grado.

Sobre todo, agradezco la Cámara Argentina Noruega Comercial, y a sus miembros que han dedicado su tiempo, compartiendo sus experiencias profesionales y sus anécdotas personales: Sin ustedes, no hubiera sido posible hacer el trabajo.

A mis amigos en Buenos Aires y en Bergen, por sus correcciones, sugerencias y apoyo.

A mi hermano Jørgen, por tener su compañía en la universidad y por siempre decirme que todo saldrá bien.

*El único viaje verdadero, el único baño de juventud,
No sería ir hacia nuevos paisajes,
sino tener otros ojos,
ver el universo con los ojos del otro,
de otros cien, ver los cien
universos que cada uno de ellos ve,
que cada uno de ellos es.*

- Marcel Proust

Índice

1.0 Introducción	1
1.1 Presentación, justificación y delimitación del tema	1
1.3 Limitaciones	3
1.4 La estructura del trabajo	4
2. Marco teórico	5
2.1 Conceptos centrales	6
2.1.1 Cultura	6
2.1.2 Perspectivas esencialistas y constructivistas	8
2.1.3 Generalizaciones y estereotipos	10
2.1.4 La alteridad (<i>othering</i>) y el etnocentrismo	13
2.2 La investigación intercultural en el ambiente empresarial	15
2.3 Modelos culturales	19
2.3.1 Los valores culturales de Noruega y Argentina	22
2.3.2 Perspectivas críticas de los modelos culturales	28
2.4 Resumen del capítulo	33
3.0 Metodología	34
3.1 Fuentes primarias y secundarias	34
3.2 Estrategias metodológicas utilizadas	36
2.2.1 Las transcripciones y el desarrollo de las entrevistas	38
3.3 Limitaciones de la metodología	39
4.0 Análisis	42
4.1 Imágenes esencialistas y constructivistas	42
4.1.1 Alo – imágenes de los noruegos	42
4.1.2 Auto – imágenes de los argentinos	51
4.1.3 Alo – imágenes de los argentinos	57
4.1.4 Auto – imágenes de los noruegos	66
4.1.5 Conclusiones preliminares	70
4.3 La cultura se manifiesta a diferentes niveles	71
6. Conclusiones	84
6.1 Conclusión	84
6.2 Futuras investigaciones	85
7.0 Bibliografía	86
ANEXO 1	1
A1	1
A2	25
A3	54
A4, A5 y A6	81
N1	85
N2	119
N3	148
ANEXO 2	168

1.0 Introducción

1.1 Presentación, justificación y delimitación del tema

Este trabajo pretende analizar imágenes culturales de los argentinos y los noruegos en un contexto empresarial, tomando como base entrevistas de algunos empleados noruegos y argentinos de empresas noruegas situadas en Buenos Aires, Argentina.

Con imágenes culturales se entiende en este trabajo las representaciones culturales, que muchas veces conllevan estereotipos culturales. Lo interesante con los estereotipos culturales en el ambiente empresarial no es necesariamente si representan la verdad, sino que representan diferentes actitudes, opiniones, preferencias y también prejuicios de las personas involucradas. La interacción internacional, y especialmente la negociación internacional tiende a involucrar el tema de *diferencias culturales*. Según Komisarof (2003), el objetivo principal de la investigación intercultural ha sido, tradicionalmente, aumentar el conocimiento de las diferencias culturales. Sin embargo, enfocar las diferencias culturales suele crear *estereotipos nacionales*, en vez de estudiar específicamente las actitudes y los valores. Por lo tanto, el peligro de suponer que dos culturas son necesariamente diferentes, es que la investigación ignora las semejanzas (Yeganeh y Su, 2006).

La motivación principal para hacer este trabajo procede de mi grado de *Lenguas y comunicación intercultural*¹, donde tuve la oportunidad de estudiar trabajos interculturales que se especializan en el ambiente empresarial, dirigidos a los estudiantes de economía. Desde que realicé un trabajo de grado sobre *los estilos comunicativos de los argentinos*, me ha fascinado el tema de la noción cultura y las categorizaciones culturales de América Latina. Hay una escasez de la investigación de las culturas de la gerencia Escandinava y Latinoamericana, y se necesitan más investigaciones (Grenness, 2003; Albert, 1996).

Además, en el campo faltan estudios centrados en los países específicos de América Latina y Escandinavia. En ambas regiones los países se categorizan bajo un concepto de cultura unitaria. Sin embargo, según Grenness (2003) y Albert (1996), hay diferencias culturales entre los países escandinavos y entre los países latinoamericanos, pero muchas veces estas diferencias tienden a ser ignoradas en la teoría de la comunicación intercultural. Debido a esta escasez considero importante obtener y analizar los datos empíricos del ambiente empresarial

¹ Bachelor i SPIK- Språk og interkulturell kommunikasjon med spesialisering i spansk.

en Argentina y Noruega. Primero para mejorar el conocimiento de los empleados, pero también para disminuir los estereotipos y paradojas culturales como consecuencia de las generalizaciones mencionadas arriba.

Durante el transcurso de mi grado, conocí el trabajo de Lewis (2007) *When cultures collide- Leading across cultures*, que me ha inspirado a hacer esta tesis. Lewis (2007), un investigador intercultural del ambiente empresarial, presenta valores culturales de los países de todo el mundo, a la hora de llevar a cabo negociaciones. Basándose en estos valores culturales regionales, propone diferentes dimensiones culturales. El libro se dirige a ejecutivos, estudiantes de negocios, con millones de ejemplares vendidos. Su modelo ha sido utilizado por grandes compañías globales como Nokia, Beiersdorf, Ericsson, LSG-Lufthansa y Rolls Royce (Lewis, 2007). Hay varias razones de por qué su libro me inspirara a hacer este trabajo. Primero, me ha llamado la atención que Lewis (2007) presenta muchas de sus descripciones culturales con una perspectiva esencialista (2.1.1). Hay una tendencia a que el punto neurálgico de las definiciones o descripciones de lo que es cultura sea la *nación* y que esta tendencia predomina en la teoría intercultural, especialmente en el ambiente empresarial (Piller, 2012:5). Segundo, debido a esto, experimento que la mayoría de las descripciones culturales de Lewis (2007) está presentada al nivel nacional o regional. Quería averiguar si las descripciones esencialistas coinciden con las imágenes culturales que perciben los empleados o, si el enfoque cooperativo entre las empresas aporta una perspectiva más compleja de la cultura.

Pretendo analizar las imágenes culturales presentadas por los empleados en el análisis, y averiguar si las presentan con una perspectiva esencialista o constructivista. Mi análisis enfoca sobre todo, las descripciones culturales de Argentina y Noruega, donde presento las imágenes y actitudes que algunos empleados tienen sobre su propia cultura y la cultura del otro grupo. También me propongo discutir si las imágenes coinciden con los diferentes rasgos culturales que presento en el marco teórico (2.3.1), sobre todo con los de Lewis (2007). Debido a la subjetividad inherente al concepto *cultura*, fue importante para mí no tener una hipótesis clara antes de empezar el trabajo de campo. En orden a no tener presuposiciones que pudieron afectar a los resultados del análisis.

Por lo tanto, en este trabajo planteo cuatro interrogantes a los que pretendo contestar:

1. ¿Los entrevistados presentan las imágenes culturales con una perspectiva esencialista o constructivista?
2. ¿Las imágenes culturales que presentan los entrevistados, coinciden con los rasgos culturales que presento en el marco teórico?
3. Con respecto a las imágenes, ¿a qué nivel cultural presentan los empleados las descripciones culturales?
4. ¿Hay alguna coherencia entre el nivel cultural y las perspectivas esencialistas y constructivas?

1.3 Limitaciones

Este trabajo es un estudio empírico del concepto *cultura* que se basa en entrevistas de empleados. Hay varias limitaciones a la hora de estudiar culturas en el contexto empresarial. Primero, la *cultura* es una noción difícil investigar por la subjetividad y la complejidad en las definiciones de la misma. Regresaré con más detalles en el marco teórico (2.1). Segundo, como he mencionado arriba, el número de estudios interculturales empíricos dedicados a la cultura empresarial de Argentina y Noruega es escaso (Grennes, 2003; Albert, 1996). Debido a esta escasez, hay ciertas limitaciones para comparar los datos del análisis con el marco teórico. Por eso, he incluido en la calificación “la cultura *latinoamericana*” y “la cultura *escandinava*”, aunque en mi opinión, es una forma de generalizar las culturas. Es importante subrayar que cuando comparo mis datos utilizando el término *la cultura latinoamericana* enfatizo explícitamente que se refiere a los teóricos o a las citas directas de los entrevistados. Además, si me propongo a describir la cultura argentina en el nivel regional de América Latina, refiriéndome a los teóricos, utilizaré el término *las culturas latinoamericanas* para hacer hincapié en la multiplicidad de las culturas. Por lo tanto, no utilizo la cultura *latinoamericana* en mis propios datos, solo si aparece en las citas de los entrevistados. Otra limitación importante ha sido la carencia de literatura publicada en español. La comunicación intercultural en el ambiente empresarial surgió principalmente en Europa y los Estados Unidos, y por ello, gran parte de la literatura que utilizo en el presente trabajo está publicada en inglés. He elegido no traducir las citas directas de la teoría escritas en inglés. Por la falta de marco teórico en español, hay también una falta de vocabulario español sobre la investigación intercultural, y por eso considero importante presentar las citas en el idioma original.

1.4 La estructura del trabajo

En este capítulo he presentado el tema de mi tesis y la justificación del mismo, además de los objetivos principales y las limitaciones del trabajo.

En el capítulo 2 presento el marco teórico de la tesis y pongo de relieve primero los conceptos centrales del trabajo que son: la cultura, el esencialismo y el constructivismo, los estereotipos y prejuicios, y la alteridad y el etnocentrismo. A continuación, presentaré el estado de la cuestión considerando la investigación intercultural y destacaré los modelos culturales de Hofstede (2001) y sobre todo el modelo de Lewis (2007).

En el capítulo 3 expongo la metodología de mi trabajo y presento el transcurso de mi trabajo de campo, el proceso de las entrevistas y las transcripciones y las limitaciones metodológicas de mi método.

En el capítulo 4 presento el análisis en el que presento las alo – y auto-imágenes (2.1.3) de los entrevistados argentinos y noruegos, donde determino si son imágenes esencialistas o/y constructivistas. Además analizo las alo- y auto- imágenes por los temas culturales que se presentan en el marco teórico y ver si coinciden con la teoría o no.

En el capítulo 4.3, presento mis hallazgos con nuevos ejemplos, con la discusión de las imágenes culturales y los niveles de las culturas que proponen los entrevistados y teóricos a describir la cultura.

Finalmente, en el capítulo 6, llego a la conclusión, donde también presento ideas de futuras investigaciones.

2. Marco teórico

La comunicación intercultural es una disciplina creciente en el ambiente empresarial debido a la fuerte internacionalización y globalización en organizaciones empresariales. La comunicación intercultural surgió primero como una disciplina dentro del área de la antropología social, y durante los últimos 30 años las teorías han sido aplicadas en las áreas del negocio y la organización también. Sin embargo, el gran interés de las perspectivas culturales en el ambiente empresarial no emergió antes de los años 80, cuando las consideraciones sobre el nivel nacional y el nivel organizacional aparecieron como tópicos importantes para gerentes e investigadores (Søderberg y Vaara, 2003).

El campo de la comunicación intercultural en el ambiente empresarial fue desarrollando a lo largo de una fase principal con el pionero Hofstede (2001²), y su modelo de dimensiones culturales que ha inspirado a muchos investigadores, y sigue siendo una inspiración dentro del campo. En este período florecieron investigaciones de estudios interculturales en cooperaciones internacionales, en particular en las empresas de Europa y de los Estados Unidos. A continuación del período de Hofstede (2001), surgen investigadores y teóricos que han elaborado y desarrollado modelos para el análisis cultural, que se basan en métodos cuantitativos y comparativos³. Estos investigadores tienen una tendencia a presentar las culturas desde una perspectiva esencialista, donde la *cultura nacional* es lo esencial en la investigación intercultural. Perspectivas esencialistas de las culturas pueden ser útiles y relevantes, pero también suelen generalizar las culturas, lo que conlleva a estereotipos y prejuicios culturales. Hoy en día, hay muchos investigadores que intentan abordar todas las regiones del mundo con la investigación intercultural. Sin embargo, Smith, et al. (2003), argumentan que normalmente excluyen varias regiones, por ejemplo la región de América Latina: “(...) They have consequently focused more attention on differences that are most evident, such as those between North American, European and Pacific Asian styles” (2003:492).

² La primera edición publicada en 1980.

³ Como ejemplos de modelos culturales, véase: Hofstede (2001), Lewis (2007), Trompenaars (1993), Schein (1999) y House et al. (2004).

2.1 Conceptos centrales

Como *cultura* es el punto neurálgico en la teoría sobre la comunicación intercultural, es necesario aclarar este concepto antes de discutir la teoría en la que se representa. Quiero también dar cuenta de presentar otros conceptos relacionados con la noción de *cultura* tales como el *esencialismo* y el *constructivismo*, *estereotipos*, *prejuicios*, la *alteridad* y el *etnocentrismo*.

2.1.1 Cultura

El concepto *cultura* tiene su origen en las ciencias sociológicas como la antropología y la psicología, pero últimamente el concepto ha tenido creciente importancia en los estudios interculturales en el ambiente empresarial (Yeganeh y Su, 2006). La *cultura* como un concepto es complicado definir, y Spencer – Oatey (2008:3) enfoca esta complejidad:

Culture is a fuzzy set of basic assumptions and values, orientations to life, beliefs, policies, procedures and behavioural conventions that are shared by group of people, and that influence (but do not determine) each member's behaviour and his/her interpretations of the "meaning" of other peoples behaviour.

Presenta una conceptualización bastante amplia, pero no cabe duda de que la cultura tiene que ver con el comportamiento de los seres humanos. Spencer – Oatey (2008) subraya que la cultura no determina el comportamiento de los individuos, y por lo tanto delimita el concepto a los *grupos sociales*. Sin embargo, los investigadores interculturales tienden a relacionar los grupos culturales con el nivel de la nación, y así la *cultura* queda restringida únicamente a un grupo y excluye los demás grupos (Piller, 2011).

Hall (1959) es considerado como el primer investigador de estudios interculturales y además una gran fuente de inspiración para los investigadores interculturales. Delimita considerablemente el concepto y define la cultura como *comunicación* (Hall, 1959:51). Según Bowe y Martin (2007), la investigación de la comunicación intercultural enfoca la *comunicación compartida* entre los hablantes con diferentes idiomas y culturas. Sin embargo, puesto que muchos idiomas son hablados por personas de diferentes naciones, sin ir más lejos, puede ser equivocado definir la cultura por la nación y el idioma. Considerando que el presente trabajo trata del ambiente empresarial es oportuno precisar lo que se entiende por la noción de *cultura empresarial*.

Grenness (2003) argumenta que la mayoría de las definiciones de la cultura en el contexto empresarial tienen elementos subjetivos, y que una cultura objetiva tiende a ser excluida:

“Subjective culture refers to a group’s characteristic way of perceiving its social environment, and has been said to include elements such as norms beliefs, attitudes, assumptions, values, ideals, and other such subjective elements” (Grenness, 2003:12). Grenness (2003) recalca el estudio de Hofstede (2001) como un ejemplo de cómo tratar la cultura como un fenómeno grupal y subjetivo.

Hofstede (2001)⁴, el investigador principal que estudia la interculturalidad en las organizaciones empresariales, define la *cultura* como una cultura subjetiva: “the collective programming of the mind which distinguishes members of one group or category of people from another” (2001:9). Por lo tanto, entiende la cultura como un concepto colectivo y que los seres humanos son programados desde el principio a cómo sentir, pensar y actuar. Según esta definición, la *cultura* es predeterminada y es algo que las personas *pertenecen*. Lewis (2007) propone la definición de Hofstede (2001), pero añade que *cultura* es algo que se impone según el comportamiento del ser humano, y crea coherencia entre la nación y la cultura regional: “In general, however, our nation or regional culture imposes itself on our behaviour rather than the other way round, and we become a solid German, a good Swede, a real American or a true Brit, as the case may be” (Lewis, 2007:18). Afirma que desde el principio, estos conceptos nacionales y regionales se convierten en la creencia esencial del ser humano (Ibíd:17). Tanto como Hofstede (2001), Lewis (2007) delimita la cultura a un concepto colectivo y a un nivel nacional. Søderberg y Holden (2002) argumentan que según definiciones como las de Hofstede (2001) y Lewis (2007), se supone que todos los habitantes de una nación, o todos los empleados en una empresa, comparten los mismos valores culturales. De este modo excluyen las variaciones sociales, la diversidad y las relaciones del poder, dentro de la nación y la organización o entre las naciones y las organizaciones. Sin embargo, hay algunos investigadores que intentan describir una cultura *empresarial* a su propio nivel y no al nivel nacional.

⁴ Primera edición: 1980. Hofstede es también considerado como el fundador de la investigación intercultural comparativa (<http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>).

Babor (2009:43), divide la cultura empresarial en dos términos: *cultura corporativa* y *cultura organizacional*. Sostiene que los dos términos tienden a ser utilizados como sinónimos, pero según él, tienen dos ideologías diferentes:

- Con cultura corporativa se alude a una clasificación de cómo es la empresa, cuál es su *corporate*⁵, dónde establecer su origen accionario o fundacional y qué implicancias tiene la caracterización realizada con su performance en el mercado
- A partir de cultura organizacional, se hace hincapié en cómo se articulan los miembros para lograr la gestión y los resultados (Ibíd.).

En la línea de estos términos, Babor (2009) afirma que una cultura corporativa tiene un enfoque más humanístico, y se entiende la cultura como algo que la empresa *tiene* y no lo que *es*. En este trabajo utilizo la noción *cultura empresarial* que funciona como el término superior de la cultura corporativa y organizacional. Según Babor (2009:43), en la cultura empresarial se estudian los patrones y los valores del comportamiento del mismo modo como en una cultura nacional:

En el interior de las organizaciones ocurre lo mismo que lo que describen los antropólogos para las poblaciones “exóticas”: son los propios colaboradores los que hablan, comentan y se enorgullecen de pertenecer una determinada cultura (Ibíd.).

Afirma que las culturas nacionales influyen en la cultura empresarial con diferentes valores. Sin embargo, argumenta que una cultura es algo que se *aprende*, por contraste con la definición de Hofstede (2001) en la que la cultura es algo que uno pertenece. Con respecto a la *cultura empresarial*, se estudia los diferentes códigos y estrategias de negociar y comunicar (Ibíd.).

2.1.2 Perspectivas esencialistas y constructivistas

Como he mencionado en la introducción (1.1), cuando las culturas son descritas en el campo de la comunicación intercultural, el punto de vista es generalmente esencialista, y el esencialismo predomina la teoría (Piller, 2011). Holliday (2011) afirma que hay ejemplos de esencialismo en percepciones de la cultura tanto en la academia como en la vida cotidiana, y

⁵ *El corporate* es un anglicismo en el lenguaje empresarial actual (Babor, 2009:43).

suele conllevar estereotipos. Entendemos *el esencialismo* según la conceptualización de Holliday (2011:4): “Essentialism presents people’s individual behaviour as entirely defined and constrained by the cultures in which they live so that the stereotype becomes the essence of who they are”. Un punto de vista *esencialista* de la cultura es, entre otras cosas, cuando se asocia una cultura con una nación y con los idiomas y que las personas de la cultura son esencialmente diferentes de las personas de la otra cultura. Como ejemplo cuando un entrevistado se refiere a Noruega, diciendo “soy de una cultura” (N1:250). Por el contrario, un punto de vista *constructivista* es según Dahl (2013:87), *una comprensión dinámica de la cultura*⁶. Es decir, que cuando una persona describe la cultura desde una perspectiva constructivista, se prefiere incluir la complejidad de las cualidades, normas y valores de los individuos en un encuentro intercultural. Para aclarar la diferencia entre el punto de vista esencialista y constructivista, presento la siguiente tabla de Holliday (2011:5):

Tabla 1.

<u>Essentialist view of culture</u>	<u>Non-essentialist view of culture</u>⁷
<ul style="list-style-type: none"> - A physical place with evenly spread traits and membership - Associated with a country and a language - Has an onion-skin relationship with larger continental, religious, ethnic or racial cultures, and smaller sub-cultures - Mutually exclusive with other national cultures. People in one culture are essentially different from people in another. 	<ul style="list-style-type: none"> - A social force which is evident where it is significant - complex, with difficult to pin down characteristics - can relate to any type or size of group for any period of time, and can be characterized by a discourse as much as by language - Can flow, change, intermingle, cut across and through each other, regardless of national frontiers, and have blurred boundaries
<p>What people say</p> <p>'I visited three cultures while on Holiday. They were Spain, Morocco and Tunisia'</p> <p>'When crossing from Japanese culture to Chinese culture...'</p> <p>'People from Egypt cannot....when they arrive in French culture'</p>	<p>'There was something culturally different about each of the countries I visited. '</p> <p>'There is evidence of a more homogeneous culture of food in.... Than in'</p> <p>'Private secondary schools in ... tend to have a more evident culture of sport than state secondary schools in ...'</p> <p>'The culture of ... in some businesses in... is changing. ' 'The rapid influx of immigrants from... is having an impact on the work culture in the high street. '</p>

El esencialismo es visible también en las descripciones culturales en el ambiente empresarial, y según Søderberg y Vaara (2003:114) la concepción de *la gestión del conocimiento*⁸ tiende a

⁶ Mi traducción de “dynamisk kulturforståelse” (Dahl, 2013:87).

⁷ “non- essentialist view of culture” se entiende en este trabajo como un punto de vista constructivista aunque el constructivismo pueden tener varios significados según los diferentes contextos.

ser esencialista y tiene sus límites porque es generalmente asociada con el universalismo y así excluye los valores, características y contextos de la empresa. Según Holliday (2011), el problema de las descripciones esencialistas de las culturas, es que corren el riesgo de provocar consecuencias negativas, el etnocentrismo, y lo que él llama: *othering*,⁹ traducido por mí como *la alteridad*¹⁰. Sin embargo, además de consecuencias negativas, hay también ciertos beneficios del esencialismo, por ejemplo algunas generalizaciones.

2.1.3 Generalizaciones y estereotipos

Muchas veces hay una coherencia entre el esencialismo y las generalizaciones de las culturas. Para describir culturas sin tener información suficiente, se usan generalizaciones para entender y actuar de manera apropiada en contextos de culturas desconocidas. Las generalizaciones son normalmente esencialistas, pero como he precisado arriba, no tienen siempre consecuencias negativas. Adler (1997:75-76) describe cinco condiciones necesarias para que las generalizaciones¹¹ sean útiles:

Tabla 2

<ol style="list-style-type: none">1. Consciously held. People should be aware that they are describing a Group norm rather than the characteristics of a specific individual.2. Descriptive rather than evaluative. A [generalization] should describe what people from this group will probably be like and not evaluate these people as good or bad.3. Accurate. The [generalization] should accurately describe the norm for the group to which the person belongs.4. The best first guess about a group prior to having direct information about the specific person or persons involved.5. Modified, based on further observation and experience with the actual people and situations

Es decir, que las generalizaciones tienen consecuencias positivas cuando son expresadas con cierta conciencia y de modo relativizado. Este tipo de generalizaciones puede ser útil para

⁸ Knowledge Management

⁹ *Othering* es un neologismo inglés que últimamente ha aparecido en el campo de la comunicación intercultural, especialmente entre los teóricos críticos (Dahl, 2013). Por la falta de una traducción exacta del concepto en español utilizaré la palabra equivalente, *la alteridad*.

¹⁰ Según DRAE se define la *alteridad* como "condición de ser otro" (<http://lema.rae.es/drae/?val=alteridad>).

describir las culturas, y se acercan más al constructivismo. Por el otro lado, si la generalización se presenta con una perspectiva puramente esencialista, las generalizaciones tienden a convertirse en *estereotipos*. Según Dahl (2013), los estereotipos son *generalizaciones facilitadas* donde describen a un grupo social en vez de describir a los individuos. En lugar de la generalización, los estereotipos tienden a promulgar la desigualdad asumiendo la superioridad o la inferioridad del grupo cultural (Komisarof, 2003). Fant (2009) compara la estereotipación con un acto de una categorización:

El estereotipo es un mensaje evaluativo que consta de una atribución categorial a través de la cual una categoría descriptiva (por ejemplo tacaño), dotada de un valor positivo o negativo (negativo en el caso de tacaño) es adjudicada a una categoría extensional (por ejemplo los catalanes/holandeses/escoceses) (Fant, 2009:546).

Por lo tanto, un grupo cultural recibe una cualidad o característica que por ejemplo describe a solo un individuo de ese grupo cultural. Acto seguido afirma Fant (2009) que los estereotipos corresponden a dos grupos diferentes: un endo-grupo y un exo-grupo, y a continuación distingue *auto-estereotipos* de *alo-estereotipos*¹²

(...) Si la categoría extensional corresponde a un grupo con el que se identifica el sujeto emisor del estereotipo (endo-grupo), hablamos de un auto-estereotipo; de lo contrario, al referirse el estereotipo a un exo-grupo, nos enfrentamos a un alo-estereotipo” (2009:545).

Según Fant (2009), los estereotipos son partes de la representación del *yo* (auto-imágenes) y la representación del *otro* (alo-imágenes) y aparecen en las interacciones interculturales:

Dada la naturaleza ineludible de los mecanismos de categorización estereotipada (Gudykunst y Kim 1984), se plantea la cuestión de cómo los grupos que se contraponen en un contexto intercultural proceden para resolver los conflictos que surgen a raíz de la incompatibilidad entre las auto-imágenes y las alo- imágenes actualizadas en la interacción (2009:547).

¹² Con respecto a los términos *alo – y auto – estereotipos*, me refiero al concepto parecido de *auto- and hetero – stereotypes* presentado por el Docente Jaakko Lehtonen, University of Jyväskylä: <https://jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/vf/jaakko.shtml>

Siguiendo los conceptos de Fant (2009), utilizaré en este trabajo el término *alo-imágenes* como las descripciones de la otra cultura, mientras las *auto-imágenes* son descripciones de la propia cultura. Es decir, las descripciones pueden conllevar tanto estereotipos, generalizaciones, prejuicios como perspectivas constructivistas.

Osland y Bird (2000) llevan el concepto de la estereotipación a otro nivel y presentan los *estereotipos sofisticados*. Según ellos, surgen cuando hay un intento de reducir los rasgos de una cultura compleja a una descripción simplificada. Los estereotipos sofisticados se distinguen de los estereotipos normales porque las imágenes culturales se basan en conceptos teóricos y no tienen necesariamente atribuciones negativas. Un ejemplo de un estereotipo normal sería por ejemplo que *los latinos son vagos*, mientras que un estereotipo sofisticado sería que *los latinos tienen una cultura colectivista*, que es un rasgo que se refleja en las dimensiones culturales de Hofstede (2001). Osland y Bird (2000) presentan las descripciones culturales de Hofstede (2001) y el concepto de *low-* y *high-context* por Hall (1976), como ejemplos de los estereotipos sofisticados (Osland y Bird, 2000:66). Por lo tanto, los estereotipos normales se basan en presunciones personales, mientras que los estereotipos sofisticados se basan en estudios cuantitativos. Se puede entender los estereotipos sofisticados como algo parecido al concepto que Holliday (2011) denomina el *neo-esencialismo*, donde los investigadores intentan separarse del esencialismo pero mantienen los elementos principales:

I use the term neo-essentialism to refer to the dominant approach within the subdiscipline of intercultural communications studies which follows the essentialist and highly influential work of theorists such as Hofstede, while claiming a more liberal, non-essentialist vision (Holliday, 2011:6).

Lo mismo se puede ver con los estereotipos sofisticados, que son más complejos que los estereotipos normales, pero mantienen los elementos principales de la estereotipación. Según (Osland y Bird, 2000; Holliday, 2011), los estereotipos sofisticados y la visión neo-esencialista de la cultura son predominantes en la investigación intercultural en el ambiente empresarial. La principal consecuencia negativa de la estereotipación son los prejuicios que son estereotipos inmovilizados (Dahl, 2013). Es decir, que son opiniones estereotípicas que juzgan un grupo de individuos (en este caso una cultura) y que las opiniones o prejuicios no son cambiados o modificados. Presento un fragmento de Lewis (2007) que considero como

un prejuicio de la cultura latinoamericana: "In cocktail parties it is sometimes difficult to maintain the integrity of one's "space bubble," especially when there are a few Latins around" (Lewis, 2007:89). La frase tiene connotaciones negativas, y generaliza todos los latinoamericanos, utilizando la palabra "latins". Lo que distingue los prejuicios de los estereotipos es que los prejuicios muchas veces reflejan la actitud de la persona, y que la persona no cambia la idea que percibe de un grupo.

2.1.4 La alteridad (*othering*) y el etnocentrismo

Con respecto a las alo – y auto –imágenes (2.1.3), los estereotipos son relevantes en la representación del *otro* y para el proceso de la alteridad, que es considerada como una consecuencia negativa del esencialismo (Holliday, 2011). La línea divisoria entre *estereotipos* y *la alteridad* puede ser muy débil, y los estereotipos que son infectados por prejuicios pueden causar la alteridad (Ibíd.). Holliday (2011:69) define la *alteridad* como un proceso de construir una imagen demonizada de los "otros", que apoya una imagen idealizada de *nosotros*: "Applying cultural or another sort of chauvinism to a particular group of people, or to a person as though they are essentially defined by the imagined negative characteristics of that group" (Ibíd.:198). Según él, la alteridad es un proceso esencialista que es complejo y que opera en diferentes niveles en la sociedad. Presenta una secuencia de seis pasos hacia la alteridad (Holliday, 2011:70):

Tabla 3

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Identify "our" group by contrasting it with "their" group.2. Strengthen the contrasted images of Self and Other by emphasizing and reifying respective proficient and deficient values, artefacts and behaviours.3. Do this by manipulating selected cultural resources such as Protestantism or Confucianism.4. Position Self and Other by constructing moral reasons to attack, colonize or help.5. The Other culture becomes a definable commodity.6. The imagined Other works with or resists imposed definitions |
|---|

Argumenta que las personas en la sociedad pasan inconscientemente por este proceso de la alteridad, y toman cada una de las fases. Es decir, que las personas no son concientes de la alteridad hasta que llegan a la sexta fase: *The imagined Other works with or resists imposed*

definitions. Según este proceso, la alteridad empieza con un sentido neutral en cuanto a contrastar “nuestro” grupo con el grupo de los “otros”, pero el proceso termina con la imagen de que el grupo del “otro” es el grupo más débil.

El fenómeno de *alteridad* tiene connotaciones negativas y según Dahl (2013), es un concepto que se acerca al *etnocentrismo*. Se enfrenta al etnocentrismo cuando personas de una cultura o un grupo usan sus propios valores y su ideología como la medida para valorar a otros grupos o culturas. Cristensen (2004) plantea que

en la comunicación etnocéntrica, pensamos que nuestras ideas, nuestros modos de conducirnos, etc. son correctos, al mismo tiempo que manifestamos una hospitalidad obligatoria hacia los extranjeros. El modelo etnocéntrico incluye formas de subyugar o explotar a otros, así como de contemplar a otros desde las propias perspectivas (2004:31).

En el ambiente empresarial el etnocentrismo puede aparecer en diferentes maneras, y Söderberg y Vaara (2003:114) proponen la expresión de “one-best-wayism” cuando personas creen que su práctica es la mejor:

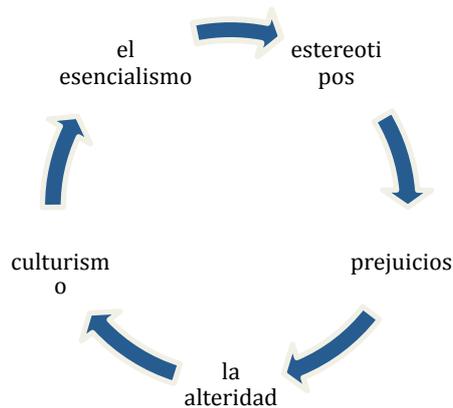
(...) an essentialist conception of knowledge is often closely associated with “universalism” and “one-best-wayism”. Especially concepts such as “best practices” tend to encourage people to look for universally applicable solutions. The problem is, however, that organizations are in many ways unique due to their specific characteristic and contexts. It is therefore questionable whether the same practices, overall, “create” value in different contexts (e.g. Martin and Beaumont, 1998). At worst, people may try to fit universal solutions into places requiring significant sensitivity to local circumstances and cultural heritage (Söderberg y Vaara, 2003:114).

Es decir que los códigos culturales de una empresa no son necesariamente los mejores para aplicar a otra empresa que probablemente tiene otros códigos culturales. Por lo tanto, cuando una empresa anticipa que la “otra” sigue sus normas, porque no hay otra forma, se trata del etnocentrismo. El etnocentrismo difiere de la alteridad porque el foco está en el “yo” en vez del “otro” (Dahl, 2013). Ante todo es un concepto negativo y normalmente a las personas con actitudes etnocéntricas les falta una comprensión de que la otra cultura o grupo es diferente (Ibíd.). Con respecto al trabajo se entiende las actitudes como *etnocéntricas* cuando personas

ven su cultura nacional como el centro principal en el encuentro de otras culturas nacionales. El concepto es parecido al *culturismo*¹³, que según la definición de Dahl (2013:72) es “cuando miembros de un grupo son reducidos a actores que actúan según un patrón predeterminado por su cultura”¹⁴ (mi traducción).

Para resumir los conceptos centrales que he presentado en este capítulo, presento el *círculo del esencialismo* (Dahl, 2013:72) que muestra la cohesión entre los otros conceptos.

Figura 1.



El modelo muestra que en un encuentro de una cultura nueva, el esencialismo puede conllevar la estereotipación, a continuación de prejuicios, la alteridad y culturismo que de nuevo puede conllevar el esencialismo. Por el peligro de caer en este círculo, puede ser útil no describir las culturas con una perspectiva totalmente esencialista, sino tener en mente también la complejidad de cultura y acercarse a la perspectiva constructivista.

2.2 La investigación intercultural en el ambiente empresarial

Según Piller (2011), la comunicación intercultural en el ambiente empresarial puede ser estudiada en tres diferentes aspectos, por la nación, por la organización o por el individuo. Como he precisado antes, la *nación* tiende a ser el punto neurálgico en cuanto a estudiar y describir las culturas los estudios de la comunicación intercultural. Además, la aproximación de la cultura tiende a ser más esencialista que constructivista (2.1.2). ¿Por qué predomina la teoría esencialista en la investigación intercultural? Para responder a esa pregunta se vuelve

¹³ Mi traducción del término noruego “kulturisme”

¹⁴ Mi traducción de: “Medlemmer av en gruppe reduseres til aktører som handler etter et fastlagt mønster forutbestemt av deres kultur” (Dahl, 2013:72).

de nuevo a la complejidad de la cultura. Triandis (1994) argumenta que estudiar la cultura es problemático por la subjetividad

We should not assume that nation, race, religion, or other natural aggregates of individuals necessarily constitute a culture until we have evidence that the individuals share points of view, unstated assumptions, meanings, or other elements of subjective culture (Triandis (1994:115), citado en Chao, 2000:150).

Una palabra que percibo crucial en la cita de Triandis (1994) es “*evidence*”.

Considerando que la cultura es algo subjetivo, será imposible tener *evidencia* de los rasgos de una cultura. Sin embargo, muchos investigadores esencialistas generalizan las culturas para llegar a esa “evidencia”. Y, según lo expuesto anteriormente (2.1.3), algunas veces las generalizaciones pueden ser útiles. Al hablar de las perspectivas esencialista y constructivista hay que subrayar los diferentes métodos de los investigadores interculturales.

En el contexto empresarial los investigadores tienden a aproximarse al concepto *cultura* por dos diferentes perspectivas, la émica y la ética¹⁵ (Bhawuk y Triandis, 1996). Los términos proceden de la lingüística; *émica* de *phonemic* y *ética* de *phonetic*, y representan los elementos de culturas: la cultura específica y la cultura general (Pike, 1967). La perspectiva émica se concentra en el punto de vista del nativo (desde dentro), mientras que la perspectiva ética se centra en el punto de la vista del investigador que estudia la cultura desde fuera. Más específicamente, se puede decir que la aproximación émica está basada en que cada cultura es única, mientras que una aproximación ética, creen en las dimensiones, tanto las específicas como las universales, y por eso se estudian en general las diferencias y las similitudes en una forma comparativa (Bhawuk y Triandis, 1996). En cuanto a la metodología, una aproximación émica consiste normalmente en trabajos de campo etnográficos, observaciones participantes con entrevistas y el análisis de contenido. La aproximación ética, por el contrario, tiene normalmente métodos de sondeos con resultados comparativos que se relaciona con variables (Morris, et al. , 1999). En un estudio realizado por Schaffer y Riordan (2003), las investigaciones organizacionales entre el año 1995 y 2001 son revisadas, y presentan las variaciones entre las diferentes aproximaciones. Además, identifican las prácticas de las investigaciones intercultural:

¹⁵ Mi traducción de *emic and etic* (Pike, 1967).

Tabla 4¹⁶

	Yes		No		Could Not Determine	n
	n	%	n	%		
Development of the cross – cultural research question						
Emic/etic						
Used emic approach?	12	6	196	94	1	209
Used etic approach?	196	94	12	6	1	209
Used imposed etics/pseudo etics?	165	79	43	21	1	209
Used emic-etic (derived etic) approach?	31	15	177	85	1	209
Operationalizing culture						
Used country as a proxy for culture?	157	79	40	20	1	198
Used other delimiters besides country?	21	10	178	89	2	201
Hofstede's cultural value-dimensions part of the study?	83	41	119	59	0	202
If yes, was country used as a proxy for these dimensions?	44	53	39	47	0	83

Fuente: Schaffer y Riordan (2003:16).

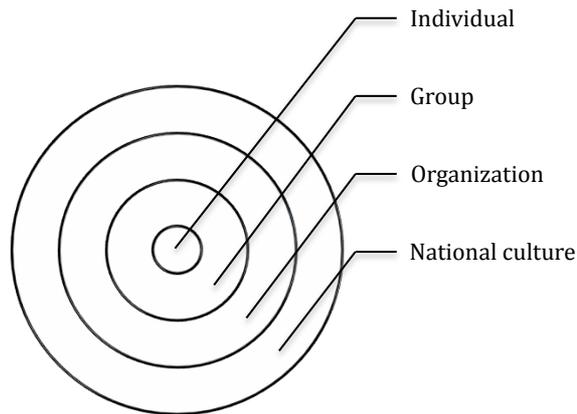
Según la tabla 4, la mayoría de las investigaciones es realizada con una perspectiva ética (94%), y adolece de las investigaciones con la aproximación émica (sólo 6%) (Schaffer y Riordan, 2003:16). Argumentan que una de las razones por la dominación de la perspectiva ética puede ser que es más práctico en cuanto a facilitar el proceso de la investigación, por utilidades de cuestionarios y comparaciones en medidas grandes. Schaffer y Riordan (2003) afirman que lo ideal sería combinar las dos aproximaciones en investigaciones interculturales porque así permiten los investigadores a dejar sus inclinaciones personales.

Aunque los investigadores interculturales estudian con una aproximación ética o/y émica, se enfrentan al reto del *nivel* de noción en el que *la cultura* debe ser estudiada y el modo de estudiarla. Según Chao (2000:146), la cultura en el ambiente empresarial puede ser estudiada en varios niveles como *individual*, *colectivo*, *organizacional* y la *nacional*. Con respecto al nivel *individual*, el objetivo principal es predecir el comportamiento del individuo (el empleado). El nivel *colectivo* intenta estudiar una cultura que un grupo de personas comparte. Estudiar la cultura al nivel nacional es una forma del nivel colectivo, pero más amplio y por la nación (Ibíd.). Según Chao (2000) la mayoría de las definiciones de la noción cultura tienden a describir la cultura al nivel nacional. Por lo tanto, la definición de Hofstede (2001:9) que he precisado (2.1.1), es un ejemplo del nivel nacional y colectivo. Sin embargo, Chao (2000)

¹⁶ Se presenta solo una parte del estudio. Para ver la tabla original, véase Schaffer y Riordan (2003:16).

argumenta que el nivel individual y el nivel organizacional son tan importantes como el nivel colectivo pero tienden a ser olvidados. Propone dos formas de conceptualizar la cultura: *tradicional* en la que se conceptualiza la cultura por sólo un nivel a vez (Modelo I), y *multinivel* en la que todos los niveles son estudiados como un concepto completo (Modelo II) (2000:146).

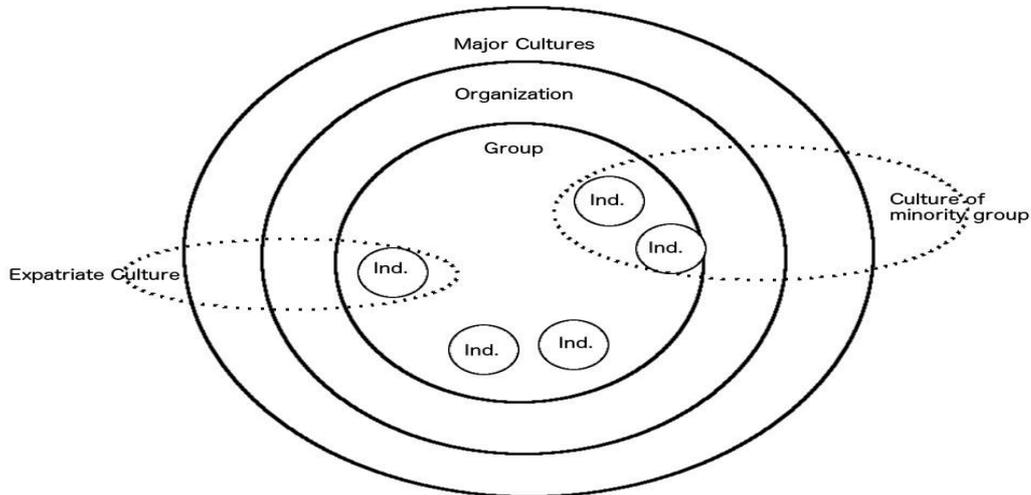
Modelo I de Chao ¹⁷



Aquellas investigaciones que estudia la cultura al nivel nacional, se basan normalmente en valores y dimensiones nacionales (ética), para determinar la cultura en la empresa o la organización. Sin embargo, hay varios investigadores que estudian el concepto por los niveles demás, pero tienden a investigarlos jerárquicamente (Ibíd.). Chao (2000) argumenta que el concepto debe ser estudiado por todos los niveles. Afirma que la concepción detallada de efectos culturales del comportamiento organizacional tiene que incluir el conocimiento en niveles diferentes (Modelo II) (Chao, 2000:146). La aproximación de la investigación tiene que ser parecida a una organización multicultural, en la que los individuos (*Ind.*) de diferentes países o grupos traen su propia cultura a la organización. Según Chao (Ibíd.) hay que considerar todos los niveles pero variar el foco entre el individuo o el grupo:

¹⁷ Una copia del modelo original que se encuentra en Chao (2000:146).

Modelo II de Chao ¹⁸



Afirma que la cultura no debe ser estudiada a los niveles separados, sino que sea estudiada en todos los niveles, incluyendo todos los componentes (Ibíd.). Además, el modelo II ilustra la interacción entre una cultura expatriada y una cultura de un grupo minoritario. No solo en el nivel nacional, sino también en el nivel individual (*Ind.*) y colectivo (*Group*). Comparado con el modelo tradicional (modelo II), este modelo invita a los investigadores estudiar el concepto *cultura* en una forma más compleja y matizada, y se evita caer en el círculo del esencialismo (Figura 1) que Dahl (2013) presenta. Con respecto a los diferentes niveles que la cultura puede ser estudiada, se enfrenta al asunto de las aproximaciones, ética y émica, donde la aproximación ética tiende a estudiar al nivel nacional (Chao, 2000).

2.3 Modelos culturales

Considerando las investigaciones con una aproximación ética, destacaría primero la investigación de Hofstede (2001) que ha tenido gran influencia. Schaffer y Riordan (2003) ponen de relieve que 83 de 209 investigadores interculturales utilizaron el modelo cultural de Hofstede (2001), que fue introducido por la primera vez en 1980, como el instrumento principal para sus investigaciones (tabla 4). El modelo consiste al principio en cuatro dimensiones culturales (luego se añade una quinta) para mostrar las diferencias culturales que

¹⁸ Una copia del modelo original que se encuentra en Chao (2000:146).

suelen a salir en situaciones de negociaciones entre empresas con diferentes nacionalidades. Trabajó en la compañía BMI¹⁹, y así tuvo acceso a bases de datos que contenían la información de empleados de más de 40 naciones diferentes. Realizó un análisis estadístico de los empleados de diferentes naciones. El resultado lo nombró el modelo de IBM y se abarca las siguientes áreas:

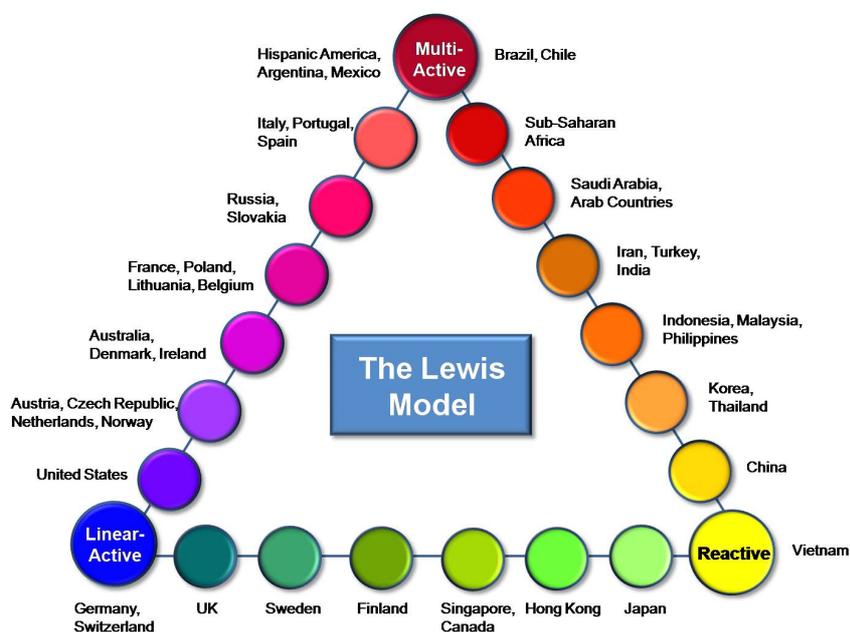
- Social inequality, including relationships with authorities
- The relationship between the individual and the group
- Concepts of masculinity and femininity: the social and emotional implications of having been born as a boy or as a girl.
- Ways of dealing with uncertainty and ambiguity, which turned out to be related to the control of aggression and the expression of emotion (Hofstede, 2010:30).

Según estas áreas temáticas, Hofstede (2010:31) formó las cuatro dimensiones culturales siguientes para medir las culturas nacionales: *la distancia al poder, el colectivismo versus el individualismo, la feminidad versus la masculinidad, y la evasión del incertidumbre y la orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo*. Las dimensiones son bipolares, donde los encuestados han sido caracterizadas por su nación, y las dimensiones muestran, por ejemplo, a qué grado son colectivistas o individualistas. Como he mencionado en la introducción (1.1), hay investigadores que, inspirados por el modelo de Hofstede (2001), lo han elaborado. Hofstede (2001) mismo, perfecciona su modelo y ha llegado a ser un instrumento importante y útil para la investigación intercultural. Además, florecen investigadores innovadores inspirados por Hofstede (2001), como por ejemplo Lewis (2007). Es lingüista y el presidente del instituto *Richard Lewis Communications*. Su instituto ofrece entrenamiento cross-cultural y lingüístico a estudiantes de estudios empresariales y a empresarios. Lewis (2007) ha elaborado un modelo triangular (Figura 2), que consiste en tres dimensiones culturales principales: *multi-activo* (orientados a la gente, personas locuaces que sabe interrelacionarse con todos), *Activo linear* (orientados a deberes/tareas, organizadores eficientes) y *Reactivo* (introvertidos, oyentes orientados a respecto)²⁰ (Lewis, 2007:27).

¹⁹ International Business Machines (IBM)

²⁰ Mi traducción de *Multi-active, Linear-active y Reactive* (Lewis, 2007).

Figura 2



Lewis (2007:42)

Realizó una disposición esquemática de la categorización de las culturas basada en observaciones y valoraciones de los perfiles culturales rellenos por respondientes de 68 nacionalidades. El modelo (figura 2) presenta Argentina como una cultura multi-activa, y Noruega como una cultura activa-lineal. Además, categoriza las culturas por las tres diferentes formas de interactuar: culturas que son orientados a datos (los países escandinavos), culturas que son orientados a diálogos (los países latinoamericanos) y las culturas que son orientados a la escucha (Lewis, 2007).

La metodología es lo que sobre todo distingue el modelo de Lewis (2007) del modelo de Hofstede (2001). Mientras Hofstede (2001) utiliza un método positivista comparativo con encuestas, correlaciones y análisis de bases de datos, los resultados de Lewis (2007) se basan en autoinformes de ejecutivos de varios países y también en observaciones personales por el autor mismo (Lewis, 2007:42). En cuanto a su propio método, afirma Lewis (2007) que es comprensible y fácil de poner en práctica:

This classification or categorization of cultural groups is straightforward when compared with the somewhat diffuse instruments of the other cross-culturalists, and it has consequently

proven compensable and user-friendly to students in hundreds of universities, schools of Business and multinationals in industry, banking and commerce (Ibíd.).

Sin embargo, cabe destacar que Lewis (2007) no se refiere a ninguna teoría que apoye su declaración de su método, ni explica quiénes son las personas que usan los “instrumentos difusos”.

2.3.1 Los valores culturales de Noruega y Argentina

Presento algunos de los rasgos culturales de Argentina y de Noruega que propongan algunos investigadores interculturales, sobre todo la teoría de Hofstede (2001) y de Lewis (2007). Sin embargo, hay algunas limitaciones en cuanto a presentar las características culturales de Argentina y Noruega. En el estudio de Lewis (2007), la cultura noruega es presentada como una cultura propia (Lewis, 2007:344-349) pero también es caracterizada dentro de la cultura *escandinava*, con la característica generalizada de la región (Lewis, 2007:50). Lo mismo se nota con Argentina que tiende a ser categorizado como la cultura latinoamericana. Por ejemplo en la segunda parte del trabajo de Lewis (2007), presenta los rasgos culturales en cuanto al estatuto, la dirección y la organización, y denomina una cultura como *latin* que consiste en la cultura de América del Sur y Europa del sur (Lewis, 2007:119).

Según Albert (1996), el término *América Latina* puede ser problemático cuando no se lo utiliza conscientemente. Con *latinoamericanos* se refiere a las personas que tienen su residencia en un país latinoamericano. Sin embargo, muchos de los latinoamericanos no se identifican como latinoamericanos sino se refieren a su país de residencia (Albert, 1996). Christensen (2004) confirma esta tendencia, y afirma que “para muchos argentinos, Latinoamérica no es su lugar de pertenencia. A causa del pasado inmigratorio tan reciente, existe una fuerte identificación con otros territorios, básicamente europeos” (2004:70). El campo de la comunicación intercultural en organizaciones adolece de estudios empíricos de los países latinoamericanos, y debido a esto, la cultura argentina muchas veces es caracterizada dentro de la cultura latinoamericana. Albert (1996), argumenta que es importante considerar las diferencias culturales de los países de América Latina cuando la categoría regional es utilizada:

There is also variability within any group. Thus, Latin Americans from one country may differ from those from another country; subcultural groups may differ from each other. Other kinds of variability, based on gender, age, class, degree of urbanization, and region of country, also exist (Albert, 1996:330-31).

La tendencia de categorizar por regiones sucede con la cultura noruega también, cuando es caracterizada dentro de Escandinavia. Según Søderberg y Vaara (2003), hay diferencias culturales en el ambiente empresarial de los países escandinavos, especialmente sobre el tema de la toma de decisiones:

Some of the stereotypes uttered represented widely shared descriptions used by both the representatives of that particular nation and the other national groups. According to these “strong” stereotypes, Swedes were frequently seen as consensus-driven, Finns as action-oriented, Danes as negotiating merchants and Norwegians as people who go straight to the point in decision-making (2003:62).

Sin embargo, los países nórdicos (Finlandia, Noruega, Dinamarca y Suecia) son, en la mayoría de los casos, presentados como una área homogénea²¹:

Even though the Nordic region is often perceived by outsiders - both management researchers and practitioners - to be a relatively homogenous area, people in the four Nordic nations seem to perceive differences between their respective national cultures. This makes the Nordic cultures a specifically interesting setting for an analysis of cultural stereotyping (...) (Ibíd.).

Debido a esta categorización, hay una falta de las características específicas de la cultura noruega y argentina, y especialmente en un contexto empresarial.

Según el modelo de Lewis (2007) (figura 2), los noruegos tienen una cultura *activa linear*, en la misma posición que la cultura estadounidense. En cuanto a la representación de la cultura argentina en este modelo, como he mencionado, tanto Lewis (2007) como Fant (2009) denomina la *cultura argentina* también como una *cultura latinoamericana* o *sudamericana*²². Por lo tanto, según el modelo la cultura argentina es representada como *multi-activa* junto con

²¹ Smith et. al (2003) confirman la misma tendencia.

²² Como ejemplo, véase Lewis (2007:530-531).

los países latinoamericanos demás. Presento en tabla 5, algunas de las características de las culturas activa lineares y multi - activas que destaca Lewis (2007:34):

Tabla 5²³

<i>Linear- active</i>	<i>Multi-active</i>
Dominated by timetables	Timetable unpredictable
Sticks to plans	Changes plans
Job -oriented	People-oriented
unemotional	Emotional
Delegates to competent colleagues	Delegates to relations
Likes fixed agendas	Interrelates with everything
Separates social / professional life	Interweaves social/professional
Confronts with logic	Confronts emotionally
Uses memoranda	Rarely writes memos

Según estas categorizaciones, la cultura argentina y la cultura noruega son dos culturas muy diferentes porque son presentados en comparaciones bipolares como ejemplo *unemotional vs. emotional*. Lewis (2007) presenta un perfil cultural tanto para Argentina y Noruega, aunque agrupa los países dentro de una cultura *latinoamericana* y una cultura *escandinava*. En el perfil noruego, resume los siguientes rasgos culturales que son típicos de los noruegos:

Honesty, cautious thrift, dislike of extravagance, belief in the individual, self-reliance, controlling resources, sense of humor, pragmatism, taciturnity, obstinacy, introversion, love of nature, prudence and foresight, Norway-centered, prefer action to words (2007:346).

A continuación, presenta el patrón de la comunicación para Noruega donde menciona la introversión, la honestidad y el tabú de la doblez:

Norwegians' sterling qualities and warm feelings are not readily communicated in their speech style. Cold climates tend to produce introverts and the Norwegians, along with Finns, are the shyest of Europeans. Meetings in Norway are frank, healthy occasions where people get quickly to the point and get feelings off their chests in a good – humoured fashion. Deviousness is taboo and once everyone has obtained a clear view of the big picture, agreement is usually achieved. Once a decision has been reached, it is not likely to be changed (2007:348).

²³ Debido a que la lista de las culturas es extensa, presento solo una parte de la tabla original (Lewis, 2007:34).

En cuanto a la cultura argentina, Lewis (2007) varias veces menciona Argentina como una cultura latinoamericana, pero destaca también las variaciones regionales. Distingue la cultura de Buenos Aires, que tiene más influencia cultural de Europa, del resto del país. Sin embargo, ha llegado a algunos valores culturales típicos de Argentina: “Eloquence, conceit, *Europeanness*²⁴, emotion, family closeness, courtesy, distrust of authorities, suspicion of Anglo – Saxons, feeling of superiority over the South Americans ” (Lewis, 2007:529). Además, afirma que en cuanto al sentido del tiempo, la expresión “mañana mañana” es un rasgo típico de América Sur: que no se preocupa del tiempo, la puntualidad, y que en las situaciones de reuniones hay mucho de charla informal (Lewis, 2007).

Según las dimensiones culturales de Hofstede (The Hofstede Centre, n.d), la que más difiere Noruega de Argentina es la de la masculinidad vs. la feminidad (véase figura 3). Tener un valor alto de esta dimensión (masculino) indica que la cultura está determinada por competición, éxito y suceso, mientras un valor bajo (femenina) indica que el valor dominante en la sociedad es cuidar a los otros y la calidad de la vida. Una sociedad femenina es en la que la calidad de vida es un signo de tener éxito mientras que destacarse no es admirable. En cuanto al ambiente empresarial califica Hofstede (The Hofstede Centre, n.d) la cultura argentina con 56 puntos y destaca la fuerte competición entre ejecutivos y el foco de suceso:

(...)Among the former it is important to note a strong achievement orientation and assertiveness, the masculine behavior of female managers and politicians, and the equally strong ego needs. The need to excel and stand out has been noted by many experts. According to Carmo and Yanakiew, former chancellor da Silviera admonished his young team members that during negotiations, you have to fear if there is only one Argentina. If there are two, the best practice is to be patient and relax. They are all so brilliant that one will destroy the other (The Hofstede centre) [28.01.2014].²⁵

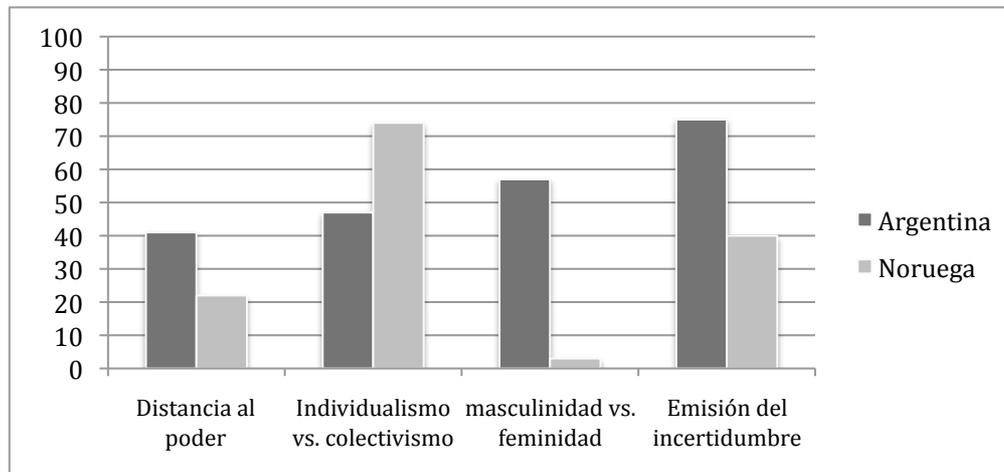
Al contrario de la anotación de Argentina, Hofstede (The Hofstede Centre, n.d) presenta la cultura noruega con solamente 8 puntos que indica que “incentives such as free time and flexibility are favoured. Interaction through dialogue and “growing insight” is valued and self-development along these terms encouraged. Focus is on well-being, status is not

²⁴ Con *Europeanness*, quiere decir que muchos argentinos tienen una pertenencia con Europa por la inmigración europea (Lewis, 2007:525). Esta tendencia confirma Christensen (2004:70) también.

²⁵ <http://geert-hofstede.com/argentina.html>

shown”(Ibíd.). Por lo tanto, según Hofstede (The Hofstede Centre, n.d), los jefes noruegos son más comprensivos y tienden a involucrar a los demás empleados (Ibíd.).

Figura 3



Fuente: <http://geert-hofstede.com/argentina.html> [28.01.2014].

Otra dimensión relevante, es la del *individualismo vs. colectivismo*. Es la dimensión más conocida y debatida entre los investigadores interculturales. La dimensión explica según Hostede (2001), en qué grado los individuos pertenecen a un grupo o no. Es decir, con respecto al ambiente empresarial, las personas de una cultura colectivista pertenecen a un grupo social, las relaciones profesionales se basan en términos morales, y muchas veces hay miembros familiares trabajando juntos en la misma empresa. Por el contrario, en una cultura individualista, las relaciones profesionales pertenecen sólo al ambiente empresarial, y raras veces se mezclan con las relaciones privadas. Según la figura presentada, Noruega con 74 puntos, es considerada tener una sociedad y cultura individualista:

(...) there are clear lines between work and private life. Job mobility is higher and one thinks in terms of individual careers. The employer-employee relationship is based on a contract and readers focus on management of individuals. Feedback is direct and nepotism is not encouraged (<http://geert-hofstede.com/argentina.html>).

También es importante poner de relieve la dimensión de *distancia al poder* en la que describe el grado de la estructura jerárquica en organizaciones empresariales. Según Lewis (2007:119), en América Sur las relaciones jerárquicas son fuertes, y plantea el nepotismo como un rasgo dominante en el ambiente empresarial. La dimensión de Hofstede (2001) indica que la cultura

argentina tiene un medio-alto grado de jerarquía, que también indica que Argentina tiene menos jerarquía que el resto de América Latina (Figura 3). Fant (2009) realizó un estudio para determinar los estereotipos que tienen los empleados latinoamericanos de los escandinavos e inversamente, y su objetivo principal fue:

la manera como los informantes de un grupo ven al grupo opuesto, con particular énfasis en la vida profesional (...) y que los informantes de un grupo produjeran categorizaciones sobre los miembros del grupo opuesto, juzgándolos y, ante todo, valorándolos (2009:549).

Para limitar el objetivo, redujo los encuestados a los que sólo han tenido experiencia con los dos grupos. Los diez estereotipos más frecuentes eran los siguientes (Fant, 2009:552)

Categorizaciones de latinos	Categorizaciones de escandinavos
Poco confiables	Muy confiables
Corteses	Descorteses
Cuidados y elegantes	Descuidados y poco elegantes
Saben disfrutar de la vida	No saben disfrutar de la vida
Bajo nivel de educación	Alto nivel de educación
Mal estructurados	Bien estructurados
Humildes	Poco humildes
No saben planificar	Saben planificar
Profesionales excelentes	Profesionales no tan excelentes
Alta competencia social	Baja competencia social
Poco orientados hacia la tarea	Muy orientados hacia la tarea
Bajo nivel técnico	Alto nivel técnico

En las encuestas, los tópicos estereotípicos fueron agrupados por categorizaciones, por ejemplo “estructurado” y “planificado” y fueron ubicados en la misma categoría. Es importante mencionar que los estereotipos se representan aquí en pares como *mal estructurados / bien estructurados*, porque los encuestados recibieron preguntas con tópicos como la cortesía, la apariencia personal y la habilidad social, que implícitamente indicaban comparaciones (Ibíd.). Considerando la definición del esencialismo, las categorizaciones que Fant (2009) propone, son puramente esencialistas. Sin embargo, Fant (2009) insiste en que las categorizaciones no describen necesariamente la realidad, sino que reflejan las actitudes que tienen los entrevistados. Los estereotipos que ha presentado Fant (2009), coinciden con los modelos culturales de Hofstede (2001) y Lewis (2007), por ejemplo en los temas de la planificación, la orientación hacia la tarea y la estructura.

Smith et al. (2003) han realizado un estudio de los estilos de la gestión nórdica²⁶ en la cultura empresarial en Noruega, y sacan a relucir algunas diferencias culturales entre los países escandinavos. Es un estudio en el que comparan auto-imágenes de gerentes escandinavos con las alo-imágenes (sobre los escandinavos) de gerentes de más de 47 naciones. En lo que concierne a la *confianza hacia los superiores*, indican que los gerentes noruegos son demasiado invisibles para los subordinados (Smith et al., 2003:502). Según Grenness (2003), el modelo organizacional de los escandinavos se basa en la cooperación entre los empleados, los directivos y los políticos. Argumenta que debido al modelo democrático, lo que caracteriza el ambiente empresarial en los países escandinavos es el esfuerzo para adquirir consenso en la toma de decisiones: “The desire to achieve consensus, to make decisions through democratic processes and cooperation has been pointed out as something typical of Scandinavian organizational behaviour” (Grennes, 2003:13). Como he mencionado inicialmente en este capítulo, Søderberg y Vaara (2003) coinciden con este rasgo cultural de los escandinavos, pero afirman que la cultura noruega se difiere de la de los otros países escandinavos por la característica de ir directo al grano en la toma de decisiones (Ibíd).

2.3.2 Perspectivas críticas de los modelos culturales

En este capítulo presento las ideas de los teóricos que critican modelos como los de Hofstede (2001) y Lewis (2007). La intención principal que los críticos comparten, es que las culturas no deben ser categorizadas por dimensiones bipolares, en forma cuantitativa o por modelos nacionales. El modelo de Hofstede (2001) ha sido criticado varias veces por tener generalizaciones de las culturas nacionales. Como ya he mencionado (2.1), la cultura es un concepto complejo con diversas definiciones, y muchas veces se relaciona las culturas con naciones. McSweeney (2002) cuestiona el método de Hofstede (2001) y su conceptualización de la noción cultura. Según ella, es problemático usar el concepto *cultura nacional* porque el concepto excluye otras áreas importantes de la población:

National culture is not theorized as the only culture, or the totality of cultures, within a nation, but by definition it culturally distinguishes the members of one nation from another. The population of a nation can be differentiated on many grounds, but Hofstede claims that

²⁶ Con los países nórdicos se refiere a Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia y Islandia (Smith, et al. (2003:501).

regardless of these divisions every national population somehow shares a unique culture (2002:92).

Es decir que Hofstede (2001) categoriza las culturas al nivel nacional sin conceder importancia a las diferencias regionales dentro de la nación. Además, McSweeney (2002) critica la credibilidad de sus encuentros porque en cuanto a los cuestionarios, el número de los respondientes que representa cada nación es bajo (no más que 200) (Ibíd.). Piller (2011) coincide con la crítica de McSweeney (2002) y argumenta que su modelo se acerca al *nacionalismo banal*²⁷, donde la nación y las dimensiones culturales son presentadas como parejas inseparables. Además critica su método de investigación por ser cuantitativo, y se pregunta hasta qué punto la *cultura* puede ser cuantificable (2011:78).

Hofstede (2001), y sobre todo, Lewis (2007) afirman que el esencialismo es una tendencia negativa y quieren distanciarse de la generalización de las culturas que el esencialismo genera. Sin embargo, Holliday (2011) indica que las teorías como las de Hofstede (2001) y Lewis (2007) son neo-esencialistas:

While it does address a rich complexity that goes beyond national categories and deals with the smaller cultures or discourses of business or educational organizations, and so on, the same items of literature are invariably pulled back towards the traditional, essentialist use of national cultures as the basic unit, either employing Hofstedian categories of difference or others like them (2011:7).

Aunque Hofstede (2001) ha recibido mucha crítica por sus dimensiones, es importante mencionar que Hofstede (2001) mismo, recalca que nunca ha intentado medir la cultura al nivel individual sino que su intención es medirla al nivel nacional. Su objetivo es comparar las culturas nacionales y no aplicarlas a los individuos. También responde Hofstede (2001:73) a la crítica de comparar las culturas al nivel nacional que “they are usually the only kinds of units available for comparison, and they are better than nothing”. Además, en el caso de IBM parece difícil categorizar toda la empresa bajo de una cultura unitaria, debido a que en el

²⁷ El término *nacionalismo banal* fue introducido por el psicólogo social Michael Billig que lo define en lo sucesivo: “to cover the ideological habits which enable the established nations of the West to be reproduced” (Billig 1995:6; citado en Piller, 2011:59).

momento de la investigación era una de las mayores empresas multinacionales del mundo (Hofstede, 2001).

Los modelos de Hofstede (2001) y de Lewis (2007), enfocan las diferencias y las comparaciones entre culturas nacionales. Según Piller (2011), esto puede ser problemático, especialmente en empresas multinacionales, porque en los últimos años el mundo se ha globalizado más. Mucha inmigración y migración han hecho que las naciones no son como eran antes. Por ello, propone Piller (2011) igual que Chao (2000), que las compañías tienen que ser estudiadas desde perspectivas multiculturales en vez de desde una perspectiva nacional. Kubota (2012) cuestiona la necesidad de que el concepto de cultura sea explicada desde perspectivas culturales, ya que todas las relaciones son personales, subjetivas y arbitrarias. Critica a los tradicionalistas dentro del campo de la comunicación intercultural y argumenta que las perspectivas culturales solo desembocan en estereotipos y prejuicios. Él propone una aproximación “postmoderna”, donde enfoca la naturaleza de la cultura como un concepto más dinámico, diverso y híbrido (2012:95).

Holliday (2011) afirma que en la investigación intercultural se suelen asociar la *comunicación* con los *malentendidos* en vez de las igualdades. Pone énfasis en los casos de malentendidos interculturales que incluyen categorizaciones de naciones. Esta tendencia se percibe en varios estudios de la comunicación intercultural, especialmente dentro del ambiente empresarial.²⁸ Por ejemplo en el trabajo de Lewis (2007), se presenta los rasgos culturales en un capítulo por cada país. De este modo es fácil de usar para los empleados que necesitan consejos de negociación con individuos de países diferentes. Sin embargo, partes de la información presentada se acercan a malentendidos basados en el esencialismo, o lo que Piller (2011) llamaría *nacionalismo banal*. Según Osland y Bird (2000), hay muchas paradojas culturales en los trabajos interculturales del ambiente empresarial y raramente son criticadas o mencionadas. Presentan seis causas posibles de esta limitación:

- Homegrown perceptual schemas that result in cultural myopia
- Lack of cultural experience that leads to misinterpretation and failure to comprehend the entire picture
- Cultural learning that plateaus before complete understanding is achieved

²⁸ Véase Lewis (2007), Trompenaars (1993), Hofstede (2011).

- Western dualism that generates theories with no room for paradox or holistic maps
- Features of cross-cultural research that encourage simplicity over complexity
- A between-culture research that encourage simplicity over complexity
- A between-culture research approach that is less likely to capture cultural paradoxes than within-culture approach (2000:67).

Debido a estos factores, argumentan que es importante modificar las descripciones culturales y que se deben obtener más datos empíricos. Presentan un estudio de las implicaciones organizacionales de la cultura latinoamericana basada en 18 años de experiencia en cinco países diferentes de América Latina. Por lo tanto, proponen unas contingencias culturales que son más importantes comprender para lograr éxito eficazmente en organizaciones de América Latina: “Simpatía, personal dignity, and classism; personalism; particularism; trust; collectivism and in-group / out-group behaviour; paternalism; power; humor and joy; fatalism” (Osland et. al, 2007: 110). Los temas más emblemáticos de los rasgos que proponen son el personalismo y la simpatía con la que se tratan en las relaciones, tanto en la vida privada como en la vida profesional. Con el rasgo *simpatía* se entiende según Triandis, et al. (1984), “un comportamiento positivo y social que enfatiza la empatía y el respeto hacia otros” (citado en: Osland et al., 2007:110). El rasgo del *personalismo* es parecido a la *simpatía*, pero enfatiza más la lealtad personal entre los compañeros del trabajo. Hay ventajas y desventajas con el personalismo. Por ejemplo, es importante crear relaciones personales entre los ejecutivos para tener confianza. Sin embargo, puede provocar un aprovechamiento negativo en el trabajo: “(...) they must also resolve the paradox of distinguishing when good relationship with an expatriate boss contributes to a productive climate versus when a good relationship is perceived as a license for an employee to slack off” (Osland et al., 2007:111). El *paternalismo* es coherente con las relaciones jerárquicas, pero presenta además la tendencia a que los empleados anticipan que los ejecutivos o jefes toman cierto interés en sus vidas privadas.

Osland et al. (2007) ponen de relieve también el *fatalismo* que argumentan es un mito generalizado sobre las culturas latinoamericanas. El rasgo fatalismo describe a las personas que la fe determina su destino (control externo) en vez de que el individuo determina su propio destino (control interno). El fatalismo es muchas veces destacado como un rasgo típico de las culturas latinoamericana en la teoría intercultural. Por ejemplo, Lewis (2007) dice que las culturas latinoamericanas adaptaron el rasgo del fatalismo de la cultura nativa y de los

conquistadores españoles y portugueses y que es un rasgo notorio todavía en el ambiente empresarial (2007:523). Sin embargo, Osland et al. (2007:117) afirman que aunque existen varios ejemplos del fatalismo en empresas latinoamericanas hay una transformación grande con respecto al tema ahora, y en general la mayoría de las empresas latinoamericanas ahora tienen un control externo. Según Osland et al. (2007), la dimensión del *colectivismo vs. individualismo* es una paradoja en cuanto a describir las culturas latinoamericanas. Critican la dimensión por ser bipolar así como el hecho de que las culturas latinoamericanas descritas como colectivistas no presentan los rasgos sutiles. Debido a esto, dividen el rasgo del colectivismo en dos grupos según el comportamiento: “*in-group /out-group*” (Osland et. al., 2007:113). Es decir, que las personas en el “in-group” reciben un tratamiento preferente y las del “out-group” son tratadas con hostilidad y desconfianza (Ibíd.).

Parecido a las causas de las paradojas culturales que Osland y Bird (2000) proponen, Albert (1996) argumenta que hay un peligro de que personas incompetentes ofrecen entrenamiento intercultural y proponen cuatro factores para que una persona sea considerada un proveedor de entrenamiento intercultural:

1. Es necesario que tengan experiencia de vivir en un país latinoamericano
2. No es suficiente ser un latinoamericano, es necesario que sea una persona bilingüe
3. Es necesario que entienda las semejanzas y diferencias entre la cultura meta y la cultura origen.
4. El proveedor necesita tener conocimiento de la teoría, los conceptos, y los problemas de la comunicación intercultural, incluido los métodos aplicados (Albert, 1996:330).

Considerando estos factores y también los factores que presentan Osland et. al (2007) como paradojas culturales, los investigadores como Lewis (2007) no reúnen suficientes datos para categorizar a los países latinoamericanos de una forma justa o acertada.

2.4 Resumen del capítulo

En este capítulo he presentado los conceptos centrales y el marco teórico. Los conceptos centrales para la tesis son la cultura, el esencialismo, la generalización, la estereotipación, la alteridad y el etnocentrismo. El concepto más complicado, el núcleo temático del trabajo, es *la cultura*, de la que se puede tener un punto de vista esencial o constructivista al describir las culturas. Cuando uno describe una cultura de una forma esencialista, puede provocar consecuencias negativas como la alteridad y el etnocentrismo. Con respecto a la investigación del concepto, he presentado las diferentes aproximaciones en un contexto empresarial. Se puede distinguir una aproximación *émica* de una aproximación *ética*. Según Schaffer y Riordan (2003), la perspectiva ética es la más utilizada en la investigación intercultural en el ambiente empresarial, donde las culturas son investigadas desde fuera, con un método cuantitativo y comparativo. He presentado dos investigadores que utilizan la perspectiva ética, Hofstede (2010) y Lewis (2007) que utilizan modelos culturales para categorizar las culturas de los países del mundo. He presentado algunos de los rasgos culturales de Argentina y Noruega según Lewis (2007), Fant (2009) y Hofstede (2001). Sin embargo, algunos describen una cultura escandinava y una cultura latinoamericana, que no necesariamente reflejan la cultura noruega y la argentina. Finalmente, he presentado algunas perspectivas críticas hacia la investigación esencialista que tienen una aproximación ética. Hay varios investigadores como por ejemplo Piller (2011), Adler (1997) y Osland et al. (2007) que critican los estudios como lo de Lewis (2007). Proponen que la cultura tiene que ser estudiada desde otras perspectivas y que no sean categorizadas por dimensiones bipolares.

3.0 Metodología

3.1 Fuentes primarias y secundarias

He realizado 6 entrevistas individuales, y una entrevista colectiva de tres personas, con lo cual las fuentes primarias para el trabajo son orales provenientes de entrevistas. En total han participado nueve personas. Las entrevistas se realizaron en sucursales argentinas de empresas cuya sede se encuentra en Noruega. Todas las entrevistas fueron realizadas y grabadas dentro del periodo de abril a julio 2013. Entre los informantes hay seis argentinos y tres noruegos, ejecutivos de alto nivel y nivel intermedio. Las entrevistas son abiertas próximas a *entrevistas de profundidad* (Valles,1999:185). Fueron realizadas con una duración media de una hora. Las empresas están representadas en el siguiente cuadro:

EMPRESA	INFORMACIÓN	ENTREVISTADO
Empresa Internacional (anónima)	Empresa noruega internacional situada en 14 países de América Latina	Número de entrevistados: 1 Nacionalidad: Noruega
Grytviken AS ²⁹	Empresa noruega-argentina.	Número de entrevistados: 3 Nacionalidad: Argentina
Yara ³⁰	Empresa noruega internacional situada en nueve países de América Latina	Número de entrevistados: 2 Nacionalidad: - Noruega - Argentina
Det Norske Veritas ³¹	Empresa noruega internacional situada en nueve países de América Latina	Número de entrevistados: 1 Nacionalidad: Argentina
Christensen s.r.l	Empresa de informaciones comerciales de importaciones y exportaciones	Número de entrevistados: 1 Nacionalidad: Argentina
Empresa Individual	Abogado noruego con intereses en Argentina y Uruguay	Número de entrevistados: 1 Nacionalidad: Noruega

La mayoría de los entrevistados querían ser anónimos con respecto a su empresa, por ello, en el análisis, los encuestados se identifican con un número aleatorio. Sin embargo, su nacionalidad toma un rol importante en la tesis y por ello los entrevistados noruegos representados por (N) y los entrevistados argentinos por (A). Todos han sido representados

²⁹ <http://www.grytviken.com/>

³⁰ <http://www.yara.com.ar/>

³¹ <http://www.dnvba.com/ar>

por la identidad masculina ya que sólo hay una mujer entrevistada para conservar el anonimato.

Las fuentes secundarias son las escritas que he recogido en Argentina y en Noruega. Como he precisado en la introducción (1.1), el campo de la comunicación intercultural adolece de teoría publicada en español y debido a esto prácticamente toda la bibliografía consiste en teoría escrita en inglés. Hofstede (2001) y Lewis (2007) son fuentes de importancia capital para este trabajo. Aunque la teoría de Lewis (2007) es la razón principal para mi trabajo, es importante mencionar la teoría de Hofstede (2001), ya que su modelo es fundamental para otros investigadores entre ellos Lewis (2007). Las diferentes publicaciones de Hofstede (1980, 1983) son cruciales para el desarrollo de la disciplina de la comunicación intercultural. Con respecto a la tesis, utilizo sobre todo su segunda edición de *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institution across nations* (2001)³² cuando se habla de su trabajo porque se basa en su primera edición de *Culture's consequences*. Hofstede (2001) ha elaborado su método últimamente y publicando nuevos trabajos más desarrollados. Sin embargo, cuando se hablo de su modelo cultural en el presente trabajo, refiero explícitamente a su trabajo original y los diagramas de la cultura argentina y la cultura noruega (Figura 3) han sido extraídos de su página web³³.

Tanto Lewis (2007) como Hofstede (2001), han elaborado unos modelos para categorizar culturas nacionales de empresas multinacionales. Presento sus estudios con más detalle en el marco teórico (2.3). Además, considero interesante los trabajos de Piller (2011) y Osland y Bird (2000) en los cuales elaboran perspectivas críticas de estudios tradicionales como de Hofstede (2001) y Lewis (2007). Considerando la falta de teoría escrita en español, cabe mencionar dos trabajos, el libro *Management intercultural en la Argentina* escrito por la profesora argentina Adriana Christensen (2004) que ha sido de gran inspiración para mi trabajo de campo y es importante para el campo de la comunicación intercultural en Argentina. El otro trabajo publicado en español, *Un antropólogo en la empresa* del argentino Salomón Jorge Babor (2009), es un libro que se concentra en la cultura de la gestión especialmente entre Argentina y los Estados Unidos. En lo que concierne al ambiente empresarial en Noruega, han sido útiles los trabajos de Søderberg y Vaara (2003), Smith et. al (2003) y Grenness (2003). Son trabajos cruciales no solamente para la investigación

³² Publicado por la primera vez en 1980.

³³ <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

intercultural dentro de Escandinavia, pero también para la investigación intercultural en un contexto. Finalmente, es importante mencionar las ediciones de Andrews y Mead (2009) que han publicado una edición que consiste en cinco volúmenes de varios artículos que discuten los problemas de la investigación intercultural en organizaciones empresariales desde una perspectiva crítica.

2.2 Estrategias metodológicas utilizadas

El objetivo principal de este trabajo es analizar las imágenes culturales que tienen los empleados argentinos y noruegos. El método utilizado es cualitativo, una estrategia que enfatiza el contenido más que la cuantificación en el análisis de datos (Bryman, 2012). He elegido la metodología cualitativa por varias razones. Primero, adolece de la investigación cualitativa en el campo, particularmente de los países latinoamericanos y escandinavos. En gran parte de la investigación intercultural se usa el *método cuantitativo positivista* (Yeganeh y Su, 2006:74) utilizando cuestionarios, sondeos y técnicas matemáticas para llegar a medidas objetivas. Hofstede (2001), Trompenaars (1993) y Lewis (2007) son ejemplos exponentes de este método. Otra razón para utilizar el método cualitativo es el *tema* de la investigación, la *cultura* que ya he precisado en el marco teórico como un concepto complejo de estudiar. Según Yeganeh y Su (2006), el acercamiento al método *positivista* es un intento de concretar y simplificar el concepto complicado de la *cultura*:

(...) Since most of these studies are looking for supposed narrow causal relationships, they focus only on very limited aspects of cultural phenomena and they neglect an in-depth understanding. This character of the positivistic approach renders cultural research a process of simple hypothesis-testing rather than thoughtful investigation (2006: 75).

Proponen estudiar de forma cualitativa cuando se estudia el concepto *cultura* y destacan el método del *construccionismo social*. Este método intenta investigar de una forma más holística e interpretativa con una aproximación empática (Ibíd.). Considerando que el objetivo de mi trabajo de campo fue solicitar anécdotas y experiencias, tanto personales como profesionales, la mejor alternativa era investigar con el método cualitativo. Una de las ventajas de usar un método cualitativo es la profundidad de las entrevistas, que reflejan una imagen más detallada y no generalizada:

En vez de intentar generalizar de una muestra pequeña a un colectivo grande cualquier elemento particular de la sociedad, la investigación pretende captar todo el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso, ésta entra en el ámbito de la metodología cualitativa (Ruiz Olabuénaga, 1999:23).

La desventaja de utilizar este método es que es una forma no estructurada y hay cierto riesgo de que el investigador se ponga demasiado subjetivo. Así no se puede garantizar la validez de la investigación (Ruiz Olabuénaga, 1999). Además, la investigación cualitativa ha sido criticada por tener hallazgos no representativos. Los entrevistados no representan la población sino un extracto o ejemplo de la población. Según Bryman (2012), los descubrimientos de las entrevistas de la investigación cualitativa tienden a generalizar la teoría en vez de la población.

En cuanto a la investigación cualitativa, Ruiz Olabuénaga (1999:122-123) presenta tres diferentes herramientas metodológicas: *La entrevista, la observación, y, la lectura de documentos primarios*. Argumenta que la entrevista es la herramienta preferida para la investigación cualitativa y divide la entrevista en dos tipos: la entrevista en profundidad y la entrevista estructurada. Para mi investigación elegí utilizar la entrevista en profundidad, o más específicamente eran entrevistas conversacionales que según Andersen (2006) tienden a ser no estructuradas, desordenadas o abiertas. En una entrevista conversacional el entrevistado generalmente toma un rol pasivo con preguntas abiertas donde las respuestas del informante dirigen la mayoría de la conversación (Ibíd.).

Uno de los objetivos principales de las entrevistas fue, mostrar a través de anécdotas, cómo ve un argentino a un noruego y viceversa, con particular énfasis en el ambiente empresarial. Antes del trabajo de campo elaboré una guía de entrevista para tener un cierto marco para las entrevistas.³⁴ Sin embargo, las entrevistas no son estructuradas con un esquema fijo de categorías de respuesta. Tanto las respuestas como las preguntas son abiertas. Tampoco me resultó útil usar la guía de entrevista porque resultó que los informantes revelaron más cuando la entrevista se asemejaba a una conversación espontánea. Esta variación de entrevistar, Valles (1999) la denomina *la entrevista conversacional informal*:

³⁴ Véase el cuadro 2.

La entrevista conversacional informal caracterizada por el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción (sin que haya una selección previa de temas, ni una redacción previa de preguntas) (1999:180).

Las entrevistas realizadas para mi tesis son pocas pero largas, no son representativas de todas las empresas noruegas en Argentina, sino que presenta un enfoque determinado. Además, el objetivo no es concluir con una generalización sino mostrar ejemplos sutiles y matizados.

También es importante mencionar que no tenía una hipótesis explícita antes de empezar el trabajo de campo, porque no quería tener presunciones que pudieran influenciar el resultado.

2.2.1 Las transcripciones y el desarrollo de las entrevistas

En el transcurso del trabajo de campo, he transcrito todas las entrevistas que se presentan en el anexo 1. En cuanto a la presentación de los datos en el análisis, las entrevistas con los noruegos son realizadas y transcritas en el idioma original, pero los fragmentos utilizados son traducidos por mí. Los datos se presentan en citas exactas, según el método de la transcripción de Bryman (2012:485). Asimismo, cuando hay partes de la conversación que son omitidas o la frase sigue a continuación, se indica por (...).

Utilizaré los siguientes símbolos en el análisis:

E	entrevistadora (yo)
A	entrevistado de Argentina, representado por un número aleatorio
N	entrevistado de Noruega, representado por un número aleatorio
(())	suceso no verbal
/	silencio breve
//	silencio intermedio o largo
[]	segmento que se superpone a otro
()	segmento inaudible
(xx)	transcripción insegura
-	el emisor se auto-interrumpe
X	información anónima
“ ”	los entrevistados citan directamente a otras personas o expresan frases inglesas.

Las situaciones de las entrevistas eran distintas en cuanto a la formalidad e informalidad. Las entrevistas con los empleados de las empresas Yara y Det norske Veritas fueron realizadas en el despacho del entrevistado, y debido a eso hubo una cierta formalidad en la entrevista. Sin embargo, las entrevistas fueron más parecidas a conversaciones informales, en las que yo empecé a hacer algunas preguntas, y dejé al entrevistado hablar libremente. Las otras entrevistas fueron realizadas en otros espacios laborales que eran menos formales como el espacio de descanso y en cafeterías. Así surgieron como más esporádicas y informales pero también fueron más difíciles dirigir. Regresaré a este asunto en las limitaciones de la metodología (2.3). Las actitudes de los entrevistados variaban según el grado de la formalidad. Las transcripciones no expresan nada de la comunicación no verbal (solamente risas), y no cabe duda de que hay varias maneras de analizar las anécdotas que son presentadas en el análisis. Considerando que las entrevistas son conversaciones informales y los entrevistados hablan libremente y esporádicamente, es importante subrayar que debido a ello habría que tomar con ciertas reservas lo que dicen, ya que no tienen por qué ser necesariamente las opiniones exactas de los entrevistados. No hice notas durante las entrevistas porque resultó desconcertante para los entrevistados y quería mantener el ambiente de una cierta informalidad.

2.3 Limitaciones de la metodología

Hay ciertas limitaciones con respecto a la metodología de la investigación para mi tesis. Primero, conseguir informantes fue complicado, ya que el número de empresas noruegas en Argentina no es muy elevado, por eso fue previsible que la investigación se ciñera a pocos informantes. Son 13 empresas noruegas que están registradas en la embajada noruega en Argentina³⁵. En el transcurso del trabajo de campo resultó difícil conseguir informantes para las entrevistas, que según Gummeson (2000:27), es generalmente el problema principal de la investigación intercultural en el ambiente empresarial. Para obtener una percepción satisfactoria de la situación cultural dentro de una empresa, se necesitan varios meses observando y estableciendo una relación con los informantes (Ibíd.). Antes de viajar a Argentina intenté varias veces contactar con las empresas noruegas situadas en Noruega con despachos en Argentina. Casi todas las respuestas fueron negativas; no tuvieron capacidad ni

³⁵ http://www.noruega.org.ar/studywork/Negocio/Negocios/Noticias-locales/empresas_noruegas_en_Argentina/#.U0g1Q61_ttk (la lista no es una actualización reciente dado que dos empresas de la lista no tiene filiales en Argentina más).

tiempo para conceder entrevistas. Otro tema difícil era la confidencialidad profesional, no querían que me metiera en sus actividades empresariales. Considerando que ya iba a Argentina para estudiar un semestre de intercambio en la Universidad Nacional de San Martín, utilicé el método llamado “snowball sampling” para conseguir informantes, que es un diseño de muestro en cuál el investigador solicita inicialmente pocos informantes, y luego esos participantes proponen otros participantes para la investigación y así sucesivamente (Bryman, 2008:424).

Cuando llegué a Buenos Aires establecí contacto con Maya Lund Sandstad, la gerente de la *Cámara Argentina Noruega de Comercio* (CANC³⁶) quien me puso en contacto con algunos miembros de la Cámara, y luego ellos me presentaron a otros informantes. Al final este resultó ser el método más conveniente para esta investigación, ya que tuve pocos contactos de antemano antes de ir a Argentina. Con respecto a la confidencialidad a la que me referí arriba, Lund Sandstad me aconsejó enviar un correo electrónico a los miembros de la Cámara en el cuál pregunté por tiempo para solicitar cuentos y anécdotas de sus experiencias personales en vez de entrevistas.

Un reto destacable en el proceso fue el tiempo: sus limitados horarios acarrearón problemas para concertar horas para llevar a cabo las entrevistas.

Otro límite metodológico fue el proceso de las entrevistas. Algunas veces fue difícil mantener la objetividad y no involucrarme personalmente en las entrevistas. Sin embargo, con respecto a la forma de las entrevistas conversacionales, fue importante mantener un diálogo y no solamente hacer las preguntas, lo que hubiera sido normal en una entrevista estructurada o semi-estructurada. Según Andersen (2006), este acercamiento puede ser útil en métodos cualitativos para obtener la información lo más real posible. Afirma que la información obtenida de una entrevista conversacional es el resultado de un proceso social entre dos actores activos.

Con respecto a las transcripciones de las entrevistas, hubo problemas para transcribir algunas partes. Cabe mencionar dos entrevistas en particular que resultaron difíciles de realizar y de transcribir. Me pareció especialmente exigente dirigir la entrevista colectiva. La entrevista era originalmente con una persona, la entrevista de grupo surgió espontáneamente, y fue

³⁶ <http://www.camaranoruega.com.ar/>

necesario improvisar. La conversación desembocó en una discusión donde los entrevistados hablaban a la vez. Además, cambiaban el tema enseguida, y en vez de tener el rol como entrevistadora, me convertí en una observadora. Cuando me di cuenta de que muchas partes de la entrevista fueron difíciles de entender, mandé un correo electrónico con unas preguntas fijas al entrevistado principal (Anexo 2). La otra entrevista limitada, fue la última entrevista realizada en Buenos Aires y fue situada en una cafetería con mucho ruido de fondo. Sugerí cambiar a algún sitio más silencioso, pero el informante prefería estar en un sitio más informal. Debido al ruido de la grabación, no se entienden bien todas las partes.

Cuadro 2

1. ¿De qué se ocupa la empresa?
2. ¿Cuántos argentinos y cuántos noruegos trabajan en la empresa en Buenos Aires?
3. ¿Cuántos hombre y mujeres trabajan en la empresa?
4. ¿Cuál es su rol en la empresa x?
5. ¿Cuánto hace que trabaja en la empresa?
6. ¿En qué idioma se comunican dentro de la empresa?
7. ¿Cuál es la relación directa entre la empresa y Argentina/Noruega?
8. ¿Tiene algún jefe noruego/argentino?
9. ¿Alguna vez ha viajado a Noruega? ¿Y qué le pareció?
11. ¿Cuál fue el motivo de su viaje a Noruega?
12. ¿Sabe hablar noruego? ¿Tiene informaciones respecto a lo que pasa en Noruega?
13. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes dentro de la empresa?
14. ¿Cómo experimenta Usted la comunicación profesional con sus clientes/compañeros noruegos?
15. ¿Me puede describir cómo son las reuniones de su empresa acá en Buenos Aires?
16. ¿Cómo es la relación entre el jefe y el empleado en su empresa?
17. Con respecto al tema de la planificación, me puede describir cómo es en su empresa?
18. ¿Tiene alguna anécdota de experiencias positivas/negativas de ser argentino trabajando en una empresa noruega?

4.0 Análisis

En este capítulo analizo las imágenes culturales que tienen los empleados argentinos y noruegos, tanto de su propia cultura como la cultura del otro grupo.

4.1 Imágenes esencialistas y constructivistas

Me centro en las alo –imágenes y las auto-imágenes de los entrevistados argentinos y noruegos. Como he mencionado (2.1.3), las alo-imágenes se entienden según Fant (2009), las imágenes culturales que percibe un grupo del *otro grupo* y las auto-imágenes como las imágenes culturales que el grupo percibe del *grupo mismo*. Por lo tanto, con las *alo – imágenes de los noruegos* se entiende las imágenes que tienen los entrevistados noruegos de los entrevistados argentinos, y con las *alo-imágenes de los argentinos* se entienden las imágenes culturales que tienen los entrevistados argentinos de los entrevistados noruegos. Destacaré si las imágenes tienen una perspectiva esencialista o/y una perspectiva constructivista y averiguaré si las perspectivas provocan algunas consecuencias tanto negativas como positivas. Acto seguido, saco a relucir los tópicos culturales de las imágenes para ver si coinciden o no con los rasgos culturales que he precisado en el marco teórico, como ejemplo: la estructura jerárquica, la puntualidad, la simpatía y el personalismo, el individualismo, las tomas de decisiones, etc. (2.3.1).

4.1.1 Alo – imágenes de los noruegos³⁷

El encuestado noruego (N1) lleva cuatro años trabajando en Buenos Aires y es el único noruego trabajando en el departamento argentino de la empresa, los demás son argentinos. Ante la pregunta de cómo ve la comunicación dentro de la empresa presenta una alo-imagen que percibe de su empresa:

1)

E: ¿Cómo ves la eh la comunicación profesional aquí dentro de la empresa, pero también con los colaboradores en Argentina?

N1: sí, eh de nuevo, hay una gran diferencia que eh- admito que es un poco fatigoso porque eh // no solo con relación a Argentina sino tiene que ver mucho con América Latina que uno eh //

³⁷ Todas las alo-imágenes de los noruegos que son presentadas en el análisis son traducidas por mí, y las citas originales transcritas se encuentran en el Anexo 1.

hay mucho *ad hoc*, pues, eso con planificar al largo plazo y seguir un plan estructurado y trabajar estructurado, si se trata de los clientes o de los empleados, que uno está acostumbrado a, de una manera, tomar- porque cosas se cambian tanto y haces el plan puesto que el tiempo pasa para obtener más información / y eso es un poco exigente. Porque es difícil motivar la gente para ver el beneficio de tener cosas escritas y seguir planes, eh // no es la cultura aquí que nosotros como clientes llegamos a concertar reuniones con una agenda (N1:97-102).

Primero, la pregunta tiene una perspectiva constructivista porque se delimita a la comunicación que los empleados tienen dentro de la *empresa* con sus colaboradores. Una pregunta esencialista hubiera sido por ejemplo: *¿cómo ves la comunicación profesional en Argentina?* La respuesta de (N1) puede ser analizada como esencialista tanto como constructivista según las definiciones de Holliday (2011) que he presentado en (2.1.2). Por un lado es esencialista porque el encuestado no menciona su empresa en la respuesta, sino que generaliza y responde según sus opiniones de Argentina y América Latina. Por el otro lado, aunque no expresa explícitamente la *empresa*, es evidente que está hablando de *su* empresa y el encuestado presenta una semejanza entre su experiencia personal y la cultura latinoamericana. A mi juicio, este ejemplo tiene elementos más esencialistas que constructivistas porque concluye, desde sus experiencias, implícitamente que las estructuras de los países latinoamericanos son similares. Sin embargo, su generalización no provoca consecuencias negativas porque el entrevistado basa su afirmación en sus experiencias y observaciones personales. Por ello, presenta la imagen con una credibilidad mayor que si hubiera sido un empleado noruego sin experiencias laborales en Argentina. Según las cinco condiciones de Adler (1997) presentadas en la tabla 2 (2.1.3), la respuesta de N1 puede ser un ejemplo de la quinta condición en la que su generalización está basada en observaciones y experiencias extensas con la gente y la situación actual. En mi opinión este ejemplo del esencialismo no tiene el peligro de caer en el círculo del esencialismo que se presenta en la figura 1.

Considerando el tema cultural, el encuestado afirma que hay una diferencia cultural relativa a la planificación estratégica. Según N1, hay retos en su empresa en cuanto a planificar y estructurar con sus clientes argentinos, y lo percibe como un reto con los latinoamericanos también. Pongo de relieve algunos de los rasgos que proponen Fant (2009:552) y Lewis (2007:34 & 539) que considero relevantes con respecto al tema del sentido de tiempo:

- *Los argentinos/latinoamericanos no saben planificar, son poco orientados hacia la tarea, son mal estructurados, no se preocupan de la puntualidad, tienen horarios impredecibles, cambian los planes.*
- *Los noruegos/escandinavos son bien estructurados, saben planificar, son muy orientados hacia la tarea, son dominados por el horario, mantienen los planes (2.3.1).*

Hay cierta concordancia entre los rasgos mencionados arriba y la anécdota de N1, pero el grado del esencialismo es diferente, porque, como he precisado, Fant (2009) presenta los rasgos culturales que tienden a describir una cultura América Latina (cultura regional) mientras Lewis (2007) presenta los rasgos culturales para Argentina (cultura nacional) (2.3.1). Lo mismo hace el entrevistado (N1) pero no cabe duda de que está hablando de sus propias experiencias en la empresa. Además, los rasgos de Lewis (2007) y Fant (2009) no son expresados con giros atenuantes como ejemplo: “pueden ser” “tienden a ser”, “la mayoría”. Para subrayar la diferencia de las descripciones culturales de Lewis (2007) y Fant (2009) y la alo-imagen de N1 (1), presento otro ejemplo de un entrevistado noruego sobre el mismo tema. Lleva 13 años viviendo en Buenos Aires y dice que la puntualidad en el ambiente empresarial es algo negativo en Argentina:

2)

E: ¿Tienes una anécdota o algún cuento / o un ejemplo del tema de la eficiencia en consideración a Noruega y Argentina?

N2: Sí, bueno sí / sé un poco sobre esto por otras culturas y por mis experiencias propias. También desde cuando trabajaba períodos en una filial de propiedad de X (...) pues es así como el resto de la sociedad, hablan muchísimo y se saludan y esa cosa que cuando entren para trabajar en un sitio de cientos empleados, hay muchos que se sienten obligados de entrar y saludar y abrazar a todos.

E: ¿a cientos?

N2: sí verdad, hay algunos que no saben dónde está el límite en que- así pues es una incultura que como no tienen- no saben cómo limitarse. Entonces se va hinchando³⁸ y les lleva una hora no, solo para entrar / solo para circular y saludar. Y y y / lo que están diciendo - charlan mucho entre si, y al mismo tiempo eso es lo que me gusta más de la sociedad argentina, esas charlas, pero en la coherencia empresarial es increíblemente ineficiente. Y están ahí al lado de la

³⁸ Considero la expresión “se va hinchando” como la traducción más cerca de la expresión coloquial “å ese ut”.

copiadora, solo charlando del futbol y de tontería, entonces no es así que hablan de negocios- y hay mucho lío, es muy así (N2: 120 -126).

En la imagen de N2, aparecen varios elementos del esencialismo. En primer lugar, el entrevistado inicia la anécdota diciendo que él sabe del tema “por otras *culturas*”. Con “otras culturas” indica implícitamente aquella de otros países, lo que según Holliday (2011) es tener un punto de vista esencialista (2.1.2). Segundo, describe la situación en la que los empleados tienen que saludar a todos y según sus experiencias personales generaliza todo Argentina cuando dice “es así como el *resto* de la sociedad (...)”. Utiliza algunas expresiones que modifican su afirmación, por ejemplo: *Hay algunos, hay muchos, es muy así*. En este fragmento, a mi modo de ver, el entrevistado critica la cultura argentina y propone implícitamente que la forma “noruega” hubiera sido mejor. El ejemplo tiene tendencias tanto a la alteridad como hacia el etnocentrismo. La *alteridad* porque su foco está en los argentinos (*los otros*), pero también puede describir una imagen etnocentrista que es expresada implícitamente. El entrevistado contempla a la cultura argentina desde su perspectiva, que según Christensen (2004:31), es un elemento de la comunicación etnocéntrica (2.1.4). Sin embargo, afirma que las charlas informales son exclusivamente negativas en el ambiente empresarial pero no en las situaciones sociales. Así restringe la afirmación a sólo un contexto, y generaliza el ambiente empresarial. Además, cuando la entrevista se acaba de clausurar, insiste que no quiere generalizar:

3)

N2: (...) tomo la misma salvedad como vos hiciste inicialmente, que, dios aquí estamos hablando de muchas sociedades diferentes entonces, (...) uno no tiene que salir lejos de la ciudad hasta que las cosas son solo, es como otra vida, otro país, otro mundo (N2:202).

Afirma que todo lo que dice es con reservas, y así toma automáticamente una perspectiva más constructivista. Su afirmación (3) funciona como una estrategia de justificar las afirmaciones generalizadas en la entrevista. Así modifica las generalizaciones y según las condiciones de Adler (1997), no tiene consecuencias negativas. A mi juicio, hay que tomar en cuenta el destinatario de la imagen presentada. Si su anécdota (2) es presentada a un interlocutor que no tiene conocimientos de Argentina, es útil modificar o atenuar la expresión de la imagen. El tópico de la anécdota coincide con algunos de los rasgos de una cultura multi-activa (Tabla 5 en 2.3.1) que Lewis (2007) presenta. Que las personas de una cultura multi-activa entrelazan

lo privado con lo profesional, tienen horarios impredecibles y están orientados a la gente. Sin embargo, en mi opinión, el ejemplo (2) no trata solo de la ineficacia, sino también de un rasgo cultural que propone Osland et al. (2007), que es la *simpatía*. Osland et. al (2007) afirman que en las culturas latinoamericanas los empleados dedican mucho tiempo a saludar y a preguntar a los compañeros sobre sus familias, su salud y etc., que son rasgos del personalismo y sobre todo la simpatía (2.3.1). Considerando este rasgo con el ejemplo presentado (2), se puede percibir las charlas como algo importante para los empleados argentinos y no necesariamente como una ineficacia o un retraso. Además, el ejemplo muestra que los diferentes rasgos mencionados que proponen tanto Lewis (2007) como Osland et al. (2007) pueden hacerse presentes en una misma intervención.

Pongo otro ejemplo del esencialismo, pero que conlleva consecuencias negativas. El mismo entrevistado (N2) habla inmediatamente sobre la política en Argentina cuando le pregunto por sus planes futuros, y dice que no quiere que sus hijos sean como un *auténtico argentino*³⁹:

4)

N2: (...) pero lo que noto ahora es que es preocupante que tengo dos hijos que están a punto de ser como auténtico argentino.

E: ¿Qué quieres decir con auténtico argentino?

N2: Tienen cuatro y siete años y él de siete se identifica como noruego, siempre lo ha dicho, fue nacido en Noruega y ha vivido en Noruega, desde que tenía dos años y media hablaba noruego y hablaba español como/ siempre se ha identificado como un noruego en Argentina. Nuestra hija nació aquí, tiene cuatro años ahora, así como, la identidad que tienen, es a punto de ser muy argentina y eso me da miedo, porque yo me voy a organizar bien, pero no estoy seguro si quiero cimentarlos en una situación en la que son argentinos y dependiente del desarrollo en Argentina // entonces es preocupante (N2:17 – 21).

Con solo utilizar la expresión *ser auténtico argentino* el entrevistado presenta una perspectiva esencialista porque excluye las demás naciones y concluye que una nación tiene una única cultura (2.1.1). La expresión es interesante porque tiene varias indicaciones de actitudes implícitas. Primero, ¿qué quiere decir la expresión *auténticos argentinos*? Segundo, qué quiere decir el *entrevistado* con la expresión *¿auténticos argentinos*? Por lo tanto, está hablando de la situación política y económica de Argentina, y se entiende que es la sociedad

³⁹ Mi traducción de “ordentlig argentinsk”.

argentina de la que está hablando y no de la gente. Sin embargo, el fragmento contiene opiniones subyacentes que son negativas. Por ejemplo, utiliza la expresión *cimentarlos en una situación en la que son argentinos*⁴⁰ junto con *la identidad argentina*. En mi opinión, presenta aquí una imagen esencialista simplificada que se entiende según Dahl (2013) como un estereotipo, pero en este caso se acerca al concepto de alteridad. Según la teoría de Holliday (2011), este ejemplo enfoca más la cultura de los “otros”, que para el entrevistado en este caso es la cultura argentina. Considerando los pasos del proceso de la alteridad (tabla 2) considero el paso 4 y el paso 5 relevantes para la anécdota (4), en los que se posiciona el *yo* con el *otro* a base de ir construyendo motivos morales para atacar, colonizar o ayudar, y que la cultura de los otros se convierte en un producto definible (Holliday, 2011:70). Además, cuando no afirma explícitamente que está hablando de la situación política, esta afirmación puede ser malentendida por los destinatarios que no tienen experiencias personales de Argentina. Por otro lado, el entrevistado basa su afirmación en sus observaciones y experiencias adquiridas a lo largo de 13 años.

Otro entrevistado noruego que lleva 28 años viviendo en Buenos Aires, presenta una alo-imagen más constructivista en la que recalca el tema de las relaciones jerárquicas.

5)

N3: pues, tienes diferentes jefes que vienen a Argentina / no son necesariamente de Noruega, y con respecto a eso eh / creo que la relación ha estado al mismo nivel. También facilita mucho si los que vienen son abiertos y preguntan y hablan - también he estado en una situación en la que una persona de un puesto alto de repente viene para saludar y empieza a charlar, y yo me me comporto como si él fuera el rey que viene a charlar / y empiezo a relajar y entiendo que una cosa es que la persona tiene un puesto más alto, pero uno se puede charlar de fútbol y cosas así en el mismo nivel (...). Eh / supongo que tiene que ver con que en una internacional – los valores en esas cosas se han cambiado con los años. Que antes había mucha jerarquía aquí en Argentina, como el director del banco fue puesto ahí arriba no, ahora veo gente que es más relajada (N3: 149-157).

Esta imagen tiene varios rasgos constructivistas, porque destaca explícitamente que lo que opina es según sus experiencias personales. Además usa expresiones que subrayan su opinión

⁴⁰ Mi traducción de la expresión noruega “sementere dem i en situasjon hvor de er argentinske”, que en mi opinión tiene connotaciones negativas.

y modifican la alo-imagen, como “creo que”, “supongo que”, “veo que” y “no necesariamente”.

Las estructura jerárquica es un tópico que aparece frecuentemente en la teoría intercultural no solo sobre la cultura argentina sino también de las culturas de los otros países latinoamericanos. Por ejemplo presenta Hofstede (The Hofstede Centre, n.d)⁴¹, que según la dimensión de la *distancia al poder* (Figura 3) los argentinos tienen un medio-alto grado de jerarquía, mientras Lewis (2007) presenta la alta jerarquía como un rasgo típico en las culturas latinoamericanas.

Sin embargo, en cuanto a este tema, el entrevistado no presenta una actitud clara en su respuesta, sino más bien ambigua porque menciona primero que la estructura ha cambiado últimamente y que la estructura en su empresa es más plana. Acto seguido dice que la estructura plana en su empresa no tiene que ver con que tiene un jefe noruego porque han tenido jefes de diferentes naciones lo cual no ha afectado la estructura. Por lo tanto, esta descripción cultural no coincide con la teoría destacada (2.3.1). Sin embargo, parece que el entrevistado se ha adaptado a la jerarquía “típica” de Argentina como percibe Lewis (2007), cuando habla de la persona de un puesto alto como “si fuera el rey”. Por lo tanto, el entrevistado parece sorprendido ante la relación jerárquica que aparece más plana en su empresa.

Otro noruego (N1) confirma que hay estructuras jerárquicas en Argentina presentando otro aspecto del tema; una desconfianza entre el líder y los empleados que produce el miedo de ser echado. El encuestado menciona que muchas veces cuando los noruegos que tienen una posición alta vienen (a Argentina) para hacer negocios, anticipan que los empleados argentinos les avisan si no están de acuerdo con un asunto. Sin embargo, según N1, no es el caso en su empresa, y como líder, el encuestado siempre tiene que generar la confianza con los empleados:

6)

N1: Bueno, presento un ejemplo muy típico que noto aquí pero creo que se ha mejorado (...) entonces teníamos un incidente allí donde- y usualmente tenemos una investigación interna después de que sucediera(...) pues, teníamos una jefa nueva dentro de la salud, ambiente y

⁴¹ <http://geert-hofstede.com/argentina.html>

seguridad, y se puso de relieve en la investigación que ella había pedido a la guardia que se explicara de una determinada manera (...) pero ese hombre de la guardia vino a nosotros- y de nuevo eso es típico jerárquico porque ella fue parte de la gerencia- pero él vino a (X) y explicó que “no me siento bien, no me siento bien porque he recibido órdenes de decir algo que ni se parece a la verdad”. (...) Y lo importante aquí es que se explicó, si no sientes la seguridad vas a tener miedo de que sos vos que recibes las consecuencias, y eso hemos subrayado mucho, que no tengas miedo por venir con problemas o si hay algo que no funciona (N1:122- 136).

Primero, la anécdota refleja una actitud constructivista porque es sobre un suceso real, pero diciendo inicialmente “un ejemplo típico”, el entrevistado está indicando que su narración refleja la cultura de Argentina. El encuestado comenta explícitamente que Argentina “tiene básicamente una estructura jerárquica” (N1:110). Acto seguido, cuenta la anécdota (6) que apoya su afirmación. En mi opinión es una forma de generalizar pero que según las condiciones de Adler (1997) es útil porque presenta un extracto de sus experiencias personales. No puede concluir que la estructura de toda Argentina es jerárquica, pero presenta su anécdota como un ejemplo de la jerarquía.

Lewis (2007:529) subraya el rasgo cultural de *la desconfianza hacia las autoridades* como un rasgo cultural de Argentina (2.3.1), algo que Lewis (2007) destaca como un rasgo en general para la misma cultura. El aspecto de la jerarquía que N1 muestra en su anécdota confirma el rasgo de Lewis (2007), un factor importante en las relaciones jerárquicas entre empleados y directivos. Es interesante que la anécdota muestra una imagen más compleja de la jerarquía que presenta Lewis (2007). Señala por ejemplo que la jerarquía se detecta a varios niveles. No se trata solamente de una relación jerárquica entre el empleado de la posición más baja con el jefe principal, sino que la relación jerárquica parece existir a varios niveles. El ejemplo muestra la relación jerárquica entre la guardia y la jefa, pero también muestra implícitamente una relación jerárquica entre la jefa de la guardia y los jefes principales de la empresa. En añadidura es interesante subrayar que el rasgo cultural de Lewis (2007:529) “distrust of authorities”, está presentado sin indicaciones de su contexto. Propone mencionado rasgo como un valor de la *cultura argentina*. Por lo tanto, presenta el rasgo en un nivel nacional y indica implícitamente que *la desconfianza hacia las autoridades* es una rasgo que describe la sociedad argentina. Por el contrario, el entrevistado (N1) presenta el rasgo cultural en el contexto empresarial y no indica en ningún momento que el rasgo representa la sociedad.

El entrevistado N1 que presenta la alo-imagen sobre la planificación estratégica en ejemplo (1), indica también que la línea divisoria entre la relación profesional y la relación privada es tenue en su empresa presentando un ejemplo de las inundaciones de la Plata 2013:

7)

N1: (...) la gente es - argentinos son muy familiares y les interesan esas cosas, y fue, cuando esa inundación surgió en La Plata, dos de nuestros empleados tenían sus casas destruidas completamente. Y fue muy emocionante ver cómo la gente participó, y eh, y ayudaron tanto la familia - y lo hicimos nosotros como compañía también por supuesto - y los ayudaron en una situación muy desafiante, pero todos los empleados aquí, cómo participaron // les ofrecieron sus salarios (N1:201-203).

En este caso, el entrevistado tiene un punto de vista esencialista donde generaliza primero que (todos) los argentinos son familiares. Sin embargo, en mi opinión esa generalización funciona como una introducción al ejemplo concreto, donde toma una perspectiva más constructivista por ello no conlleva consecuencia negativa alguna. Hay una pertenencia entre este tipo de generalización y las condiciones que Adler (1997) propone para que las generalizaciones sean útiles, por ejemplo cuando la generalización es descriptiva en vez de evaluativa (tabla 2). Por lo tanto, en este caso la generalización de N1 primero es evaluativa porque *evalúa* que los argentinos son familiares, pero su generalización cambia a ser descriptiva cuando *describe* la situación en su empresa.

El tema principal de esta anécdota sintoniza con los valores culturales que propone Lewis (2007) para los argentinos, como ejemplo la *emoción* y la *intimidad familiar* (2.3.1). Sin embargo, estos rasgos tienden a ser muy amplios y Lewis (2007) no refiere a ninguna situación u observación concreta para mostrar los valores en el contexto empresarial. Para tener una imagen más matizada, presentan Osland et. al (2007) el *personalismo* y la *simpatía* como valores culturales exclusivos de las culturas latinoamericanas (2.3.2). Según ellos, en América Latina hay una gran confianza entre los compañeros de las empresas y muchos tienen una fuerte solidaridad personal que también se refleja en el ambiente del trabajo. El ejemplo (7) indica que la línea divisoria entre la relación profesional y la relación privada es débil. Como en el ejemplo anterior (6), en este caso también (7), presenta el entrevistado (N1) los rasgos culturales en un contexto empresarial, mientras que los rasgos que propone Lewis (2007) como *la emoción* y *la intimidad*, no describen explícitamente de qué contexto se trata.

Se presume que Lewis (2007) habla de toda la sociedad argentina cuando presenta el rasgo en el nivel nacional. El encuestado N1 sin embargo, presenta la anécdota primero en el nivel nacional, pero justifica el rasgo cultural cuando presenta la imagen en un nivel organizacional.

4.1.2 Auto – imágenes de los argentinos

Cuando las auto - imágenes culturales son esencialistas, están más expuestas a provocar consecuencias negativas. Por ejemplo pueden llegar al etnocentrismo, al prejuicio o a la alteridad (2.1.4), como es mostrado en el círculo del esencialismo (Dahl, 2013) en la Figura 1. Por el otro lado, como he mencionado en (2.1.3), las descripciones esencialistas pueden tener consecuencias positivas si son presentadas según las condiciones de Adler (1997) en (tabla 2).

Un entrevistado argentino presenta el mismo tema como el entrevistado N2 en el ejemplo (2), sobre la eficiencia en la cultura argentina y subraya la situación de las reuniones como un ejemplo. En la siguiente anécdota, el entrevistado se refiere a Argentina cuando dice “acá” mientras se refiere a Noruega cuando utiliza la palabra “allá”.

8)

A3: (...) la reunión es para tomar decisiones, no es para hablar, y acá muchas veces las reuniones son para comunicar y no siempre y no siempre se llega a la toma de una decisión.

E: la duración, ¿cómo es?

A3: no allá ellos son mucho más cortos

E: ¿acá?

A3: allá. Las reuniones son más cortas pero creo que tiene que ver con eso porque en general las reuniones que yo he ido han sido muy objetivas o sea todos sabemos perfecto a qué, por qué nos hacemos a reunir y en qué nivel (...).

La imagen cultural presentada aquí tiene elementos tanto esencialistas como elementos constructivistas. Con las expresiones “acá” y “allá” hay un peligro de generalizar, porque no puntualiza qué categoría cultural está mencionando. En este caso, el encuestado se refiere a Argentina y Noruega. De este modo indica que la imagen describe a todos los argentinos y todos los noruegos. Sin embargo, el entrevistado utiliza algunas expresiones modificadoras

como *muchas veces, no siempre*, y su afirmación aparece entonces menos extrema que la afirmación del encuestado N2 que tiene más elementos constructivistas, y no resulta etnocéntrica como el ejemplo (2). De nuevo aparece el tema de las charlas en el ambiente empresarial en Argentina. Es interesante darse cuenta de que según el entrevistado (A3) las reuniones en Argentina “son para comunicar”. Si comparamos el fragmento de A3 con el N2 (2), se ve que hablan del mismo tema, que los argentinos tienden a usar tiempo para hablar en las reuniones, hay una diferencia sutil que distingue una de la otra.

Acto seguido presento otro ejemplo de un entrevistado argentino que muestra una imagen cultural con una perspectiva constructivista. Antes de expresar la auto-imagen, afirma el entrevistado que los noruegos tienen una mentalidad más abierta que los argentinos, y dice por qué percibe ese rasgo de los noruegos:

9)

A2: (...) todo esto son impresiones personales / no lo - no generalizo. Es como yo lo veo. La Argentina tiene básicamente un componente nativo pero ha recibido mucha afluencia de inmigración europea, básicamente española e italiana. El gran porcentaje es italiano y españoles pero hay alemanes hay israelinas / hay – últimamente hay mucha inmigración china // pero eh, a mi me da impresión que el argentino es más eh, nosotros hicimos renuente más cerrado al al aceptar como normales las otra cultura // es mi visión (A2: 101 – 106).

El encuestado toma un punto de vista constructivista cuando inicia la anécdota diciendo que son impresiones personales. Aunque el ejemplo es constructivista, es una generalización, pero con consecuencias positivas. Es decir, que sigue las condiciones de Adler (1997) que al decir “el argentino” se entiende todos los argentinos, pero el encuestado afirma explícitamente que no quiere generalizar. Este tipo generalización es relevante para la condición número 5 de Adler (1997) en la que la generalización es modificada y basada en observaciones y experiencias personales (Tabla 2). También modifica las afirmaciones con expresiones atenuantes como *básicamente* y *me da impresión*. El tema de la inmigración europea es algo que destaca Lewis (2007) como un aspecto de la cultura argentina. Uno de los rasgos que Lewis (2007) presenta es el *européismo*⁴², y según éste, los argentinos se identifican más con los europeos que los latinoamericanos. Es interesante resaltar que el encuestado percibe su

⁴² Mi traducción de “Europeanness” (Lewis, 2007:529).

propia cultura más cerrada que la noruega, volveré a este asunto en el capítulo sobre las alo-
imágenes de los noruegos (4.1.3).

El tema de la puntualidad es algo que se arrima frecuentemente a mis entrevistas.

El encuestado A1 lleva muchos años trabajando en su empresa, y además ha trabajado para la empresa en Noruega, pero ha vuelto a Argentina. Presenta una auto-imagen con respecto a las estructuras de las reuniones y habla de la puntualidad como un factor importante, pero negativa de la cultura argentina.

10)

A1: bueno, la puntualidad / si vos ya viviste tres meses acá / sabes que no es una parte muy fuerte de Argentina, la puntualidad es eeh //es un tema para mi eh / lamentablemente malo porque somos muy poco puntuales, hablando en líneas generales siempre, por supuesto hay excepciones pero nosotros, ya la forma de eeh / un casamiento, te invitan a las nueve en la tarjeta, pero para que lleguen nueve y media- no sé, esa es la cultura y eso creo que refleja un poco una invitación, un horario es una referencia.

E: ¿en los negocios también?

A1: en negocio también. Puntualidad no es, lamentablemente no es ni es que una reunión a las diez – y bueno. (...) pero la desventaja cuando uno está armado con un día muy muy intenso y alguien llega tarde - yo creo que son dos cosas. Una cosa es la puntualidad y después entre reuniones el trabajo- la preparación de la reunión. No, acá se prepara muy poco la reunión. Si uno va a reunión y llega y dice qué vamos a ver.

E: ah

A1: entonces lleva bastante tiempo porque las reuniones son muy largas - acá pasamos horas (...)
(A1: 73-83).

Este ejemplo muestra una mezcla de los puntos de vista tanto esencialista como constructivista. Según el contexto la palabra *nosotros* aquí se refiere a los argentinos, así que en cierta forma toma, por un lado, un punto de vista esencial con la expresión *somos (los argentinos) muy pocos puntuales*. También utiliza el término *cultura* que lo identifica con la nación Argentina para describir el rasgo de la puntualidad. Así presenta una imagen simplificada y generalizada de la cultura argentina. Por el otro lado, toma el encuestado un punto de vista constructivista cuando modifica lo que dice con las expresiones como: *para mi, hablando en líneas generales siempre, hay excepciones*, etc. Es decir que sus generalizaciones

tienen una perspectiva constructivista, que Adler (1997:75-76) presenta como una generalización útil. Por lo tanto, la auto-imagen refleja especialmente dos de las condiciones de Adler (1997) que he presentado (2.1.3): La primera y la última condición cuando las generalizaciones son concientes de que describen a un grupo, y que son modificadas o basadas en observaciones y experiencias (tabla 2). Lo que A1 cuenta sobre el tema de la puntualidad, coincide con los ejemplos 1 y 2 del entrevistado N1 y N2. El entrevistado A2 presenta también una imagen constructivista sobre el tema de la puntualidad:

11)

A2: La puntualidad es una diferencia

E: ¿Cómo?

A2: eh // en en Noruega son mucho más puntuales en los horarios / yo – hablando personalmente intento ser puntual en todo porque entiendo que es una cuestión de respeto hacia al otro / o uno no puede disponer el tiempo del otro haciéndolo esperar, si no hay una buena razón para que - para que el otro tiene que esperar, entonces yo trato de cumplir eh / los horarios. Pero culturalmente más –es menos respetuoso el argentino de los horarios que los noruegos pero sin ninguna duda, y yo creo que es un contra, y es un tema en el que / en el que mejora / nos pasa- en los barcos mismos los capitanes y dicen “bueno mañana mañana” condiciendo que nosotros componemos todo o dejamos todo para después y que no (A2:192-198).

Aunque considero esta imagen constructivista, tiene elementos de generalizaciones como en el ejemplo anterior (10). Con la frase “en Noruega son mucho más puntuales en los horarios”, el entrevistado (A2) indica que es un rasgo cultural que describe la gente noruega en general. Luego dice que el argentino es menos respetuoso en los horarios, dejando ver que la cultura argentina es menos respetuosa. El entrevistado utiliza las expresiones “el argentino” y “los noruegos” para describir las culturas, y así presenta la imagen en un nivel nacional. Sin embargo, sus generalizaciones no conllevan consecuencias negativas porque, sus expresiones atenuantes hacen que sus generalizaciones son útiles según las condiciones de Adler (1997). Primero afirma explícitamente que habla según su opinión personal. Segundo, muestra una imagen más matizada cuando dice que es un tema en el que se mejora.

El tema del sentido del tiempo puede tener coherencia con los valores de simpatía y personalismo que proponen Osland et al. (2007). Presento a continuación un ejemplo de un

entrevistado que habla implícitamente de estos rasgos cuando destaca la dificultad de la planificación estratégica.

12)

A2: yo creo que el nuestro trabajo eh / tiene una - un alto grado de imprevisibilidad- digamos que no sé si mañana voy a estar en Buenos Aires (...) o el viernes estaban todos contentos porque es viernes y aparece un barco para el sábado y hay que ir entonces, eso hace que planificar el trabajo y compatibilizarlo con las necesidades personales de cada uno de nosotros porque todos tenemos familia, todos podemos tener un hijo enfermo o o un compromiso familiar ineludible hace que para poder atender nuestras obligaciones tengamos que trabajar como un equipo. Y bueno hoy yo no puedo, no te preocupes lo hago yo / eh / fijate que este día tengo el casamiento de mi sobrino, bueno, no te planificamos nada para ese día, en ese sentido –este- tratamos de generar un clima de cooperación uno con otro para para poder atender las –este- las otras obligaciones que tenemos por la vida, no es sólo el trabajo –es más- trabajo es muy importante, nos da de comer y todo pero hay vida afuera del trabajo (...) (A2:233-241).

Primero, no cabe duda que este ejemplo tiene una perspectiva constructivista porque no habla de una cultura nacional, ni generaliza el país o la cultura, sino que habla de su trabajo en la empresa. Presenta la imagen con una credibilidad, hablando desde sus experiencias personales y así está describiendo el rasgo cultural a un nivel organizacional. El tema cultural es interesante, porque presenta las relaciones familiares como algunos de los asuntos imprevisibles que afecta a la planificación estratégica. Además presenta implícitamente el tema de la simpatía y empatía cuando dice que sus compañeros están dispuestos a facilitar la imprevisibilidad.

El encuestado A1 presenta una auto-imagen en la que propone la jerarquía como un factor importante en la relación entre el empleado y el jefe, un asunto similar al que presenta el entrevistado N1 (6).

13)

A1: (...) es decir, la cultura acá es, X dice que la oficina está abierta y lo puede decir cualquiera puede entrar, pero nadie va a entrar.

E: ¿Por qué no?

A1: Porque es cultural, nadie va a hablar con el gran jefe porque da miedo [o]

E:

[miedo de qué?]

A1: que uno diga una cosa equivocada o que diga una cosa que es una estupidez o sea, como que acá si siquiera el error – digamos – uno tiene miedo no, por eso, eso es cultural (...) y por más que uno dice que la puerta está abierta y la cultura acá es “pero yo, yo qué le voy a decir al jefe?” y me dice esa pregunta me mire y me dice “ pero sos un estúpido, salí de acá. Porque por ahí un jefe argentino diría eso – vos sos un estúpido salí de acá. o sea- ser muy agresivo no o muy – entonces la gente tiene miedo

E: Sí

A1: Tiene miedo de decir una pavada por eso cuando uno hace un seminario dice “bueno hay preguntas?” y no hay preguntas. Eh en cambio de Noruega (A1:210-221).

Inicialmente parece que el encuestado habla de la cultura argentina diciendo “acá” pero mencionando su jefe (X), no cabe duda que se refiere a la cultura en su empresa, y por eso podemos concluir que no toma una perspectiva puramente esencialista. Sin embargo, más tarde generaliza con la expresión *un jefe argentino*, que se refiere a todos los jefes argentinos, y el entrevistado describe aquí lo que él percibe como típico de la jerarquía argentina. En mi opinión esta auto-imagen tiene una mezcla de las perspectivas esencialista y constructivista. Como he precisado anteriormente (4.1.1), las relaciones jerárquicas es un tema que aparece frecuentemente en los estudios de Hofstede (2001) y Lewis (2007). Según Osland et al. (2007), la jerarquía como un valor cultural es presentado muchas veces como bipolar, y según ellos este valor no es negro y blanco sino que es más complejo. Proponen el rasgo del paternalismo que describe exclusivamente las culturas latinoamericanas (2.4). El paternalismo describe por ejemplo las expectativas que tienen los empleados latinoamericanos de que sus jefes toman interés en sus vidas privadas. A mi juicio, con respecto al ejemplo (13), se enfrenta una contradicción con el rasgo del paternalismo porque según el entrevistado los empleados tienen miedo de ser despedidos lo que indica que la relación entre empleados y directivos es distanciada. El mismo entrevistado, después de haber hablado sobre el reto de conocer amigos en Noruega, argumenta que el tema de las relaciones personales es muy distinto en Argentina que en Noruega:

14)

A1: Acá es muy distinto, acá te metes en un grupo y si tenés un- desde el principio una buena relación, bueno ya seguida va asado y vamos a / partido de fútbol y entras más o menos a un grupo (A1:131-132).

Con la palabra *acá* es difícil determinar si se refiere a su empresa o a Argentina. Sin embargo, según el contexto, que está hablando de las relaciones de amistad en Noruega, parece que se refiere a Argentina. A este modo, el entrevistado generaliza la cultura argentina y indica implícitamente el reto de establecer nuevas amistades en Noruega. Sin embargo, considerando las condiciones de Adler (1997) su imagen es descriptiva más que evaluativa y en este caso no tiene una consecuencia negativa (tabla 2). El tema de la imagen coincide con el rasgo que propone Hofstede (The Hofstede Centre, n.d) sobre las culturas: Noruega tiene una sociedad individualista mientras que Argentina tiene una sociedad más colectivista. La auto-imagen abarca también la importancia de las relaciones familiares y coincide con los rasgos de personalismo y simpatía que proponen Osland (et al., 2007).

4.1.3 Alo – imágenes de los argentinos

La primera alo-imagen de los argentinos que expongo, es un fragmento más extenso de la auto-imagen de A2 que ya he presentado (9). Lewis (2007) categoriza a los noruegos como introvertidos y tímidos (2.4.1). Sin embargo, en mi material el entrevistado (A2) afirma lo contrario bajo una perspectiva constructivista: que hay gente de muy diverso origen pero que en particular la empresa X en Noruega, hay gente trabajando de todo del mundo:

15)

A2: hay gente de de muy diverso origen pero en particular en X en Noruega hay gente trabajando de todo del mundo / eh / ellos so- pero es realmente internacional, hay gente de toda nacionalidad trabajando y allí mismo en Oslo hay gente de todas las nacionalidades, creo que hace que el noruego tiene una una mentalidad abierta entender la diferencia cultural probablemente sea más difícil aquí en Argentina. [Nosotros]

E: [Cómo?]

A2: sí yo no sé que pasaría p es, todos estas son impresiones personales, no lo, no generalizo. Es como yo lo veo. La Argentina tiene básicamente un componente nativo, pero ha recibido mucha afluencia de inmigración europea, básicamente española e italiana (...) pero eh, a mi me da impresión que el argentino es más eh, nosotros hicimos renuente más cerrado al al aceptar como normales las otra cultura. Es mi visión. En cambio yo lo que he visto en Noruega, es un enorme respecto por la diversidad (A2:96 – 107).

Aquí el entrevistado tiene un punto de vista constructivista donde empieza a hablar de la gente de Noruega, y luego reduce la imagen a la empresa X, y después restringe la imagen nacional de los noruegos cuando habla específicamente sobre la gente de Oslo. De este modo, lleva el entrevistado la imagen cultural a un nivel grupal. Además, en vez de generalizar toda la cultura noruega, reduce su afirmación a su opinión personal a base de utilizar expresiones atenuantes como “es mi visión”, “probablemente”, “creo que”, “me da impresión” “es como yo lo veo” etc. Además, el entrevistado no dice que la gente noruega tiene una mentalidad abierta en general, sino que subraya que es con respecto a la diferencia cultural y la diversidad. Luego agrega que la gente noruega es cálida:

16)

A2: (...) la gente es muy muy cálida, por lo menos la recepción que nosotros tuvimos en noruega que siempre hemos ido –este – es muy abierta muy buena (A2:145-146).

En este fragmento, el entrevistado empieza a generalizar cuando dice “la gente es muy cálida” indicando que *todos los noruegos son cálidos*, pero acto seguido, se auto-corrige y constriñe la expresión *la gente noruega* a las personas noruegas que él ha conocido. Así cambia de tener una perspectiva esencialista a tener una perspectiva constructivista de la alo - imagen cultural. Me parece interesante comparar los fragmentos (15 y 16) con un extracto del patrón comunicativo presentado por Lewis (2007:348) que he presentado en el punto (2.3.2):

Norwegians’ sterling qualities and warm feelings are not readily communicated in their speech style. Cold climates tend to produce introverts and the Norwegians, along with Finns, are the shyest of Europeans.

Considerando la conceptualización del esencialismo que presenta Holliday (2011), el extracto de Lewis (2007) es un ejemplo que completa todos los rasgos para tener un punto de vista esencialista (2.1.2) y que refleja también partes del círculo del esencialismo (Figura 1) que propone Dahl (2013:72). En primer lugar, cuando dice *Norwegians*, generaliza a todos los noruegos. Segundo, ha llegado a la conclusión de que los climas fríos tienden a producir personas introvertidas, sin añadir más factores. Por último, es una afirmación contundente decir que los noruegos son los más tímidos de Europa, cuando no se refiere a ninguna fuente o ejemplo. En mi opinión esta afirmación provoca prejuicios de los noruegos. La introversión funciona en este ejemplo como un estereotipo (el primer paso del círculo del esencialismo),

de los noruegos y el estereotipo se mantiene inmovilizado (prejuicio) cuando Lewis (2007) concluye que los noruegos son los más tímidos de los europeos (el segundo paso del círculo del esencialismo). Si comparamos el ejemplo con el fragmento del entrevistado A2 (16) se nota que por su uso de modificaciones, confirma que hay diferencias entre los noruegos. Además, *la mentalidad abierta* que el entrevistado argumenta que los noruegos tienen, tiene que ver, en este caso, con las diferencias culturales en su trabajo, y no necesariamente de la gente noruega en un contexto privado. De este modo, el entrevistado lleva la descripción al nivel nacional hacia el nivel organizacional. Por lo tanto, la afirmación de Lewis (2007) es esencialista, mientras que la afirmación de A2 (15) tiene elementos constructivistas. Quiero detenerme en el hecho que el informante describe la cultura argentina como más cerrada que la cultura noruega. Aunque Argentina tiene mucha inmigración europea, al entrevistado le parece que el respeto por la diversidad es mayor en Noruega. Los ejemplos (15 y 16) subrayan una cosa importante en cuanto a categorizar la cultura argentina. Muestran la importancia de no categorizar la cultura argentina dentro de la cultura latinoamericana. Justo por la fuerte inmigración europea, Argentina es un país que difiere de muchos países latinoamericanos (2.3.1). No cabe duda que hay varios rasgos similares entre los países latinoamericanos, pero el peligro de categorizar un continente por una cultura unitaria, es que puede excluir información importante como lo que el encuestado (A2) ha presentado.

Otro entrevistado (A1), deja ver que hay un reto en cuanto a establecer relaciones privadas con muchos noruegos. Ha vivido cinco años en Oslo y dice que fue problemático hacerse amigos con algunos noruegos:

17)

A1: yo creo que en Noruega lo que – le le cuesta es el compromiso / comprometerse una relación de amistad

E: ah, ¿cómo? ¿Tiene un ejemplo o algo?

A1: Sí digamos, por ejemplo yo invitaba, tenía cumpleaños y hacía por ahí una fiesta o reunión y yo invitaba a a las personas de la oficina, en- yo les invitaba a todos no, entonces no sé- ingles responde “sí yo voy, no sé si puedo pero voy”, el alemán “sí”, y el noruego le cuesta, le cuesta decir sí o no, le costó y entonces yo “van a venir van a venir” y alguno sí y algu- y todos, después detrás años, y yo sobre todo- era una persona más grande que yo, eh eh excelente relación y yo le invitaba, le costaba como que no, le costaba dar ese paso a una relación más

intensa, eh después de tres años me invitó – tenía árboles de navidad y yo con los chicos para cortar un árbol / pero tres años [entonces]

E: [y ahora, cómo es la relación con él?]

A1: no, la relación es espectacular excelente pero como llevó mucho tiempo quebrar una barrera de llegar hasta más una relación más íntima, más “vení a casa” //tres años. / una eternidad / mucho tiempo (A1: 121-129).

El encuestado inicia la anécdota con un punto de vista esencialista al generalizar Noruega cuando dice implícitamente que *al noruego* “le cuesta el compromiso”. Cuando expone la anécdota de establecer una relación con un noruego, toma una perspectiva esencialista cuando hace una comparación entre “el noruego” y “el alemán”. Según Holliday (2011) una persona tiene un punto de vista esencialista cuando excluye mutuamente con otras culturas nacionales, y que las personas (en este caso el noruego) de una cultura es esencialmente diferente de la persona (en este caso el alemán) de la otra cultura (Tabla 1). Sin embargo, en mi opinión es una generalización útil porque expresa explícitamente que es lo que él percibe cuando utiliza la expresión “creo que” y que su afirmación de los noruegos refiere al ejemplo que presenta en la continuación. Ante la pregunta de por qué es difícil tener una amistad con algunos noruegos menciona la sociedad noruega y el logro que Noruega ha experimentado, como el factor principal.

18)

A1: (...) el noruego tiene la vida resuelta en alguna forma - voy siempre extrema no - pero técnicamente no hay desempleo eh / uno puede elegir en lo que quiere trabajar, porque eh / se no tiene desempleo, vos podés probar, y si no te gusta esta empresa te vas a otra empresa. Yo lo vi / gente joven y X es una empresa enorme y se iba a trabajar en un distribuidor de autos (...) entonces no tiene esa necesidad de “tengo que trabajar y tengo que cuidar lo que tengo porque sino tengo riesgo”, entonces es la parte de estudio y de trabajo, está resuelto no hay no hay una preocupación //eh eh en el futuro de qué me va a pasar a pasar (...) “tengo mi familia tengo mi casa tengo mi hytte” (...) pero bueno, yo lo puedo entender, uno está – nosotros vivimos la crisis del 2008 y en Noruega no le sint – en Noruega no se sintió así – yo viviendo allá (...) (A1: 145 -161).

En la anécdota que expresa hay un elemento del esencialismo cuando dice *el noruego*, porque indica implícitamente *todos los noruegos*. Sin embargo dice explícitamente que habla en

extremo, y además no cabe duda que está hablando del grupo noruegos que ha observado en su experiencia laboral en Noruega. De este modo presenta la imagen en un contexto empresarial y desde una perspectiva constructivista. Luego agrega que hay una diferencia entre los noruegos que tienen experiencia internacional y los que no han estado fuera de Noruega. Percibe diferencias entre los noruegos y así presenta la imagen desde una perspectiva constructivista:

19)

A1: Hay mucha diferencia entre que sale a vivir afuera y vivir por ahí, ver otras realidades, tiene otra experiencia, decía, no - yo me tengo que abrir porque, digamos, ahí hay otras cosas muy distintas y por ahí me estoy perdiendo conocer otras cosas muy distintas y por ahí me estoy perdiendo conocer otra gente otra cosa muy interesante para que – es distinta ir de vacaciones al sur de España o a Italia.

E: [A la costa del sol] ((risa))

A1: [A la costa del sol] ((risa))

E: Claro claro

A1: es distinto eso no?

E: Sí

A1: eh porque yo lo veo – ahora nos visitan amigos y invitamos a unos noruegos, y vinieron a argentina, pues dicen “no es tan lejos, peligroso” no sé. Y cuando se van / no no lo pueden creer. No lo pueden creer o sea, es es como una revelación para ellos, todo, Buenos Aires, fuimos al norte –todo un mundo nuevo, no, entonces y nos agradecen porque obviamente mostramos desde una vista local (A1: 153 – 159).

En este fragmento, parece que el entrevistado está hablando de los noruegos en un contexto privado, no en un contexto laboral como en el ejemplo anterior (18). Al describir la alo-imagen afirma que hay diferentes tipos de noruegos y tiene una perspectiva más constructivista que esencialista. También está atento para precisar que lo que dice es su opinión personal. Modifica sus alo-imágenes al extraer ejemplos personales y expresiones como *porque yo lo veo*. Este fragmento tiene dos vertientes, primero describe a los noruegos que no han viajado al exterior, y a continuación describe a los noruegos que viajan al sur de España, que según él es básicamente lo mismo que no tener experiencia del exterior. Tanto los ejemplos 15, 16 como el ejemplo 17, muestran las transiciones sutiles entre una perspectiva esencialista y constructivista cuando una persona describe las culturas.

Otro entrevistado describe la diferencia cultural entre Noruega y Argentina en cuanto al silencio en la empresa:

20)

A2: pero lo que yo he notado en - estando en las oficinas en Noruega // es un ambiente de mucho más silencio cada uno está trabajando.

E: [¿más que acá?]

A2: [en lo suyo] y y no hay mucho intercambio con los otros / aquí es permanente // no solo de trabajo, sino se hacen bromas o se comentan otros temas y se se sabe de de la vida familiar del otro / uno está atento de qué problemas puede estar teniendo / no sé cómo es en Noruega eso porque no he llegado-digamos no he trabajado allí yo

E: No / [pero tenés una]

A2: [pero mi] visión es que cada uno está más en lo suyo - este-termina allí trabajo

E: y ¿qué forma te parece mejor?

A2: No – yo no soy quién para decir cuál es la mejor forma // lo que pasa es que ahí hay una diferencia cultural / puedo opinar la profundidad de de de la cultura noruega porque no la conozco, yo te comente que las veces que fui, fue por una semana pero me da la impresión o digamos lo que hice que - eh nuestra forma de ser es mucho más de de de estar en un contacto personal con los otros y de un grado de – no digo intimidad- pero de conocimiento y de intercambio de de experiencias o de situaciones / saber más del uno u otro eso es muy normal aquí (A2:256 – 264).

Presenta el ejemplo con un punto de vista pura constructivista que se basa en sus observaciones en Noruega. Dice explícitamente que no tiene fundamento para opinar sobre la cultura noruega por la falta de conocimiento. Además usa expresiones atenuantes para modificar su percepción de la cultura noruega como ejemplo *mi visión, la veces que fui, me da la impresión, un grado de, etc.* Además, cuando dice *la cultura noruega*, se refiere a la cultura empresarial, es decir que no describe al nivel nacional, sino al nivel organizacional. En cuanto al tema, se vuelve de nuevo a la combinación de la ineficiencia y el personalismo / la simpatía. Lo que el entrevistado N2 destaca como negativo en su anécdota (2), el entrevistado A2 expresa implícitamente que es algo positivo. Cuando le pregunto qué forma le parece mejor, no propone una respuesta clara, pero implícitamente expresa que las charlas

informales en su trabajo indican el bienestar, relaciones personales y no necesariamente falta de eficacia.

La próxima alo-imagen que presento tiene una mezcla de las perspectivas esencialistas y constructivistas. Primero toma una perspectiva esencialista cuando agrupa la cultura noruega con Escandinavia y la cultura argentina con América Latina:

21)

A3: (...) la realidad es que Escandinavia es muy distinto a América Latina o sea [muy]

E: [¿Cómo distinto?]

A3: En todo sentido-estoy –es es muy distinto en todo sentido porque es – culturalmente es muy difícil separar una cosa de la otra

E: ¿tenés algún ejemplo?

A3: ejemplo// los escandinavos- y esto no estoy diciendo que esté bien o esté mal- los escandinavos son ah muy de seguir las formas o sea “procedures”, y acá no tanto por un montón de realidades / hay empresas que sigan las formas o que hacen menos (...) y en la parte dentro de Noruega por ejemplo yo noto diferencias entre empresas muy tradicionales y empresas jóvenes, por ejemplo una de las empresas que trabajó con nosotros acá X // por ejemplo cierra la empresa por quince días de vacaciones totales, no queda nadie- y en el negocio no siempre todo es previsible como parecido no, esta cerrado por () es que sucede. Y ahí vienen los problemas- ahora / lo interesante es que en empresas más jóvenes noruegas, en el mismo rubro por ejemplo, no cierran de vacaciones (A3:22- 38).

A continuación, reduce su imagen cultural de toda Escandinavia a una imagen de Noruega y después reduce de nuevo su imagen noruega cuando la divide en dos partes con respecto al ambiente empresarial. En este ejemplo es útil generalizar, porque su generalización de América Latina y Escandinavia funciona como una introducción a la descripción más detallada que propone a continuación. La imagen cultural hubiera sido restringida si hubiera sido generalizada la cultura noruega como *Escandinavia* en todos sus descripciones. El entrevistado presenta dos culturas diferentes del ambiente empresarial en Noruega, en un nivel organizacional. Por lo tanto, describe la cultura noruega desde una perspectiva constructivista. El tema cultura de la imagen muestra las diferencias que el entrevistado percibe del ambiente empresarial en Noruega. Es un aspecto que ninguno de los teóricos

destacan en los rasgos culturales de Noruega. El entrevistado presenta las descripciones al nivel empresarial, un asunto al que regresaré en capítulo (4.3).

Como he mostrado con ejemplos anteriores (5, 6, 13) la jerarquía es un tema recurrente en las entrevistas, tanto con los empleados noruegos como los empleados argentinos. El entrevistado A1 presenta una anécdota de una reunión en Noruega que según él muestra que la estructura jerárquica es más plana en Noruega que en Argentina:

22)

A1: (...) estábamos discutiendo una decisión, y teníamos nuestra secretaria que tomaba notas que ayudaba, y en un punto ella dijo: "no / a mí no me parece". Yo me quedé impresión- yo dije - y pensé que nuestro jefe le iba a decir, "bueno no importa". Él tomó el punto y dijo "bueno", y no llegamos a una decisión (...) y eso para mí // fue impresionante, o sea, acá no hubiera caso. Primero, la secretaria no hubiera estado en la reunión, o solamente para tomar notas, y no tiene ni voto o sea, no eh, // fue entonces fue un un cambio grande. Tiene las ventajas y desventajas también. Por las desventajas que a veces los procesos son muy largos, porque nadie hasta que- o siempre tomar una decisión en cosas difíciles, a veces hay que tomar una decisión. Y es muy difícil lograr el consenso, de que todos se tienen acuerdo, que siempre hay alguien que tiene otra visión. Entonces es muy bueno tener la la decisión de todos, pero hay veces que no se puede, entonces hay que avanzar (A1: 36 - 43).

Primero, no cabe duda que esta imagen es constructivista. El entrevistado está describiendo una parte de la cultura empresarial que percibió de su experiencia de una reunión en Noruega. No menciona explícitamente la nación Noruega o una cultura noruega, sino que su presunción se basa solamente en sus experiencia laboral en Noruega. Con la anécdota de la reunión, indica el entrevistado que hay más democracia entre los empleados y el jefe por una estructura jerárquica plana. Es decir, según el entrevistado (A1), muchas veces no toman una decisión hasta que la mayoría haya discutido el asunto. Por un lado el tema principal de este ejemplo es la estructura jerárquica que coincide con la afirmación de Lewis (2007:119). Sin embargo, por otro lado, el ejemplo trata también del sentido de tiempo o más específico la eficiencia. Repito algunos de los valores culturales que propone Lewis (2007): *mantienen los planes y son muy orientados a los planes* (4.2.1). Considerando estos rasgos, es interesante darse cuenta de que el entrevistado plantea una desventaja de la estructura jerárquica plana, que la trae como consecuencia negativa un retraso de la toma de decisiones. Es decir, que el

entrevistado indica que la toma de decisiones en Noruega afecta la eficiencia del trabajo, que en este caso no coincide con la afirmación de Lewis (2007). La afirmación de A1 (22) coincide con el aserto de Grenness (2003), que en las tomas de decisiones en el Escandinava se pone énfasis en el proceso democrático entre todos los cooperativos. Sin embargo, afirma Grenness (2003) que el estilo noruego de la toma de decisión es caracterizado por ir directo al grano (2.3.1). En mi opinión la anécdota es un ejemplo de que los rasgos culturales no deben ser presentados por separado porque hay coherencia entre sí. Propongo una respuesta sacada de un correo electrónico de uno de los entrevistados (A4)⁴³. Como el entrevistado A1, el entrevistado A4 también percibe un retraso debido a la toma de decisiones en Noruega. Ante la pregunta si quiere compartir una anécdota de una experiencia positiva o negativa de trabajar con clientes noruegos, presenta lo siguiente:

La experiencia positiva fue la de conocer a mucha gente de diversa índole en mi trabajo poder haber trabajado en una buena relación de trabajo como de amistad luego de los años. A las empresas Noruegas les toma mucho tiempo tomar decisiones a veces, por eso hay negocios que se pierden o por falta de confianza también. Es difícil de explicar esto. Tengo varias experiencias en que tardar en tomar una decisión, se perdieron trabajos y/o negocios. Por lo tanto, hay una coherencia entre las relaciones jerárquicas y el tiempo que lleva tomar decisiones (Anexo 2).

El entrevistado A4 coincide con la afirmación de A1 en el ejemplo (22), que las tomas de decisiones normalmente tardan en Noruega. Como una consecuencia de este retraso, pierden la confianza de los noruegos también. El ejemplo subraya la importancia de la confianza, lo que se refleja en el rasgo que Osland et al. (2007) presenta como el *personalismo*. Esta consecuencia aparece raramente en la teoría tradicional, sin ir más lejos en el trabajo de Lewis (2007). Hay que tener en cuenta los puntos de vista de los entrevistados. Además, considero interesante presentar de nuevo la auto-imagen (8) de A3 en la que pone de relieve el tema de tomar decisiones.

8)

A3: (...) la reunión es para tomar decisiones, no es para hablar, y acá muchas veces las reuniones son para comunicar y no siempre y no siempre se llega al tomado de decisión.

⁴³ Como he mencionado en el marco metodológico (3.3), hay una entrevista con varios fragmentos inaudibles en la grabación, y debido a esto, he enviado algunas preguntas al entrevistado por correo electrónico (véase Anexo 2).

E: la duración, ¿cómo es?

A3: no acá ellos son mucho más cortos

E: ¿acá?

A3: allá. Las reuniones son más cortas pero creo que tiene que ver con eso porque en general las reuniones que yo he ido han sido muy objetivas o sea todos sabemos perfecto a qué, por qué nos hacemos a reunir y en qué nivel (...).

Este entrevistado no dijo que fuera una desventaja tener una jerarquía plana en cuanto a las reuniones, pero subraya que la toma de decisiones es el objetivo principal en las reuniones noruegas. Considerando la imagen del entrevistado A1 (20), aparece una contradicción con respecto al tema porque según A1, con la jerarquía plana todo el mundo opina y se tarda en llegar a una decisión. Por lo tanto, los dos ejemplos (20 y 21) muestran la complejidad de los rasgos culturales que son propuestos en la teoría tradicional que tiende a excluir los diferentes aspectos de un rasgo cultural, como los que proponen los entrevistados.

4.1.4 Auto – imágenes de los noruegos⁴⁴

Tratándose de las auto-imágenes de los noruegos, presento primero una imagen esencialista del entrevistado N2:

23)

N2: (...) – tener estructuras planas hace que uno puede acudir pronto con problemas y retos pues - las posibilidades llegan muy rápido a los que tal vez puedan hacer algo con el asunto, que me sorprende que Noruega ha logrado indexes tan eficientes, es como – “qué, puedes ir a casa a las dos y media, y en el tiempo del verano?” Y la baja médica, y la lotería de vino también // sí, nosotros somos tan eficientes pero también cuando piensas en que no gastamos mucho tiempo en tonterías (N2:117 -120).

En este fragmento el entrevistado destaca la estructura plana y la eficacia de los noruegos pero parece que indica implícitamente que los argentinos no son tan eficientes cuando afirma que “no gastamos mucho tiempo en tonterías”. A mi juicio, el entrevistado tiene una perspectiva esencialista y el fragmento puede ser entendido como una expresión etnocéntrica

⁴⁴ Todas las auto-imágenes de los noruegos son traducidas por mí en el presente análisis y las citas originales transcritas se encuentran en el anexo 1.

al indicar implícitamente que la mejor forma de lograr indexes es la forma noruega. Además muestra el entrevistado que hay una relación entre los temas de las *estructuras jerárquicas* y *la eficiencia*, diciendo que la *estructura plana* causa a la *eficiencia*. Esta auto-imagen refleja el concepto de “best wayism” que proponen Søderberg y Vaara (2003), que una persona se espera la misma manera de hacer negocios en otro país, indicando que *su* manera es la mejor. Al contrario a este ejemplo (23), presento una imagen en la que ante la pregunta de si el entrevistado N1 tenía que adaptarse de alguna manera a una cultura cuando llegó a Buenos Aires. Pone de relieve una debilidad que percibe de la cultura noruega:

24)

N1: Pues, creo que a veces tienes que ser en una manera más clara porque es anticipado para que cosas sean realizadas / y eso hace que te adaptas en la misma manera, tienes que- sí simplemente tienes que ser- por tanto la gente tiene que entenderte, entonces lo que opinas y cosas así eh / y qué decisiones que se han tomado y etcétera // y eso puede ser una debilidad de la cultura noruega- que no sea suficiente directa, es demasiado difuso lo que se ha decidido en definitiva (N1:151-153).

Presenta una auto-imagen constructivista interesante por dos razones: Primero, dice implícitamente que en la cultura noruega las personas son menos directos en cuanto a tomar decisiones que en Argentina. Segundo, aunque utiliza el término *cultura noruega*, no cabe duda que está hablando del contexto empresarial. Además modifica su afirmación cuando introduce la imagen con la expresión “creo que a veces”, con lo que subraya que está hablando de sus experiencias personales. El tema que el entrevistado subraya en esta imagen es interesante con respecto a la forma noruega de tomar decisiones. Como he mencionado anteriormente (4.1.3), el entrevistado A1 presenta el proceso de las tomas de decisiones como algo negativo de la cultura noruega, donde usan mucho tiempo en tener discusiones democráticos con todos los empleados (22). Por lo tanto, los procesos democráticos es un rasgo cultural que Grenness (2003) propone como algo típico de la cultura empresarial en los países escandinavos (2.3.1). A mi juicio, hay una coherencia entre la afirmación de A1 (22) y la afirmación de N1 (24), considerando que los procesos democráticos que tienden a retrasar las decisiones puede conllevar una comunicación más indirecta con respecto al tema de tomar decisiones.

A continuación, agrega el entrevistado N1 que hay más retos en cuanto a negociar con los norteamericanos que los latinoamericanos. Por lo tanto se identifica más con la cultura latinoamericana que la cultura norteamericana.

25)

N1: Creo que la cultura noruega, a pesar de todo, está más, está más cerca a la cultura latinoamericana⁴⁵ que la norteamericana creo

E: Sí, eso es interesante

N1: Sí, me parece [porque]

E: [¿por qué?]

N1: no, es de alguna manera más cálida, en una manera. Pues, los noruegos son más, eh- no tan aburridos (...) creo que la mayoría de los noruegos tiene simpatía para muchos de los problemas que América Latina sufre, que la cultura norteamericana creo que es más “life is not fair and you have to work for it” (N2: 234 -243).

Aquí el entrevistado utiliza una elementos esencialistas al diferenciar entre América Latina, Norte –América y Noruega. Generaliza todos los noruegos y todos los latinoamericanos. Presenta la imagen en el nivel nacional y no habla explícitamente de diferencias regionales dentro de América Latina. Sin embargo, por el contexto y sus experiencias en Buenos Aires, se supone que se refiere a Argentina cuando dice la cultura latinoamericana. En esta auto-imagen el esencialismo parece redundar en beneficio, porque el entrevistado presenta una imagen matizada cuando describe la cultura noruega. Además subraya que la afirmación es según su opinión y utiliza expresiones atenuantes como “creo que”, “creo”, “me parece”, “de alguna manera” etc. El hecho de que el entrevistado noruego aquí diga que la cultura noruega es más parecida a la cultura latinoamericana que la norteamericana, es una contradicción de lo que afirma Lewis (2007). Según su modelo cultural (figura 2) los Estados Unidos y Noruega están presentados como culturas parecidas considerando que ambas están categorizadas como culturas activo-lineal que indica entre otras cosas, que las personas son impasibles (tabla 5, p.24).

El encuestado N3 que ha vivido 28 años en Argentina creció en Noruega se identifica como noruego. Se mudó a Argentina con 18 años, pero visita Noruega a menudo. En la entrevista

⁴⁵ En este caso, el entrevistado utiliza la cultura latinoamericana para indicar la cultura argentina.

habla de la cultura empresarial tanto en Noruega como en Argentina con ciertas restricciones. Ante la pregunta si percibe algunas diferencias en su empresa con respecto a las reuniones en Noruega y Argentina afirma lo siguiente:

26)

N3: Sí, y eso creo que tiene que ver con una diferente cultura de reuniones⁴⁶, y no con la diferencia entre Argentina o Sudamérica mismo. Creo que Noruega – por lo menos lo que he visto en mi empresa, ha desarrollado una muy buena norma de reuniones / eh / normalmente pensé que tradicionalmente que tenías un jefe no, que tomaba las decisiones. Mientras he visto – por lo menos en Oslo – que tenemos reuniones, y tienes un asunto para abordar, y se lo discuten y llegan a – todos juntos a una solución (...)

E: y ¿cómo funciona eso aquí?

N3: (...) es probable que sea diferente con lo tradicional quizás como se nota aquí – más en Argentina – quizás no aquí en la empresa - donde tienes un jefe o director o alguien que toma las decisiones, y eso lo he visto siquiera en X y quizás en otras empresas internacionales, que asistes a algunas reuniones, esa norma de las reuniones es muy importante (N3:43 -48).

Este entrevistado presenta la auto-imagen con una perspectiva constructivista. Empieza a generalizar cuando dice “creo que *Noruega*”, pero inmediatamente se corrige a sí mismo y modifica su generalización a su *empresa*. Lo interesante de este fragmento y toda la entrevista (N3), es que el informante mantiene la neutralidad cuando describe las culturas, por lo tanto parece difícil averiguar su identidad nacional. Expresa con palabras atenuantes como *es probable, creo que, lo que he visto, quizás* etc. Describe la cultura de *su* empresa en un nivel organizacional. Es importante subrayar que en este ejemplo, tanto como en los ejemplos anteriores (8, 22 y 24), los entrevistados enfatizan el tema de la toma de decisiones en Noruega. Según N3 “todos juntos” llegan a la decisión, como coincide con la afirmación de Grenness (2003), que las tomas de decisiones son procesos democráticos en el ambiente empresarial escandinavo. Sin embargo, en esta auto-imagen no lo menciona como algo negativo con respecto a por ejemplo el retraso.

En el siguiente ejemplo el entrevistado se refiere a una “cultura” equivalente a la nación Noruega y pone de relieve una auto-imagen:

⁴⁶ El entrevistado utiliza la palabra “møtekultur”.

27)

N1: creo que soy de una cultura en la que tal vez tenemos demasiado respeto a- que somos de pequeña Noruega y tenemos que adaptarnos / y creo que hoy soy mucho más- que tenemos que ser más explícito cómo administrar pero no obstante tener un entendimiento de cómo incluir a la gente, porque eso es nuestra comunicación principal / eh / creo que – mi experiencia es que es necesario estar claramente de cómo – lo que es absolutamente “sí” y lo que es absolutamente “no” es necesario (...) (N1:250-253).

La imagen que presenta tiene algunos elementos esencialistas. Primero asocia la *cultura* con un país que según Holliday (2011) es un de los rasgos de tener un punto de vista esencialista de las culturas (Tabla 1). El entrevistado refiere a una “cultura” equivalente a la nación Noruega donde se identifica con una cultura noruega unitaria. Inicia la afirmación expresándose en la primera persona singular *creo que soy* , pero de repente cambia a la primera persona plural *tenemos, somos* etc. Así implícitamente generaliza toda la cultura noruega. Sin embargo, en mi opinión esta generalización no tiene consecuencias negativas, por los elementos constructivistas de la expresión atenuante “creo que”.

4.1.5 Conclusiones preliminares

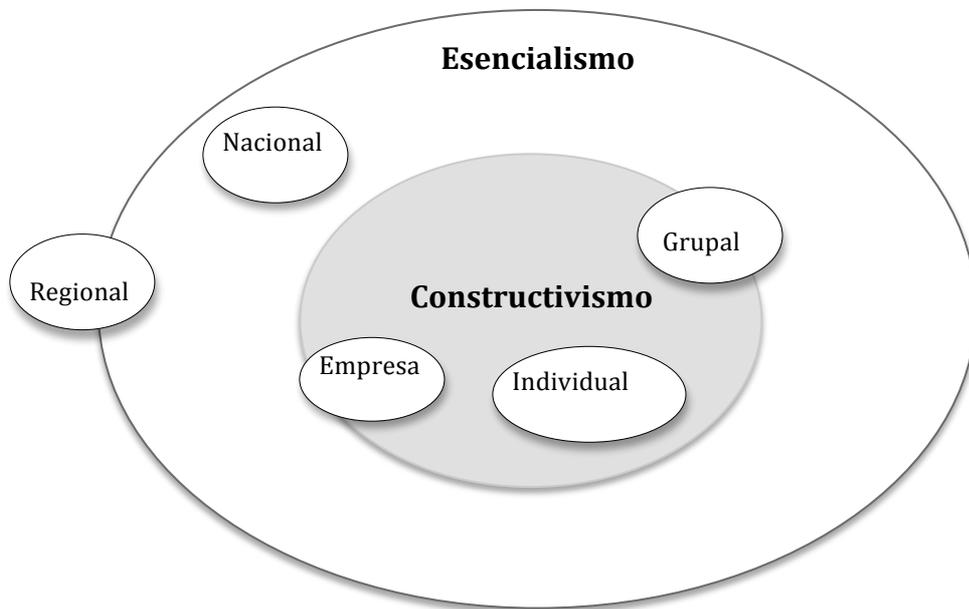
En este capítulo he analizado las auto - y alo - imágenes culturales que perciben los empleados argentinos y noruegos. He averiguado si hablan de *la cultura* desde una perspectiva esencialista o constructivista. Encontré que hay pocas imágenes que son puramente esencialistas, pero que muchas de las imágenes tienen una mezcla de las dos perspectivas. Debido a la mezcla, la mayoría de las imágenes con elementos esencialistas que he presentado en el análisis tienen beneficios para explicar las culturas. Sin embargo, no cabe duda que pueden provocar consecuencias negativas, como el etnocentrismo y la alteridad. La mayoría de las imágenes culturales de los empleados son constructivistas y hay solo tres ejemplos que considero puramente esencialistas (2, 4 y 23). Además, las imágenes culturales que describen el ambiente empresarial suelen ser más constructivistas (p.ej. 1, 13, 20) que las imágenes que describen la cultura nacional (p.ej. 2, 4, 17). He discutido los temas culturales que aparecen en las imágenes, y he averiguado si coinciden con los rasgos culturales que se presenta en el marco teórico. Hay muchos rasgos que coinciden, pero las imágenes que los entrevistados perciben tienden a ser más matizadas y he notado que muchos de los rasgos son coherentes entre sí, por ejemplo el personalismo, la simpatía y la ineficiencia.

4.3 La cultura se manifiesta a diferentes niveles

Según Babor (2009:43), una cultura empresarial puede ser similar a una cultura nacional porque los rasgos de la cultura nacional se reflejan en la cultura empresarial, pero también existen, en una cultura empresarial, propios códigos, valores y rasgos entre los colaboradores que pertenecen exclusivamente a la empresa (2.1.1). Según el estudio de Schaffer y Riordan (2007), 79% de los investigadores de los estudios interculturales utilizaban la *nación* como la piedra de toque entorno a la cual giran los estudios de la cultura (tabla 4). También Lewis (2007) y Hofstede (2001) utilizan la nación como el eje fundamental cuando comparan y describen culturas. Además, he manifestado que hay una tendencia general entre los investigadores, como ejemplo Lewis (2007) a enfocar las naciones en *comparaciones* (2.1). Debido a estos factores, considero relevante analizar los fragmentos de los encuestados que incluyen una cultura *empresarial* además de una cultura nacional. Según Chao (2000), es importante destacar los otros niveles de la cultura, por ejemplo el nivel *organizacional*.

Como propone Chao (2000) con los dos modelos que he presentado en 2.2 (modelo I y II), las culturas pueden ser estudiadas a diferentes niveles: que es posible conceptualizarlas a sólo un nivel o incluir diferentes combinaciones de los niveles. A mi juicio, las culturas también deben ser *descritas* a diferentes niveles. En el análisis consta que los encuestados usan varias veces el término *cultura*, y en ocasiones resulta difícil entender qué quieren decir con el término. Según los ejemplos presentados en el análisis, se percibe tendencias a que las imágenes que contienen una perspectiva esencialista describen las culturas en el nivel nacional o regional, mientras las imágenes que tienen una perspectiva más constructivista, describen las culturas a más niveles. Constatada esta tendencia propongo un modelo (modelo 3), que he realizado basado en el modelo multinivel (modelo II) de Chao (2000:146), para mostrar los diferentes niveles a los que se hallan las descripciones de las culturas. Hay varios aspectos que distinguen mi modelo del modelo de Chao (2000): En primero lugar, que trata de *describir* la cultura y no investigarla, y segundo, que propone la relación existente entre los niveles culturales y las perspectivas esencialistas y constructivistas. Además, he añadido el nivel regional que se ha de entender como un nivel aún más amplio que el nivel nacional. Por lo tanto, en un encuentro intercultural en el ambiente empresarial, se pueden describir las culturas a los cinco niveles: *individual*, *grupala*, *empresarial*, *nacional* y *regional*. El grado del esencialismo y el constructivismo varía a los diferentes niveles según refleja el modelo 3:

Modelo 3



En este trabajo, considero la cultura latinoamericana o sudamericana y la cultura europea o escandinava como categorizaciones en el *nivel regional*. Según el modelo que propongo, hay que describir la cultura incluyendo todos los niveles, pero dando mayor énfasis al nivel individual, grupal y empresarial. Según las imágenes culturales (2, 4, 17 y 23) en el capítulo anterior, es notorio que cuando uno describe las culturas solo en el nivel nacional o regional, la descripción suele tener una perspectiva esencialista. Sin embargo, como se muestra en el modelo y que se ve en las imágenes presentadas en (4.1), una descripción de una cultura puede tener tanto una perspectiva esencialista como una perspectiva constructivista, como los ejemplos (1, 7, 8, 9, 10,11, 13, 18 y 21). Lo que se desprende de mi análisis, es que la mayoría de los encuestados empiezan a describir la cultura por el nivel regional o nacional y siguen describiéndola por los otros niveles y toman así una perspectiva constructivista. Es decir, que una imagen cultural constructivista puede ser presentada de todos los niveles, inclusivamente el nivel regional que considero un nivel esencialista. Una imagen cultural suele ser totalmente esencialista solo cuando la imagen es descrita solamente al nivel regional o nacional. A modo de ejemplo, insisto en algunas imágenes que ya he presentado con otras imágenes que reflejan los hallazgos de mi análisis, y para comprobar la consistencia de mi modelo.

Pongo de relieve la alo-imagen (21) del encuestado A3 que ya he presentado en (4.1.3) pero con una continuación de la conversación añadida. Afirma que tanto como diferencias regionales de las empresas noruegas hay también diferencias entre las empresas jóvenes y las empresas tradicionales:

21)

A3: (...) la realidad es que Escandinavia es muy distinto a América Latina o sea [muy]

E: [¿Cómo distinto?]

A3: En todo sentido-estoy –es es muy distinto en todo sentido porque es – culturalmente es muy difícil separar una cosa de la otra

E: ¿tenés algún ejemplo?

A3: Ejemplo// los escandinavos- y esto no estoy diciendo que esté bien o esté mal- los escandinavos son ah muy de seguir las formas o sea “procedures”, y acá no tanto por un montón de realidades / hay empresas que sigan las formas o que hacen menos (...) y en la parte dentro de Noruega por ejemplo yo noto diferencias entre empresas muy tradicionales y empresas jóvenes, por ejemplo una de las empresas que trabajó con nosotros acá X // por ejemplo cierra la empresa por quince días de vacaciones totales, no queda nadie- y en el negocio no siempre todo es previsible como parecido no, esta cerrado por () es que sucede. Y ahí vienen los problemas - ahora / lo interesante es que en empresas más jóvenes noruegas, en el mismo rubro por ejemplo, no cierran de vacaciones.

E: [No sabía]

A3: [En el mismo rubro]

E: ¿Pero, en las jóvenes no?

A3: Pero las jóvenes son más dinámicas, por ahí no tienen una tradición tan fuerte son más flexibles

E: que- ¿Por qué crees es así?

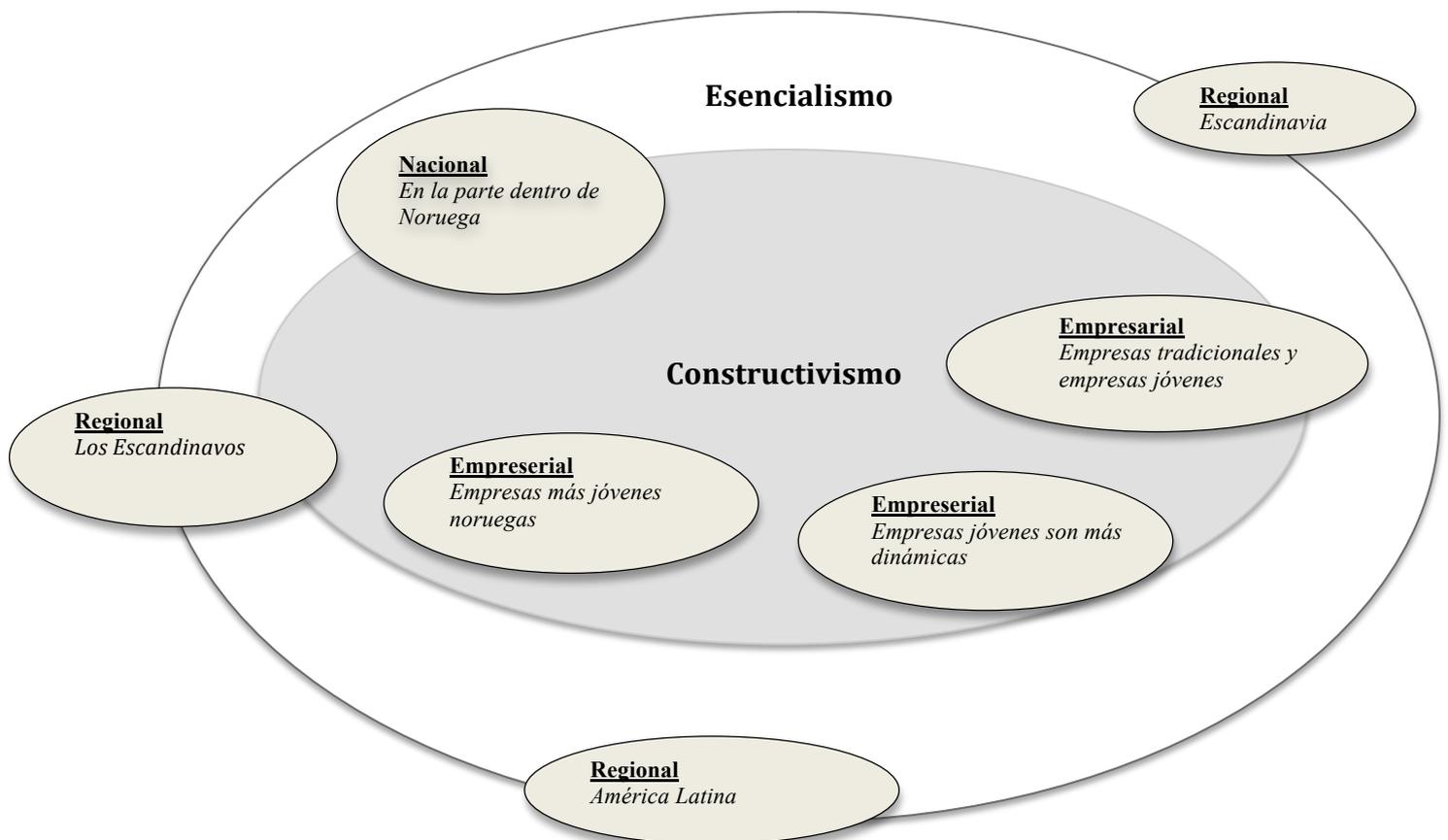
A3: tradición, yo creo que es por la tradición (A3: 22 - 40).

El encuestado inicia la descripción cultural al nivel regional (modelo 3), utilizando “los escandinavos” para describir a los noruegos. Luego afirma que “los escandinavos son muy de seguir las formas”, que es una afirmación esencialista. Por lo tanto, este ejemplo muestra la coherencia entre la perspectiva esencialista y el nivel regional. Acto seguido, el encuestado restringe la anécdota al país Noruega y presenta la cultura al nivel nacional y luego al nivel

empresarial. Ilustrando con el modelo 3, la descripción cultural mueve hacia adentro del círculo (hacia el constructivismo) a la vez que presenta la cultura por diferentes niveles.

Este modo indica que hay diferencias dentro de la cultura empresarial en Noruega y presenta exclusivamente los rasgos culturales en el nivel empresarial. Esta anécdota describe la cultura al nivel *regional* y *nacional*, pero excluye los niveles grupal e individual. Sin embargo, la mayor parte de su descripción está basada en el nivel *empresarial* donde divide el ambiente empresarial de Noruega en dos: empresas jóvenes y empresas tradicionales. En mi opinión, este ejemplo muestra una alo- imagen que tiene elementos esencialistas pero también constructivistas en los diferentes niveles. De esta manera el encuestado presenta una imagen matizada del ambiente empresarial en Noruega. Para demostrar el ejemplo según el modelo 3, concreto algunos de los fragmentos de la imagen cultural de A3 (21):

Modelo 3:



Volvemos a la alo-imagen de A1 (12). El encuestado tiene un jefe noruego, pero todos los demás empleados son de Argentina. Habla tanto de una cultura *empresarial* como una cultura *nacional* en la misma anécdota:

12)

A1: (...) es decir, la cultura acá es, X dice que la oficina está abierta y lo puede decir cualquiera puede entrar, pero nadie va a entrar.

E: ¿Por qué no?

A1: Porque es cultural, nadie va a hablar con el gran jefe porque da miedo [o]

E: [miedo de qué?]

A1: que uno diga una cosa equivocada o que diga una cosa que es una estupidez o sea, como que acá si siquiera el error – digamos – uno tiene miedo no, por eso, eso es cultural (...) y por más que uno dice que la puerta está abierta y la cultura acá es “pero yo, yo qué le voy a decir al jefe?” y me dice esa pregunta me mire y me dice “ pero sos un estúpido, salí de acá. Porque por ahí un jefe argentino diría eso – vos sos un estúpido salí de acá. o sea- ser muy agresivo no o muy – entonces la gente tiene miedo

E: Sí

A1: Tiene miedo de decir una pavada por eso cuando uno hace un seminario dice “bueno hay preguntas?” y no hay preguntas. Eh en cambio al de Noruega (A1:210-221).

En este ejemplo se entiende, por el contexto, el significado de *la cultura acá*. Con “*la cultura acá*” en la primera frase se refiere a la cultura de su empresa porque habla de su jefe, pero “*la cultura acá*” en la penúltima frase se refiere a la cultura de Argentina y la compara con la situación en Noruega. Es interesante subrayar que aunque es una empresa con origen noruego y un jefe noruego, el encuestado no habla de una *cultura noruega*, sino de la cultura propia de su empresa. Según el modelo que he propuesto, la descripción de la *cultura* está en el nivel nacional y empresarial. Además, como he precisado antes (4.1.2), el ejemplo tiene partes de perspectivas esencialistas y constructivistas. Si la descripción hubiera realizado únicamente al nivel nacional la imagen hubiera sido totalmente esencialista. Sin embargo, cuando su descripción tiene una mezcla de los dos niveles, la imagen final resulta más constructivista. El encuestado A3 subraya que la *cultura empresarial* es fundamental para hacer negocios entre argentinos y noruegos (A3).

En el ejemplo a continuación, el encuestado A3 resalta diferencias regionales dentro de Noruega:

28)

A3: (...) y después otra cosa que es muy interesante, hablé con un noruego- amigo que vivió mucho afuera de Noruega. Y él me decía que la gen – las empresas que que tan – o la gente mejor dicho que está sobre la costa en xx no sé Oslo, Stavanger, Bergen Ålesund / son mucho más flexibles que la gente en las empresas tierra dentro.

E: Interesante

A3: y él, y él lo cree que tiene que ver más con el shipping el patrón que otra cosa

E: mm ¿Por qué?

A3: o sea más flexibles en el sentido porque están más acostumbrados al negocio internacional al punto al negocio local.

E: y vos, notas una diferencia [también?]

A3: [Pero lo bueno] es que yo lo que, me voy dando vuelta de repaso el tiempo es que hay una – especialmente unos managers que hay una () más abrirse y sentar y a, trabajar las cosas de una forma más flexible. Igualmente – y no los cultos - esto no para muchos noruegos que no han tenido una experiencia internacional les cuesta mucho entender que las cosas son de otro modo en otro país (A3:54- 65).

Describe a los noruegos desde sus propias experiencias, y categoriza a los empleados noruegos en dos grupos: los que trabajan en empresas situadas en el interior de Noruega, y los que trabajan en empresas situadas en la costa de Noruega. Luego distingue a los empleados que tienen experiencia internacional de los que no la tienen. Por lo tanto, presenta una cultura empresarial al nivel grupal. El encuestado llama la atención sobre un asunto interesante cuando describe su impresión de una cultura noruega. No habla de solo una cultura noruega, sino de varias subculturas, algo que raramente es mencionado en la teoría tradicional de la comunicación intercultural. Comparando esta imagen con la información que Lewis (2007) presenta del ambiente empresarial en Noruega (2.3.1), considero la afirmación de A3 más constructivista y relevante, porque muestra una imagen a los niveles empresarial y grupal, tanto como el nivel nacional. También es digno de mención que el encuestado se auto-corrige cuando está a punto de decir “la gente” en la frase: “y él me decía que la gen- las empresas (...)”. El entrevistado reformula, y dice *las empresas* en vez de *la gente*. De este modo cambia la descripción del nivel nacional al nivel empresarial y presenta la imagen de una forma más constructivista

En una alo-imagen que ya he presentado (19) en (4.1.3) se presenta el mismo tópico como en el ejemplo anterior (28) pero describen la cultura a niveles diferentes. Expongo solamente un fragmento del ejemplo para enfatizar la diferencia:

19)

A1: Hay mucha diferencia entre que sale a vivir afuera y vivir por ahí, ver otras realidades, tiene otra experiencia, decía, no- yo me tengo que abrir porque, digamos, ahí hay otras cosas muy distintas y por ahí me estoy perdiendo conocer otras cosas muy distintas y por ahí me estoy perdiendo conocer otra gente otra cosa muy interesante para que – es distinta ir de vacaciones al sur de España o a Italia (A1: 153 – 155).

En esta parte de la entrevista, el entrevistado A1 no habla de los *empleados* noruegos sino que habla implícitamente de *la gente general* en Noruega, tanto en la vida profesional como en la vida personal. La diferencia entre las dos alo-imágenes es por lo tanto que en este ejemplo, excluye el nivel empresarial y describe la cultura al nivel nacional y grupal. Al nivel grupal porque divide la gente noruega en dos grupos, un grupo que tiene experiencia internacional y otro grupo que no tiene experiencia internacional. En cambio, el entrevistado A3 incluye en su imagen (28) el conocimiento del nivel empresarial y el nivel nacional (2.2). Las dos imágenes tienen una perspectiva constructivista, pero el ejemplo 28 describe más el ambiente empresarial que el ejemplo 18 que solo describe partes del contexto nacional.

El entrevistado pone de relieve el *ascenso profesional* y el *cambio de empleo* como un tema que le llamó la atención en Noruega:

29)

A3: (...) tienen cosas buenísimas en Noruega y otras cosas que me quedo así contra la pared. Ejemplo / en general lo que yo he visto / esto no es una regla pero yo lo he visto. En general la gente para ascender, no pueden, o sea, tienen que ir a otra empresa para hacer un cargo mejor, o sea, tienes un manager para convertirse en un director, se va a otra empresa. En la empresa lo ascienden lineal o sea en la misma empresa. No es tan fácil, o sea, la gente está más tiempo en un cargo, asciende el personal “they want to move you further position”.

E: [¿y van a otra?]

A3: [muchas veces] van a otras empresas. (...) porque de pronto vos tenés un – una persona que fue manager y hay también condiciones perfectas para ser director en la empresa por un

director de promoción / y no toman un director de otra empresa y se están perdiendo por ahí los quince años de experiencia de tener esa manager dentro de la empresa / y eso yo creo que siempre tiene alguna posibilidad y eso a veces es difícil, eso no me parece muy bueno (...) (A3:214 – 231).

También en este ejemplo el encuestado presenta una alo-imagen de la cultura noruega desde una perspectiva constructivista. Subraya que la imagen es algo que él basa en sus experiencias personales. Presenta la imagen al nivel nacional y empresarial. En el nivel nacional porque concluye implícitamente que el tema trata de una cultura *noruega* cuando dice “la gente”. Así presenta una generalización que considero una parte del esencialismo. Sin embargo, este tipo de esencialismo conlleva consecuencias positivas, donde el encuestado modifica su afirmación, diciendo “en general” que según Adler (1997) es una condición que hace la generalización útil (2.1.3). A continuación presenta algunos factores culturales de las empresas noruegas y describe la cultura al nivel empresarial. Este ejemplo confirma también el modelo que he presentado (modelo 3), al sugerir que puede ser útil describir culturas desde la perspectiva esencialista si son descritas desde una perspectiva constructivista también y a otros niveles que el nivel nacional y regional.

En cuanto al tópico que el entrevistado (A3) presenta en el ejemplo (30), hay semejanzas con el ejemplo (18) del encuestado A1 (4.1.3) porque hablan del cambio de empleo. Pongo de relieve solo un extracto del ejemplo donde el tema está patente:

18)

A1: (...) el noruego tiene la vida resuelta en alguna forma - voy siempre extrema no - pero técnicamente no hay desempleo eh, uno puede elegir en lo que quiere trabajar, porque eh, se no tiene desempleo, vos podés probar, y si no te gusta esta empresa te vas a otra empresa. Yo lo vi, gente jóven y x es una empresa enorme y se iba a trabajar en un distribuidor de autos (...) entonces no tiene esa necesidad de “tengo que trabajar y tengo que cuidar lo que tengo porque sino tengo riesgo”, entonces es la parte de estudio y de trabajo, está resuelto no hay no hay una preocupació //eh eh en el futuro de qué me va a pasar a pasar (...) (A1: 145 -161).

Los dos encuestados (A3 y A1) tratan el mismo tema pero proponen diferentes causas del cambio de empleo. Mientras el entrevistado A3 argumenta que *la estructura empresarial* es el factor principal del cambio, el encuestado A1 presenta el deseo de desarrollarse

profesionalmente como el factor principal. El entrevistado A3 indica la falta de ascenso como una estrategia negativa, porque así la empresa pierde a un empleado que tiene mucha experiencia y competencia laboral. El encuestado A1 argumenta que son los mismos empleados los que toman la decisión de cambiar de empleo. Es útil evaluar los dos factores juntos para ver las motivaciones de los cambios de empleo. Estas dos anécdotas muestran dos situaciones diferentes del ambiente empresarial en Noruega de una forma matizada. Son ejemplos que hace hincapié en considerar que los rasgos culturales coexisten y que no deben ser descritas de modo separado.

El encuestado (N1) habla de la importancia de una cultura propia de su empresa, y dice que intenta crear una cultura unitaria para los empleados, tanto para los argentinos como los noruegos. Presenta la confianza como un factor importante en este empeño:

30)

N1: En X recibes mucha confianza / si hablas con Alejandro que es el jefe de marketing aquí y él-nosotros lo hacemos, les damos mucha confianza mucha- delegamos mucho, pero eso da también- eso también conlleva más responsabilidad / entonces / (...) creas una cultura durante tiempo y los nuevos notan cómo se hace en reuniones y cómo los empleados trabajan juntos entonces creo que se crea una cultura empresarial no es necesario que sea una cultura noruega (...) (N1:114-117).

El encuestado describe aquí una cultura al nivel empresarial, y desde una perspectiva constructivista. Por lo tanto, habla de la importancia de *crear* una cultura empresarial en vez de trasladar una cultura noruega a Argentina. El entrevistado está hablando explícitamente sobre su empresa, y no menciona o generaliza una cultura a un nivel nacional. En el siguiente ejemplo (31), el entrevistado A1 cuenta que en su empresa intentan adaptar la cultura *noruega* en algunos aspectos, pero subraya que es la visión de su *empresa* que crea la cultura y no necesariamente la cultura nacional:

31)

A1: trabajamos- digamos adaptamos la cultura de eh Noruega de trabajo / eh de alguna forma, las personas que tienen claro que los locales conocen mejor el mercado y la persona en Noruega que está afuera digamos en / en teoría no, después cada uno tenemos distintos jefes y cada uno muy distinto no / conocimientos pero lo que se supone que la persona en Noruega trae la

visión de X, una visión global, su experiencia de otro mercado / de otras posiciones (A1:46-49).

En este fragmento el encuestado propone explícitamente una cultura empresarial (*la cultura de Noruega de trabajo*), y se refiere probablemente a la cultura de su empresa. Utilizando la expresión “la cultura de Noruega de trabajo”, el entrevistado está describiendo la cultura tanto al nivel nacional como al nivel empresarial. A mi juicio, matiza la imagen aún más cuando dice que el jefe trae una *visión global* de la *empresa*, y no necesariamente una *visión nacional* de la cultura noruega. Es decir que indica que su empresa tiene una cultura propia independiente de la cultura noruega. Considero interesante que el encuestado subraye la importancia de no separar la cultura empresarial del contexto local. Parece que el encuestado no se refiere solamente a una cultura nacional, sino que el *contexto local* puede referir al ambiente empresarial dentro del contexto nacional de Argentina. Por consiguiente, el nivel nacional tiene importancia, pero la imagen cultural es más matizada y constructivista cuando es presentada por el nivel empresarial también.

El siguiente ejemplo también describe la cultura al nivel empresarial. Es una auto-imagen (26) del encuestado N3 que, como ya he presentado (4.1.4), habla implícitamente de una cultura *empresarial* al tratar el aspecto de la jerarquía:

26)

N3: Sí, y eso creo que tiene que ver con una diferente cultura de reuniones, y no con la diferencia entre Argentina o Sudamérica mismo. Creo que Noruega – por lo menos lo que he visto en mi empresa, ha desarrollado una muy buena norma de reuniones / eh / normalmente pensé que tradicionalmente que tenías un jefe no, que tomaba las decisiones. Mientras he visto – por lo menos en Oslo – que tenemos reuniones, y tienes un asunto para abordar, y se lo discuten y llegan a – todos juntos a una solución (...)

E: y ¿cómo funciona eso aquí?

N3: (...) es probable que sea diferente con lo tradicional quizás como se nota aquí – más en Argentina – quizás no aquí en la empresa - donde tienes un jefe o director o alguien que toma las decisiones, y eso lo he visto siquiera en X y quizás en otras empresas internacionales, que asistes a algunas reuniones, esa norma de las reuniones es muy importante (N3:44 -48).

Esta imagen es presentada desde una perspectiva constructivista (4.1.4) pero con un elemento esencialista al expresar las palabras como “Argentina”, “Sudamérica” “creo que Noruega”, como un manera de generalizar. Sin embargo, mitiga su expresión y limita la cultura nacional hacia la cultura empresarial, cuando dice “por lo menos en mi empresa” y presenta así una imagen constructivista. En cuanto al tópico, el encuestado indica que la cultura es diferente en las empresas internacionales que en las empresas argentinas. A mi modo de ver, este aspecto es importante con respecto a los niveles culturales, porque en este caso es más relevante describir la cultura de una empresa internacional al nivel empresarial que al nivel nacional. Además es interesante subrayar la primera frase de la anécdota, donde indica que la diferencia de las reuniones tiene que ver con una cultura propia de cómo realizar reuniones, en vez de las diferencias regionales o nacionales. Por lo tanto, el entrevistado percibe diferencias culturales pero las describe al nivel empresarial durante toda la anécdota.

Por lo tanto, imágenes culturales que tienen más perspectivas esencialistas que constructivistas, tienden a describir la cultura al nivel nacional o regional más que al nivel empresarial, grupal o individual. Presento la siguiente tabla (tabla 7) para resumir los hallazgos de mi análisis:

Tabla 7

Ej.	Perspectivas		Niveles				
	Constructivista	Esencialista	Regional	Nacional	Empres.	Grupal	Ind.
1	x	x	x	x			
2		x	x	x			
3	x						
4		x		x			
5	x			x	x		
6	x				x		
7	x	x		x	x		
8	x	x		x	x		
9	x			x			
10	x	x		x	x		
11	x	x		x			
12	x				x		
13	x	x		x	x		
14	x						
15	x			x		x	
16	x	x					
17		x		x			
18	x	x			x		
19	x			x	x	x	
20	x				x		
21	x	x	x	x	x	x	
22	x				x		
23		x	x				
24	x				x		
25	x		x	x	x	x	
26	x			x	x		
27	x	x		x			
28	x	x		x	x	x	
29	x			x	x		
30	x				x		
31	x				x	x	
Nº	21	13	2	15	14	4	0

Sobre todo, hay una tendencia a que los entrevistados presenten las imágenes culturales desde una perspectiva constructivista (27 ejemplos), más que desde una perspectiva esencialista (13). La mayoría de las imágenes que tienen perspectivas esencialistas que he presentado en el análisis, cuentan con elementos constructivistas también, como los ejemplos (1, 7, 8, 10, 11, 13, 16, 18, 21, 27 y 28). Hay 17 ejemplos de imágenes culturales que son completamente constructivistas (3, 5, 6, 9, 12, 14, 15, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 31). Por lo tanto, hay pocos ejemplos del análisis que son totalmente esencialistas (2, 4, 17, 23), y que describen la cultura explícitamente al nivel nacional o regional. Además, la mayoría de los ejemplos que

tienen una perspectiva constructivista, son también imágenes culturales que son descritas al nivel *empresarial*. Hay dos casos de descripciones constructivistas que se presentan solo al nivel nacional (como ejemplo 9 y 12), que por lo tanto no coincide con el modelo que he propuesto. Sin embargo, debido a las expresiones atenuantes que son utilizadas en los ejemplos, los considero imágenes constructivistas. En cuanto a los ejemplos 3 y 14 que están presentadas a ningún nivel, los he considerado si son constructivistas o esencialistas por el uso de expresiones atenuantes.

Se nota una diferencia crucial entre las descripciones de las culturas que presentan los encuestados en este trabajo, y los ejemplos de culturas que describe Lewis (2007). En mi opinión, Lewis (2007) describe las culturas explícitamente al nivel regional o nacional y en su mayor parte, desde una perspectiva esencialista. Con esta forma de describir las culturas se vuelve de nuevo al problema de la conceptualización de *cultura*, por ejemplo que la cultura *nacional* es predominante en la conceptualización y que es considerada como un fenómeno colectivo (2.1.1). El concepto de *cultura nacional* incluye los habitantes de una nación, tanto de las esferas privadas como las esferas profesionales mientras que la cultura empresarial describe a un grupo que no necesariamente es coherente con la cultura nacional. A mi juicio, es importante incluir más datos de la cultura que el nivel nacional o regional, para facilitar la negociación entre personas de distintas culturas. No cabe duda que la cultura nacional es un factor crucial en la comunicación intercultural, pero es también importante incluir los demás niveles, donde es perceptible la cultura para llegar a una descripción más detallada y relevante.

6. Conclusiones

6.1 Conclusión

Esta tesis se ha basado en entrevistas a empleados argentinos y noruegos en empresas noruegas situadas en Buenos Aires. He mostrado algunas de las imágenes culturales que perciben de su grupo cultural y del otro grupo en un contexto empresarial. El tema crucial del trabajo ha sido *la cultura*, que es el punto neurálgico en la disciplina de la comunicación intercultural. Hay una cierta tendencia a que la mayoría de la literatura de la comunicación intercultural tenga descripciones esencialistas, como por ejemplo Lewis (2007). En el análisis me he preguntado si las imágenes culturales de los entrevistados tienen perspectivas esencialistas o constructivistas, y resulta que hay imágenes más constructivistas que esencialistas.

Muchos de los rasgos culturales que los entrevistados presentan, coinciden con los rasgos que he presentado en el marco teórico, como ejemplo la *simpatía* y el *personalismo*, la *eficiencia* y el tema de la *toma de decisiones*. Sin embargo, notamos que los entrevistados incluyen más aspectos a las descripciones culturales, como la combinación de la *eficiencia* y el *personalismo/la simpatía* (ej. 20 y 21). Por lo tanto, muchos de los rasgos culturales coexisten, y no deben ser tratados separadamente. Sobre todo, los ejemplos en el análisis, recalcan la complejidad de los rasgos culturales que son propuestos en la teoría tradicional.

A mi modo de ver, las clasificaciones culturales que Lewis (2007) propone, son útiles y algunas veces necesarias para hacer negocios dentro de empresas multinacionales con más éxito, pero excluye los aspectos complejos del concepto *cultura*.

En el capítulo 4.3, he presentado los diferentes niveles que se manifiesta la *cultura*. La mayoría de las imágenes culturales en el análisis, son presentadas al nivel empresarial, y no solamente al nivel nacional o regional. Hay una coherencia entre las imágenes desde la perspectiva esencialista y el nivel regional o nacional. Las descripciones tienden a ser más constructivistas cuando los entrevistados describen las culturas a otros niveles, como el nivel empresarial, además del nivel nacional. Las imágenes culturales que he presentado, reflejan sólo un extracto matizado de la realidad, pero muestra que la cooperación entre noruegos y argentinos trata de mucho más que diferencias culturales al nivel nacional. Por lo tanto, en las culturas coexisten aspectos con mayor nivel de formalización y otros ambiguos, en los

distintos niveles que he presentado. Lo que he subrayado con este trabajo es que el enfoque intercultural en las empresas internacionales aportan una perspectiva más compleja de la cultura que solo una perspectiva esencialista.

6.2 Futuras investigaciones

Como se desprende en la introducción (1.1), la teoría de la comunicación intercultural adolece de estudios empíricos del ambiente empresarial argentino y noruego. Debido a esta escasez, es importante estudiar el tema más en la disciplina. Hay varios temas que servirían para futuras investigaciones. Primero, este trabajo consiste en imágenes culturales de argentinos y noruegos empleados en *empresas noruegas*. Sería interesante compararlas con imágenes culturales de argentinos en empresas argentinas que cooperan con empresas noruegas. También sería interesante hacer entrevistas similares en las mismas empresas pero en las sedes principales, situadas en Noruega. Es probable que las alo- y auto-imágenes de los noruegos hubieran sido diferentes en un contexto noruego. No cabe duda que la sociedad noruega toma un rol importante en la imagen cultural del argentino cuando su contexto es una empresa noruega. Otro estudio que hubiera sido pertinente, es enfocar solo una empresa, y entrevistar todos los empleados en la sucursal argentina, y después entrevistar los empleados en la sucursal noruega de la misma empresa.

7.0 Bibliografía

- Adler, Nancy J. (1997) *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati, OH: South –Western College Publishing.
- Albert, Rosita Daskal (1996) “A framework and Model for Understanding Latin American and Latino/Hispanic Cultural Patterns” en: Landis, Dan & Bhagat (Eds.) (1996). *Handbook of Intercultural Training*, 2nd Ed. (pp.327 – 345) Thousand Oaks, CA: Sage press.
- Andersen, Svein S. (2006) *Aktiv informantintervjuing*. Disponible en:
http://www.idunn.no/ts/nst/2006/03/aktiv_informantintervjuing?highlight=#highlight
[Accesado: 06.02.2014]
- Babor, Salomón Jorge (2009) *Un antropólogo en la empresa*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Bhawuk, Dharm P.S. y Triandis, Harry C. (1996) “The role of Culture Theory in the Study of Culture and Intercultural Training” en *Handbook of Intercultural Training* 2nd Ed. (pp. 17 -34) Thousand Oaks, CA: Sage press.
- Bowe, Heather y Martin, Kyle (2007) *Communication Across Cultures. Mutual Understanding in a Global World*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryman, Alan (2012) *Social research methods*, 4th edition. Oxford: Oxford university press.
- Chao, Georgia T. (2000) “Multilevel issues and culture – an integrative view” En Andrews, Tim G. & Mead, Richard (2009) *Cross-Cultural Management – Critical perspectives on Business and Management* Vol. V (pp. 142 – 173). London: Routledge.
- Christensen, Adriana (2004) *Management intercultural en la Argentina*. Buenos Aires: Ediciones cooperativas.
- Dahl, Øyvind (2013) *Møter mellom mennesker- innføring i interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fant, Lars (2009) *Son como buenos para vivir el presente y lograr sacarle algún placer: estereotipación colaborativa entre latinoamericanos y escandinavos*. Universidad de Estocolmo. Disponible en:
<http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:283480/FULLTEXT01.pdf>
[Accesado: 10.03.2014]

- Grenness, Tor (2003) *Scandinavian Managers on Scandinavian Management* en: International Journal of Value-Based Management 16: 9-21. 2003. Kluwer Academic Publishers. Disponible en:
<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1021977514976>
 [Accesado: 25.04.2014]
- Gummesson, Evert (2000) *Qualitative Methods in Management Research* 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, Edward T. (1959) *The Silent Language*. New York: Anchor Press/Doubleday
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday
- Hofstede, Geert (2001) *Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010) *Cultures and organizations: software of the mind: international cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw – Hill.
- The Hofstede Centre (n.d) Disponible en: <http://geert-hofstede.com> [Accesado: 28.03.2014]
- Holliday, Adrian (2011) *Intercultural Communication and Ideology*. London: Sage Publications Ltd.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. y Gupta, V. (eds) (2004) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Komisarof, Adam (2003) *Distinguishing Meaningful Dimensions of Cultural Variability and Stereotypes: Focus on Individualism – Collectivism*. Shobi University, Department of Management & Policy Studies.
<http://jalt-publications.org/archive/proceedings/2003/E033.pdf> [Accesado: 28.03.2014]
- Kubota, Ryuko (2012) “Critical Approaches to Intercultural Discourse and Communication” en: Christina Bratt Paulston, Scott F. Kiesling, Elizabeth S. Rangel (2012). *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*, 1st Edition. pp. 90 -110. West Sussex: Blackwell Publishing.
- Lewis, Richard D (2007) *When cultures collide- leading across cultures*. 3rd edition. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- McSweeney, Brendan (2002) *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of fatih – a failure of analysis*. London: SAGE publications. Disponible en:

- <http://hum.sagepub.com/content/55/1/89.full.pdf+html> [Accesado: 14.09.2013]
- Morris, Michael W., Leung, Kwok., Ames, Daniel., Lickel., Brian (1999) “Views from inside and outside- integrating emic and etic insights about culture and justice judgment” en: Andrews, Tim G. & Mead, Richard (2009) (Eds.) *Cross-Cultural Management – Critical perspectives on Business and Management* VOL. V (pp. 117 – 141) London: Routledge
- Osland, Joyce S. & Bird, Allan (2000) *Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context* en: *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No 1. 65 -79. Disponible en:
http://www.academia.edu/576814/Beyond_Sophisticated_Stereotyping_Cultural_Sense_making_in_Context_and_Executive_Commentaries
[Accesado: 05.10.2013]
- Osland, Joyce S., De Franco, Silvio, Osland, Asbjorn (2007) *Organizational implications of Latin American Culture: lessons for the expatriate manager*. Disponible en:
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/viewFile/21/19>
[Accesado: 22.01.2014]
- Pike, K.L. (1967) *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour*. Hawthorne, NY: Mouton de Gruyter.
- Piller, Ingrid (2011) *Intercultural Communication. A critical introduction*. Edinburgh: Edinburgh University Press Ltd.
- Piller, Ingrid (2012) “Intercultural Communication: an Overview” en: Paulston, C. B., Kiesling, S. F., Rangel, E. S. *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. pp. 3 -19. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio Ruiz (1999) *Metodología de la investigación cualitativa* 2ª edición. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schaffer, Bryan S. & Riordan, Christine M. (2003) “A review of Cross- cultural methodologies for organizacional research. A best-practices approach” en: Andrews, Tim G. & Mead, Richard (2009) (Eds.) *Cross-Cultural Management – Critical perspectives on Business and Management* VOL V. (pp. 13 – 68) London: Routledge
- Schein, E. H. (1999) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, Peter B.; Andersen, Jon Arum; Ekelnud, Bjørn; Graversen, Gert; Ropo, Arja (2003) In search of Nordic Management styles en: *Scandinavian Journal of Management* pp. 491-507. Disponible en:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522103000368>

[Accesado: 25.04.2014]

- Spencer – Oatey, Helen (ed.) (2008) *Culturally speaking. Culture, Communications and Politeness Theory*. London: Continuum
- Søderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero (2003) *Merging across Borders. People, cultures and politics*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Søderberg, Anne-Marie & Holden, Nigel (2002) “Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World” en: Andrews, Tim G. & Mead, Richard (2009). *Cross-Cultural Management – Critical perspectives on Business and Management*. pp.429 – 452. VOL I. London: Routledge
- Triandis, Harry C.; Lisansky, Judith; Marín, Gerardo; Betancourt, Hector (1984). *Simpatía as a Cultural script of Hispanics* en: Journal of Personality and Social Psychology. Vol.44, No 6. (pp.1363-1375). Disponible en: <http://psycnet.apa.org/journals/psp/47/6/1363.pdf>
[Accesado: 30.01.2014]
- Trompenaars, Fons (1993) *Riding the waves of culture. Understanding cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealy Publishing Ltd.
- Valles, Miguel S. (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social, reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial síntesis, S.A.
- Yeganeh y Su (2006) Conceptual foundations of cultural Management research en: Andrews, Tim G. & Mead, Richard (2009). *Cross-Cultural Management – Critical perspectives on Business and Management* (pp.73 – 91) VOL I. London: Routledge

ANEXO 1

A1

entrevista realizada 06.05.2014

1

00:00:00,000 --> 00:00:16,718

E: que/ ¿cuándo estuviste en Noruega?

A1: Desde 2006 hasta 2011.

E: ah, muy bien, y qué te parece?

A1: bien bien, me gustó mucho S: dónde, dónde estuviste?

A1: yo trabajé para yara en oslo, en la oficina central

2

00:00:16,718 --> 00:00:33,065

y bueno viví primero en Bekkestua y después en Nesøya

E: Nesøya?

muy bien, entonces sólo alrededor de oslo no?

A1: sí, viví ahí, pero en esos cinco años aproveché para recorrer

3

00:00:33,065 --> 00:00:42,260

muchísimo de noruega y estoy, prácticamente no digo toda parte pero muchísimo, el sur el norte

4

00:00:42,260 --> 00:00:54,613

eh, no sé, fiordos, montañas.

E: sí, soy de los fiordos.

A1: a sí?

de dónde?

E: de bueno ahora vivo en bergen, pero soy de un pueblito de seis mil habitantes

5

00:00:54,613 --> 00:01:06,223

entre los fiordos.

A1: como hay muchos S: sí A: en noruega S: sí sí, así que es un shock cultural para mi estar acá en una gran ciudad.

A1: es tu primera vez?

E: no no, es mi tercera vez

6

00:01:06,223 --> 00:01:16,625

así que estuve en dos mil ocho también, pero ahora llevo tres meses acá. estudiando y haciendo un poco de investigación para mi tesis

7

00:01:16,625 --> 00:01:27,028

E: estoy haciendo una tesis sobre la comunicación intercultural entre empresas noruegas y argentinas, o argentinos en empresas noruegas también

8

00:01:27,028 --> 00:01:38,173

así que me interesa mucho, como, no sé, ahora como me contó que hay solo argentinos trabajando acá no?

A1: Si,

E: eh, en esta empresa acá en buenos aires

A1: sí

9

00:01:38,173 --> 00:01:49,691

eh, pero me puede como contar algo como tener, cómo estar en empresa noruega por ejemplo, que, es diferente que estar en una empresa argentina por ejemplo?

10

00:01:49,691 --> 00:02:01,115

A1: bien, por ahí no es tan fácil responder a esa pregunta en el sentido que yo trabajé ya muchos años en X

11

00:02:01,115 --> 00:02:10,867

y la experiencia anterior, trabajé en xx en par de años y xx es una empresa americana

12

00:02:10,867 --> 00:02:23,499

que también es por ahí distinto a una empresa pese argentina local, eh pero sin duda independientemente eso hay algunas cosas que sí.
puedo comentar

13

00:02:23,499 --> 00:02:34,830

eh, que es trabajar en una empresa noruega por lo menos trabajar entre tara, yo creo que una de las diferencias más grandes es la libertad con lo que uno trabajar

14

00:02:34,830 --> 00:02:47,183

E:aha, y cómo?

A1: entonces, eh la empresa pone objetivos y dirección, temas globales o estrategia global de qué es lo que la empresa quiere lograr

15

00:02:47,183 --> 00:02:57,493

y después hay mucha libertad o hasta ahora, había mucha libertad en cada mercado para decidir cómo lograr esos objetivos para yara mundial

16

00:02:57,493 --> 00:03:09,196

en el mercado.

E: sí.

A1: entonces hay mucha, o había ahora está cambiando también no, pero había mucha libertad para decidir bueno la estrategia en argentina según nuestras visiones

17

00:03:09,196 --> 00:03:21,456

de esta forma, hay que hacer estos tipos de actividades opciones, este es nuestra cadena de distribución, esto es nuestra política de crising, eh esto es nuestra estrategia y estamos en estas inversiones

18

00:03:21,456 --> 00:03:32,973

y entonces había mucha libertad para actuar y hacer cosas, y afuera lo más, lo que importaba es que estuviera de hecho dentro del marco

19

00:03:32,973 --> 00:03:44,583

en las norms de yara y que el bottom line por supuesto se da lo que empresa quiere.

E: claro

A1: y eso por ahí en una cultura

20

00:03:44,583 --> 00:03:53,035

améri- latinoamericana y sobre todo argentina, no es tan común, porque acá se está acostumbrada que el jefe siempre tiene la razón

21

00:03:53,035 --> 00:04:06,038

dice muy claro que hay que hacer y después uno hace, no tiene tanta libertad de acción para hacer lo que uno quiere.

E: como una jerarquía no?

A1: claro acá la jerarquía está muy marcada

22

00:04:06,038 --> 00:04:20,435

y las empresas noruegas dan mucho más, o bueno yara no, igual yo no trabajé en otras, pero lo que uno ve y siente que tiene mucho más libertad de acción y mucho más posibilidades, participación dentro de las decisiones de la empresa

23

00:04:20,435 --> 00:04:30,744

son decisiones mucho más en conjunto de tomar no la la visión del que está cargo pero también

24

00:04:30,744 --> 00:04:41,890

bueno la persona que anterior está en la calle, que es lo que él ve qué es lo que hay le parece que habría que hacer o sea hay mucha más interacción, en empresas, en por ejemplo carril, empresas americanas

25

00:04:41,890 --> 00:04:53,221

bien el, de estados unidos, el mensaje, acá el jefe dice que hacer esto esto y esto, y no hay mucha opción.

() si uno tiene una propuesta sea mucho tiempo

26

00:04:53,221 --> 00:05:03,438

que es una fuerza muy grande para cambiar, no eh, que es otro cambio que no las / jerarquías no son tan importantes

E: mmm

27

00:05:03,438 --> 00:05:11,983

no eh, uno ni importa en que posición está entre la empresa, puede proponer y, y, y

28

00:05:11,983 --> 00:05:24,057

interactuar con , con jefes o con cualquier persona, para proponer cosas , o discutir, eeh, direcciones que vienen()

29

00:05:24,057 --> 00:05:37,060

E: pero, por qué crees que hay una diferencia así?

tenés - oo algo - una idea de /

A1: eeh, yo creo de mi experiencia noruega, eehm,

E: sí

30

00:05:37,060 --> 00:05:47,463

A1: En ese sentido, yo creo que es una, un comportamiento de sucedan() que el noruego es más abierto a escuchar a todas las

31

00:05:47,463 --> 00:06:02,138

las posiciones, ahí mas un sentido eh eh de equidad, que son, somos todos iguales en de, sin importar donde trabajo, o qué función cumple, todos cumplen una función y todos son importantes para que una

32

00:06:02,138 --> 00:06:15,234

una empresa funcione, y acá, el jefe es el jefe.

y el jefe es la persona importante.

y creo que todavía está muy lamente de uno que trabaje que el jefe debe ser

33

00:06:15,234 --> 00:06:24,336

una persona con mucho poder, que (XX) el tiene que tomar todas las decisiones, y tiene que ser la guía para, eh

34

00:06:24,336 --> 00:06:34,460

para para para todos.

entonces,

E: mmm, pero fue algo que tenías que adaptar?

como,

A1: sí, bueno
E: como, el primer año por ejemplo

35

00:06:34,460 --> 00:06:43,562

A1: claro, trabajando para X,

E: sí

A1: porque, eh eh yo siempre acuerdo () bien una reunión de montón () de equipo de equipo

36

00:06:43,562 --> 00:06:52,572

que internacional por un equipo de importancia por las decisiones que tomamos, y estábamos discutiendo una decisión, y

37

00:06:52,572 --> 00:07:03,439

y teníamos nuestra secretaría que tomaba notas que ayudaba, y en un punto ella dijo, no a mí no me parece,

E: la secretaria?

A1: Sí, yo me quedé impresionado - yo dije-

38

00:07:03,439 --> 00:07:13,377

y pensé que nuestro jefe le iba a decir bueno no importa /

el tomó el punto, y dijo bueno, y no llegamos a una decisión y tuvimos que

39

00:07:13,377 --> 00:07:24,615

que , que

E: ese secretario fue noruego?

A1: sí,

E: sí

A1: y eso para mí // fue impresionante, o sea, acá no hubiera caso. Primero la secretaria no hubiera estado en la reunión

40

00:07:24,615 --> 00:07:33,160

o solamente para tomar notas, y no no tiene ni voto o sea, no eh // fue entonces fue un

41

00:07:33,160 --> 00:07:42,262

un cambio grande, tiene las ventajas, y desventajas también.

por las desventajas que a veces los procesos son muy largos porque nadie hasta que

42

00:07:42,262 --> 00:07:52,758

o siempre tomar una decisión en cosas difíciles, a veces hay que tomar una decisión.

y es muy difícil lograr el consenso, de que todos se tienen acuerdo, que siempre hay alguien que tiene una otra visión.

43

00:07:52,758 --> 00:08:02,417

entonces, es muy bueno tener la la decisión de todos, pero hay veces que no se puede, entonces hay que avanzar.

E: Sí

A1: y ahí, es cuando una figura de más -

44

00:08:02,417 --> 00:08:11,241

decisión tiene que tomar, eh, la ()

E: claro, pero como, cómo experiencias las reuniones acá?

Con /

45

00:08:11,241 --> 00:08:20,529

muchos argentinos, pero un líder noruego, o como una ...eh

A1: eh, bueno, acá, eh, como

46

00:08:20,529 --> 00:08:28,888

trabajamos digamos, adaptamos la cultura de, eh, noruega de trabajo.

entonces eh,

47

00:08:28,888 --> 00:08:38,176

eh, de alguna forma, la persona que tienen claro que los locales conocen mejor el mercado,

48

00:08:38,176 --> 00:08:50,343

y la persona en noruega que está afuera, digamos, en en teoría no, después cada uno tenemos distintas jefes, y cada una muy distinta.

no, conocimientos pero lo que se

49

00:08:50,343 --> 00:09:00,189

se supone que la persona en noruega trae la visión de X, una visión global, su experiencia de otro mercado, de otras posiciones.

50

00:09:00,189 --> 00:09:21,365

entonces, puede balanciarlo, que necesita en empresa, con el conocimiento local, entonces, eh, y de forma ideal hacía preguntas difíciles, porque no uno que está en mercado a veces se queda sin, son enfocado en el día a día y hace todo la rutina y no se ve preguntas más fundamentales entonces

51

00:09:21,365 --> 00:09:30,003

eh la persona de afuera, es la que se supone que nosotros en vez xx esas preguntas difíciles esas preguntas que

52

00:09:30,003 --> 00:09:38,641

que son distintas en lo que uno hace todo los días no S: sí.

A1: eh que no se hace pensar por qué hacemos la cosas por qué está hecho así por qué no podemos solo distinto

53

00:09:38,641 --> 00:09:50,994

E: sí

A1: no es más de función de cuestionar lo que se hacen, pero no de meterse en el día día, vos por qué vendiste esto, no eso no.

sino por qué haces esto si en general por qué podemos hacer algo distinto

54

00:09:50,994 --> 00:10:00,375

por qué no trabajamos otro producto, por qué no, no, mentó más de estrategia más de dirección

E: sí

A1: si no, es

55

00:10:00,375 --> 00:10:10,127

digamos es un eh, y a veces a las personas les cuestan, eh, eh yo cuando volví, me di cuenta que eh,

56

00:10:10,127 --> 00:10:20,158

volví, algunos varios del equipo todavía estaban trabajando, entonces, me invitan a una reunión, y yo voy a la reunión

57

00:10:20,158 --> 00:10:29,910

y me esperan, para que yo hable, y presente.

llego- a mi me invitaron a esta reunión, o sea, que yo vengo a escuchar, yo no tengo nada para decir.

58

00:10:29,910 --> 00:10:40,684

que no no porque el jefe, es el que tiene que ee, o ah,organizar todo, no ustedes son los expertos, y ustedes tienen que () propuesta,

59

00:10:40,684 --> 00:10:49,601

y bueno después, eh eh

E: entonces, volviste con con eh, la forma noruega o ...

A1: claro, más más más

60

00:10:49,601 --> 00:11:00,747

más clara, pero después uno se da cuenta que culturalmente difícil, porque las personas, la tendencia es, porque, yo siempre le digo al equipo que trabaja conmigo

61

00:11:00,747 --> 00:11:09,663

no vengán con preguntas, vení con propuestas.

entonces una propuesta, y discutimos tu propuesta

62

00:11:09,663 --> 00:11:23,131

porque sino yo te voy hacer todo el trabajo S: claro claro A: y bueno, y es a veces es cuando una persona es muy difícil, y ellos van a decir esto es el problema y ahora qué hacemos, no lo sé, vos me vos sos el jefe, vos tenés que decirme.

E: sí

63

00:11:23,131 --> 00:11:35,855

A1: no, entonces es eso es una un, pregunta cultural, yo creo que el noruego por ahí están más, más acostumbrado de que el puede implantar cosas, y discutir

64

00:11:35,855 --> 00:11:44,400

la jerarquía no es tan importante, importante es lo que yo puedo aportar.
y acá la jerarquía sí es importante.

65

00:11:44,400 --> 00:11:53,595

E:si

y a veces inclusive situaciones donde, eh, a una persona a cual le da más responsabilidad en el equipo

66

00:11:53,595 --> 00:12:02,790

pero por ejemplo, decaí bueno no sé, salarialmente no puede ser mucha diferencia, pero decí bueno ()

67

00:12:02,790 --> 00:12:11,614

que me da más prestigio, en mi tarjeta puedo poner, no sé director eh /

68

00:12:11,614 --> 00:12:20,066

uno va a un banco, todos son directores, no importa posición, porque lo importante es

69

00:12:20,066 --> 00:12:31,304

la jerarquía es tanto.

yo no sentí eso en noruega, es más importante qué función que cumple o, qué capacidad tiene para hacer las cosas.

70

00:12:31,304 --> 00:12:40,964

E:claro claro

A1:pero acá es muy importante no

E: y qué, qué te parece como, la puntualidad, hay

71

00:12:40,964 --> 00:12:52,109

ehh, como hay muchos libros que dicen que los argentinos pueden llegar 15 minutos tarde, como son las reglas así, no?

72

00:12:52,109 --> 00:13:01,583

que / notas alguna diferencia entre noruega y argentina con eso?
con las reuniones por ejemplo, empiecen puntual- puntuales o?

73

00:13:01,583 --> 00:13:12,264

A1: bueno, la puntualidad, si vos ya viviste 3 meses acá sabes que no es una parte muy fuerte de argentina, la puntualidad, es eeh //

74

00:13:12,264 --> 00:13:23,038

es un tema para mi, eh / lamentablemente malo, porque somos muy pocos puntuales, hablando en lineas generales siempre, por supuesto

75

00:13:23,038 --> 00:13:33,162

hay excepciones pero nosotros ya la forma de eeh/
un casamiento, te invitan a las nueve

76

00:13:33,162 --> 00:13:43,751

en la tarjeta, pero para que lleguen nueve y media- no sé, esa es la cultura.
si vos estas a las nueve, estas sola, no?
y eso creo que refleja un poco

77

00:13:43,751 --> 00:13:52,946

una invitación, un horario es una referencia
E: en el negocios también?

A1: en negocio también.

78

00:13:52,946 --> 00:14:01,584

Puntualidad no es, lamentablemente no es ni es que una reunión a las diez - y bueno.

79

00:14:01,584 --> 00:14:10,686

y diez, diez y cuarto, () que a veces también, si uno tiene algún problema bueno porque vos llamas a otro parte ()

80

00:14:10,686 --> 00:14:20,345

tu problema podemos generalmente no hay un problema, no?
pero la desventaja cuando uno está armado con un día muy muy

81

00:14:20,345 --> 00:14:28,704

intenso y alguien llega tarde, yo creo que son dos cosas.
una cosa es la puntualidad y después entre reuniones el trabajo

82

00:14:28,704 --> 00:14:37,249

- la preparación de la reunión.

No, acá se prepara muy poco la reunión.

si uno va a reunión y llega y dice qué vamos a ver.

83

00:14:37,249 --> 00:14:47,373

E:ah

A1: entonces lleva bastante tiempo porque las reuniones son muy largas- acá pasamos horas

E:por ejemplo?

A1: no sé, tener una reunión de dos horas

84

00:14:47,373 --> 00:14:56,847

es,

E: y en noruega, cómo fue?

A1: y en noruega eran mucho mas cortas, y ademas yo tenía, mi ultimo jefe en noruega

85

00:14:56,847 --> 00:15:06,042

una persona que era extremadamente eh, eh, no sé como , no exagerada, pero muy

86

00:15:06,042 --> 00:15:16,909

eh, muy enfocado el uso del tiempo.

el buen uso del tiempo

E: sí

A1: entonces él, nos hizo por ejemplo cambiar en notes eeh, programa

87

00:15:16,909 --> 00:15:29,912

eh, sino por una reunión por default (xx) una hora, y nos hizo cambiar, porque se puede cambiar por default (xx) media hora.

y dijo no puedo una reunión típica, de ser no más de media hora

88

00:15:29,912 --> 00:15:39,293

no una hora, media hora, entonces antes de la reunión si vas a hacer una presentación tenés que enviar para que uno lo pueda leer

89

00:15:39,293 --> 00:15:47,838

y yo puedo ir con las preguntas.

E: sí.

A1: o algo que no entendí, entonces a la reunión vamos a discutir las preguntas, no la presentación a menos que sea muy difícil

90

00:15:47,838 --> 00:16:00,563

y hay que presentar pero la quiero antes.

E: sí.

A1: y quiero saber qué lo vamos a discutir y cuál cuáles son los puntos a decidir.

E: sí.

A1: entonces uno ya iba a la reunión sabiendo de qué se iba discutir, con la algo leído

91

00:16:00,563 --> 00:16:09,200

--por ahí () averiguaba antes acá eso S: Y qué te parece?

como.

.

A1: y bueno, es mucho mejor

E: Si?

92

00:16:09,200 --> 00:16:17,931

y si, por supuesto, porque, y uno uso mucho mejor el tiempo, y acá eso

93

00:16:17,931 --> 00:16:26,755

no pasa, porque, yo creo que también es muy difícil trabajar, eh, tenemos, en líneas generales, creo que no se trabaja muy bien acá

94

00:16:26,755 --> 00:16:39,944

se trabaja - un poco por la cultura, pero también porque muchas las cosas no funcionan, es la automatización de cosas no funciona bieeen, se pierda mucho tiempo

95

00:16:39,944 --> 00:16:58,984

eh, administrativos y burocráticos,

E: claro

eh, hay una la carga de trabajo manual y físico () muy alta

si

no, eh,

(xxxx) mucho tiempo metido en cosas que en realidad no agregan valor en negocio, pero hay que hacerlas

si

96

00:16:58,984 --> 00:17:08,086

eh por lo cual me parece que no no se trabaja tan eficiente, acá también es mucho de las relaciones personales es muy importante

97

00:17:08,086 --> 00:17:18,396

E: sí

A: no, pasa mucho tiempo por ahí hablando, y cuando vienen alguien, presenta un problema, primero que explicar todo

98

00:17:18,396 --> 00:17:33,071

E: sí

A1: hasta llegar al problema, porque, también es parte de cultura, en noruega, no siente, si el pro, tengo un problema que es este y este y este, sin, sin ninguna, pre pre presentación de que pasó alrededor

99

00:17:33,071 --> 00:17:42,359

no, tengo este problema y es así, y bueno, entonces pero esta bien, porque al final uno resuelve cosas y trabaja sobre

100

00:17:42,359 --> 00:17:54,155

se enfoca sobre el problema, acá es se mete, hay mucha emoción, no, a mi me parece, me parece que

101

00:17:54,155 --> 00:18:03,164

toda la parte emocionante E: dirías que hay una comunicación más indirecta?

102

00:18:03,164 --> 00:18:14,310

aca que en noruega o? O que tiene que ver con ser directa o?

A1: si yo creo que en lineas generales en

103

00:18:14,310 --> 00:18:24,619

no se, en noruega mas directo por supuesto, que cierta nivel de empresa hay juego de político también

104

00:18:24,619 --> 00:18:38,644

no hay que mezclar lo que es político con no hay cosas directas y mucho juego por atrás pero es por digamos motivos político, no por motivo de trabajo, cuando en el eeehm

105

00:18:38,644 --> 00:18:48,211

el trabajo, el equipo, sin equipo realmente profesional, yo creo que como hizo mas directo

E: sí

A1: y no hay

106

00:18:48,211 --> 00:18:57,406

no sé, hay más creo que se dice más las cosas sin digamos porque

107

00:18:57,406 --> 00:19:07,344

yo creo que en noruega dicen, puede ver dice, dice la cosa porque hay que decirlo no no, eso no me hace mejor o a vos mejor o peor persona sino

108

00:19:07,344 --> 00:19:17,839

si yo quiero trabajar linea xx hay que decirlo.

E: y cuando trabajaste allá, habían muchos noruegos en

109

00:19:17,839 --> 00:19:29,171

como entre los empleados, o

A1: yo trabajé, si bien trabajaba en un equipo internacional eh de ese equipo más o menos yo creo que el cuarenta por ciento era noruegos

110

00:19:29,171 --> 00:19:37,808

y sesenta por ciento no no noruega.

E: y cómo, qué le parecen

111

00:19:37,808 --> 00:19:47,468

las relaciones entre los empleados, como, fue difícil o fácil tener una amistad entre los empleados o no fue

112

00:19:47,468 --> 00:19:57,685

nada de, como no sé, relaciones entre en el trabajo como

113

00:19:57,685 --> 00:20:09,388

tenían como cosas sociales para hacer

A1: sí, las relaciones para mi fueron, fueron muy buenas

114

00:20:09,388 --> 00:20:23,227

eh, sí, en el trabajo, tengo que separar un poco , yo me hice también amigos noruegos afuera del trabajo.

E: ah

115

00:20:23,227 --> 00:20:31,865

okey,

A1: eh, igualmente creo que ellos son un poco distintos del noruego típico porque eh, ellos vivieron afuera entonces estuvieron

116

00:20:31,865 --> 00:20:41,153

experiencia internacional y yo creo que el que es muy distinto el noruego que vivía afuera que el noruego que vivió solamente en noruega

117

00:20:41,153 --> 00:20:51,648

E: tenis amigos de, noruegos que no vivieron afuera también?

A1: mmm, no.

E: no?

A1: no

118

00:20:51,648 --> 00:21:01,772

no.

eh, bueno por ahí puedo, la cosa es que son personas de trabajo entonces

119

00:21:01,772 --> 00:21:12,825

yo por ahí les considero amigo porque realmente tuve una relación muy buena eh pero bueno hay que ver si ellos me consideran amigo (latter) pero pero

120

00:21:12,825 --> 00:21:22,391

yo creo que la principal, la relación fue muy buena, tengo buena relación, y nos escribimos

121

00:21:22,391 --> 00:21:32,329

A1: yo creo que en Noruega lo que le- le cuesta es el compromiso, comprometerse una relación de amistad.

E: ah, ¿cómo?

122

00:21:32,329 --> 00:21:44,125

E: tiene un ejemplo o algo?

A1: sí digamos, por ejemplo yo invitaba, tenía cumpleaños y hacía por ahí una fiesta o reunión

123

00:21:44,125 --> 00:21:56,850

y yo invitaba a a las personas de la oficina, en yo les invitaba a todos, no, entonces no sé - ingles responde si yo voy, no se si puedo pero voy,

124

00:21:56,850 --> 00:22:07,252

el alemán sí y el noruego, le cuesta, le cuesta decir si o no, le costó, y entonces yo: van a veni van a venir

125

00:22:07,252 --> 00:22:16,726

y alguno si, y algu- y todos, después de tres años, y yo sobre todo, era una persona más grande que yo

126

00:22:16,726 --> 00:22:28,707

eh, ehm excelente relacion, y yo e invitaba, le costaba, como que no, le costaba dar ese paso, a una relación más intensa

127

00:22:28,707 --> 00:22:38,553

eh, después de tres años, me invitó, tenía arboles para navidad, y yo con los chicos para cortar un árbol / pero tres años /

128

00:22:38,553 --> 00:22:54,621

[entonces]

E:[y ahora, ¿cómo es la relación con él?]

A1: no la relación es espectacular, excelente, pero como llevo mucho tiempo quebrar una barrera de de llegar hasta más una relación más íntima, mas "vení a casa".

129

00:22:54,621 --> 00:23:04,002

// tres años / es una eternidad, mucho tiempo.

E: sí sí / nos cuesta mucho

130

00:23:04,002 --> 00:23:14,033

tener una amistad fuerte, pero cuando lo tenés

A1: Claro

E: es - dura toda la vida.

A1: sí, y seguro pero ese

131

00:23:14,033 --> 00:23:25,271

digamos uno se genera un incertidumbre porque acá es muy distinto, acá te metes en un grupo y si tienes un del principio una buena relación, bueno, ya seguida va

132

00:23:25,271 --> 00:23:43,011

a asado, y vamos, a partido de fútbol, y entras mas o menos a un grupo.

E: y como fue eso en noruega, no te sentiste solo?

A1: no porque eh como digamos, yo fui con mi familia y los hijos fueron al colegio internacional

133

00:23:43,011 --> 00:23:53,692

E: ah mira

A1: y el colegio, a través del colegio internacional nos hicimos un grupo de amigos espectacular y muy rápida.

E: sí.

A1: porque tantos en la misma situación

E: sí claro claro

134

00:23:53,692 --> 00:24:05,024

A1: y por ello, creo que el noruego piensa: bueno el va venir por tres años, al final estuve 5, pero al principio eran tres años, y digo, para qué me voy a hacer amigo de él si después se van, para que

135

00:24:05,024 --> 00:24:14,219

y esta en argentina, y para qué.

yo creo que el noruego está muy enfocado en su familia, no eh,

136

00:24:14,219 --> 00:24:32,423

está lo que uno ve, no, tiene su familia, o sea, su propia familia, su familia directa, los padres tiene su deporte que es muy importante, su actividad en aire libre el hytte, el fin de semana se va, y bueno después

137

00:24:32,423 --> 00:24:46,634

no queda mucho tiempo para alguien que venga de argentina, y se va y ir de vuelta, entonces, estoy poniendo muy extremo, no, muy muy, pero //

138

00:24:46,634 --> 00:24:58,987

nosotros en el equipo teníamos una chica alemana, que vivía sola, eh, y ella muy social, siendo alemana, pero muy social,

139

00:24:58,987 --> 00:25:14,869

y ella se metió en un equipo de volley y lo difícil que era, eh, ser parte del grupo, hacerse amigo de noruegos, ella aprendió el idioma, por lo cual lo hablaba noruego

140

00:25:14,869 --> 00:25:25,551

eh, y o sea, esta en un club, jugaba el volley en un equipo, hablaba noruego, hacía una fuerza enorme, y le costó muchísimo.

141

00:25:25,551 --> 00:25:35,024

entonces, eh, yo diría eso, yo creo que es muy difícil si uno va sin tener chicos por ejemplo, sin tener la ventaja de

142

00:25:35,024 --> 00:25:43,383

hacer un colegio internacional hay otro tipo, o sea gente que está en la misma situación entonces mucho más

143

00:25:43,383 --> 00:25:53,600

y, por qué crees que tiene que, o por qué crees es tan difícil tener una amistad en, noruega, o las relaciones.

.

144

00:25:53,600 --> 00:26:03,445

eh, por que, es por el idioma o?

A1: no porque todos saben perfecto inglés.

eh, no se puede, por mi, comodidad

145

00:26:03,445 --> 00:26:14,963

no, eh, el noruego tiene la vida resuelta, en alguna forma -voy siempre extrema no- pero técnicamente no hay desempleo

146

00:26:14,963 --> 00:26:26,944

eh, uno puede elegir en lo que quiere trabajar, porque eh, se- no tiene desempleo, vos podés probar, y si no te gusta esta empresa te vas a otra empresa. Yo lo vi, gente joven

147

00:26:26,944 --> 00:26:36,975

y X es una empresa enorme y se iba a trabajar en un distribuidor de autos, pero claro

148

00:26:36,975 --> 00:26:45,613

pero era otra experiencia equipo a la gente, porque si es una resultada iba a otra empresa y sino trabajaba en el estado de

149

00:26:45,613 --> 00:26:54,901

mantener, entonces no tiene esa necesidad de tengo que trabajar y tengo que cuidar lo que tengo porque sino tengo riesgo

150

00:26:54,901 --> 00:27:04,096

entonces es la parte de estudio y de trabajo, esta resuelto no hay no hay una preocupación //

151

00:27:04,096 --> 00:27:16,263

eh eh en el futuro de qué me va a pasar.

yo sé que de alguna forma voy a estar bien, entonces me puede ,() trabajar en lo que yo quiero, hacer lo que yo quiero

152

00:27:16,263 --> 00:27:24,901

todo esa parte es resuelta, tengo mi familia tengo mi casa tengo mi auto tengo mi hytte

153

00:27:24,901 --> 00:27:38,090

yo creo que él, no sé, creo que siente que el cuando que el tiene, esta bien, no necesita buscar mas, por eso () hay mucha diferencia entre que sale a vivir afuera y vivir

154

00:27:38,090 --> 00:27:48,121

por ahí, ver otras realidades, tiene otra experiencia, decía, no yo me tengo que abrir, porque, digamos, ahí hay otras cosas muy distintas

155

00:27:48,121 --> 00:28:01,031

y por ahí me estoy perdiendo conocer otra gente otra cosa muy interesante para que - es distinta ir de vacaciones al sur de España, o a Italia,

E: [A la costa del sol] ((risa))

A1:[A la costa del sol] ((risa))

156

00:28:01,031 --> 00:28:10,691

E: claro claro

A1: es distinto a eso no?

E sí

A1: eh porque yo lo veo- ahora nos visitan amigos y invitamos a unos noruegos,

157

00:28:10,691 --> 00:28:21,093

y vinieron a argentina porque estamos nosotros, porque sino, casi no se animan a venir a argentina, pues dicen noo es tan lejos, peligroso, no sé.

158

00:28:21,093 --> 00:28:32,239

y cuando se van / no no lo pueden creer.

No lo pueden creer o sea, es es como una revelación para ellos, todo, buenos aires, fuimos al norte-

159

00:28:32,239 --> 00:28:41,063

todo un mundo nuevo, no, entonces y nos agradecen porque obviamente mostramos desde una vista local

160

00:28:41,063 --> 00:28:55,459

E: si

A1: y, por eso es sorprendente.

entonces, pero bueno yo lo puedo entender, uno está, nosotros vivimos la crisis del 2008 y en noruega no le sint- en noruega no se sintió

161

00:28:55,459 --> 00:29:05,954

así - yo viviendo allá,

E: ah sí claro

A1: si no lees el diario que yo, en la vida de noruega no cambió nada, le bajó el valor de la casa y después subió

162

00:29:05,954 --> 00:29:14,406

() pero bueno, entonces es una vida muy muy tranquila,

163

00:29:14,406 --> 00:29:27,224

por, entonces porque tomar más un riesgo, de no sé, conocer a alguien distinta, para qué?

si yo estoy estoy perfecto, tengo todo, tengo mis esquís en invierno, mi todo, todo esta resuelta la vida.

164

00:29:27,224 --> 00:29:35,862

y de uno de afuera, acá te da un poco invidia, porque acá no tenés nada resuelta, ni está

165

00:29:35,862 --> 00:29:44,871

cuando sos una persona que xx que tenés que pretirar () tenes que seguir servir como se manejan

166

00:29:44,871 --> 00:29:59,732

de tu retiro no puedes vivir, todo cambia todo el tiempo entonces, acá necesitas mucho de contactos de la gente, tener una red de contacto muy grande

167

00:29:59,732 --> 00:30:12,085

no para ver dónde te podés encontrar algo de, es importante quién conocés, y en noruega no importa quién conocés.

no importa, acá es muy importante, ah, soy amigo de tal, ah,

168

00:30:12,085 --> 00:30:20,723

no todo es a través de contactos, ya, si sos bueno, sos bueno, no importa tanto

169

00:30:20,723 --> 00:30:29,360

me parece, que, siempre hablando de promedio no.

170

00:30:29,360 --> 00:30:39,113

En noruega como acá, los grandes emprendedores y grandes empresarios entre ellos se, o, es un grupo muy chico, en noruega también.

no que,

171

00:30:39,113 --> 00:30:48,401

muy chico con gente de poder, entre ellos se cuidan.

bueno acá es lo mismo.

172

00:30:48,401 --> 00:31:03,540

E: y, te cambiaste algo cuando volviste, de estar cuatro años en noruega?

A1: cinco S: cinco años en noruega?

como me dijiste que los noruegos que viajan xx cambia un poco no

173

00:31:03,540 --> 00:31:20,909

al revés como A: eh, S: en forma de hacer negocios por ejemplo?

A1: no, digamos sí trato de yo creo que también el sentido de ser más abierto todavía yo xx una persona xx mucho pero

174

00:31:20,909 --> 00:31:31,218

todavía ser más del ser, tratar de plantear las cosas xx también que buscar relaciones que sean mas duraderas realmente ser

175

00:31:31,218 --> 00:31:39,856

de hacer negocio de una forma una forma mejor eh pero uno se da cuenta que

176

00:31:39,856 --> 00:31:48,866

que es muy distinto que es muy difícil por lo todo el sistema trabaja en una forma, tratar de imponer una cosa distinta es muy difícil

177

00:31:48,866 --> 00:31:59,640

eh, ya me puse muy duro con los horarios por ejemplo apenas llegué.
y fue prácticamente imposible, luchar contra el sistema

178

00:31:59,640 --> 00:32:09,113

no sé, digamos () es muy difícil E: sí

179

00:32:09,113 --> 00:32:17,937

eh a ver unos cambios creo que que van más allá de lo que uno puede haber aprendido, eh o no

180

00:32:17,937 --> 00:32:28,432

no me mucho, uno, lo pasa es más que la experiencia allá de respetar todo y hacer todo, acá

181

00:32:28,432 --> 00:32:37,813

lamentable acá, acá tenés que tener cuidado porque si no defendes un poco de tuyo

182

00:32:37,813 --> 00:32:49,795

eh hasta perdés.

E: Sí eh, antes de que fuiste a noruega, eh, sabías algo o como tenías una

183

00:32:49,795 --> 00:33:05,120

pensamientos cómo sería, o preparaste algo, te preparaste algo para leer o, una guía o algo como,
por ejemplo,

A1: Sí, yo leí y iba por lo menos una vez por año, por un seminario por

184

00:33:05,120 --> 00:33:14,965

actividades por tara, así que yo estuve varias veces, así que sabia

185

00:33:14,965 --> 00:33:23,882

pero es muy distinto ir de 7 10 días o una semana que vivir

186

00:33:23,882 --> 00:33:33,541

uno no se puede preparar para eso

187

00:33:33,541 --> 00:33:44,129

el mas el shock mas grande fue el costo, carísimo, carísimo carísimo todo, carísimo.
exagerado.

188

00:33:44,129 --> 00:33:52,674

muy exagerado, cosas que para yo xx calculé , hice mal el calculé mal

189

00:33:52,674 --> 00:34:03,263

y digo no que recalculé, no eh exagerado, xx enorme no hay servicios, o sea servicios, me refiere a que acá tenemos

190

00:34:03,263 --> 00:34:13,108

una persona que trabaja en tu casa que te ayuda en una xx que va con nosotros, si tenés una jardín grande un jardinero si tenés pileta piletero o sea

191

00:34:13,108 --> 00:34:27,690

servicios, eh vos pedís comida y la traen a tu casa, allá, noruega es la única vez que lo traté hacer, pedí, y por suerte pregunté y salía lo mismo, eh , servicio y delivery que la pizza.

192

00:34:27,690 --> 00:34:37,442

sea que era, no, era mejor ir a buscar, era carísimo, no es servicio, uno tiene que hacer todo o sea , si hay servicio pues muy cara

193

00:34:37,442 --> 00:34:49,331

eh no todo uno se corta en todo lo que sea mano de orden no todo lo que sea servicio alla, entonces eso fue los dos creo probablemente cambios más grande, bueno el clima también pero

194

00:34:49,331 --> 00:34:59,083

no sé,

E: cómo fue la oscuridad en el invierno? te notó algo?

A1: a mí me no, no

195

00:34:59,083 --> 00:35:07,814

no aparte como todo es nuevo la nieve el frío entonces nosotros la aprovechamos un montón, y esquiar y salir y

196

00:35:07,814 --> 00:35:17,566

no sé, es muy distinto si lo viviste toda tu vida debes estar harto pero para nosotros fue algo algo nuevo, entonces no

197

00:35:17,566 --> 00:35:28,619

y después el verano largo, entonces () E: y pensás en volver o?

A1: a mi me encanto, la verdad me encanto noruega

198

00:35:28,619 --> 00:35:39,672

y yo volvería, si sin problema, pero bueno todo los cambios o sea, hay pocas, eso también xx, pocas marcas internacionales, hay mucho local

199

00:35:39,672 --> 00:35:49,703

entonces uno cuando viaja vos vas a un restaurant vas al hotel pero vos vas a vivir vas a supermercado, y no hay ni una marca que vos conozcas

200

00:35:49,703 --> 00:36:06,236

decís, vos no lees el idioma decís bueno quiero comprar un jabón para la maquina lavar, y mire eso, y no hay las marcas internacionales S: claro claro, A: entonces hay blenda (latter) y no podés leerla por no sea al principio

201

00:36:06,236 --> 00:36:17,195

entonces es todo distinto.

E: sí A: pero bueno precios por ejemplo, lo más difícil de

202

00:36:17,195 --> 00:36:28,341

como me- acostumbrarse.

E: La última pregunta, cómo no sé si notas algo de tus compañeros del trabajo también

203

00:36:28,341 --> 00:36:36,886

cómo es cómo cómo es X como la jefa, como es tener un

204

00:36:36,886 --> 00:36:47,196

es formal, informal la relación o cómo?

me contó que deja siempre la puerta abierta para que entren para,

A1: sí

E: y cómo es?

205

00:36:47,196 --> 00:36:56,205

para vos, es distinto estar en una empresa argentina?

206

00:36:56,205 --> 00:37:06,979

Con respeto a la relación entre jefe y empleado, cómo hablamos un poco sobre jerarquía por ejemplo

A1: sí

207

00:37:06,979 --> 00:37:17,939

E: sólo quiero saber acá en yara como es.

A1: es es muy abierto, y eso es uno lo ve

208

00:37:17,939 --> 00:37:27,227

en oslo también, que podés entrar en cualquiera oficina y no importa la persona,

209

00:37:27,227 --> 00:37:38,465

yo creo que por ahí depende mucho de cada personalidad, nosotros tuvimos por ahí otro noruego que

210

00:37:38,465 --> 00:37:48,496

era todavía más abierto, que salía a hablar o preguntar a las personas, sin esperar a que uno venga.

E: ah sí

A1: es decir la cultura acá es

211

00:37:48,496 --> 00:37:59,270

X dice la oficina está abierta y lo puede decir cualquiera puede entrar, pero nadie va a entrar.

E: ¿por qué?

A1: porque es cultural, nadie va hablar con el gran jefe

212

00:37:59,270 --> 00:38:08,187

porque da miedo [o]

E: [¿miedo de qué?]

A1: que uno diga una cosa equivocada o que diga una cosa que es una estupidez

213

00:38:08,187 --> 00:38:19,239

o sea, como que acá si se quiere el error o la cosa, digamos uno tiene miedo, no, por eso, eso es cultural

214

00:38:19,239 --> 00:38:37,537

E: y puede pasar en argentina, en una empresa argentina, si hace algo mal, que te echan?

A1: eh depende de qué pero, nosotros tenemos una historia donde acá realmente, al menos que hagas una cosa muy grave, y ni siquiera

215

00:38:37,537 --> 00:38:49,332

tener resultado grave es no respetar una norma, pero si vos tomas una decisión y no sé compraste un producto y lo vendés, de hecho, como yo he hecho que tomo una decisión se compra producto y después

216

00:38:49,332 --> 00:39:03,264

el mercado cambia y uno pierde plata pero bueno si la decisión es en el momento la mejor decisión formación, está bien.

ahora, si yo para vender le pagué a alguien o, eso no.

E: no no

217

00:39:03,264 --> 00:39:14,967

A1: eh, los casos donde por ahí gente salió fue porque se respetan la norma de X, pero nunca por haber hecho una mala decisión.

E: no

A1: o que la decisión es, no es que una mala decisión que resultó en mal

218

00:39:14,967 --> 00:39:24,998

en algo negativo para la empresa, y por más que uno diga que la puerta está abierta, y la cultura acá es: pero yo, yo qué le voy a decir al jefe?

219

00:39:24,998 --> 00:39:37,351

y me dice esa pregunta, me mire y me dice: pero vos sos un estúpido, salí de acá.
porque, por ahí un jefe argentino diría eso.
vos sos un estúpido, salí de acá.

220

00:39:37,351 --> 00:39:51,005

o sea, ser muy agresivo no, o muy entonces la gente tiene miedo.

E: sí.

A1: tiene miedo de decir una pavada, por eso cuando uno hace un seminario dice bueno hay preguntas y no hay pregunta

221

00:39:51,005 --> 00:40:01,500

no, eh en cambio al de noruega.

E: pero acá sí?

ahora cuando

A1: y acá digamos tratamos de que sea esa cultura yo al equipo mío le digo siempre

222

00:40:01,500 --> 00:40:14,225

dígamelo a mí, porque, me dicen no porque qué es lo peor.

hay algo que pasa entonces como uno se animen a () entonces se lo dice no pero estoy al pasillo no,

223

00:40:14,225 --> 00:40:23,048

y todo, la pobre persona no se interesan xx.

eso es cultural.

es muy cultural, por más que vos digas

224

00:40:23,048 --> 00:40:31,872

libre o vení sentáte acá la puerta nunca está cerrada, y hay muchos no se animen //

225

00:40:31,872 --> 00:40:34,380

E: muy bien // muchas gracias eh.

A2

entrevista realizada 22.05.2013

1

00:00:00,185 --> 00:00:10,216

A2: las empresas se manejan // las empresas noruegas se manejan con un índice muy alto de transparencia en en todo lo que hacen.

E: ah sí

2

00:00:10,216 --> 00:00:19,969

eh, nosotros tenemos precisas instrucciones de que toda nuestra operación sea // sea,

3

00:00:19,969 --> 00:00:31,672

dentro del marco legal de donde, de donde nos empeñamos. Eh, eh, es la primera instrucción. Todos los años nosotros tenemos que enviar a

4

00:00:31,672 --> 00:00:41,331

Oslo, una confirmación de que eh, hemos verificado que estamos cumpliendo todas las leyes

5

00:00:41,331 --> 00:00:51,641

locales. que no tenemos ningún frente de conflicto potencial eh, lo cual hace

6

00:00:51,641 --> 00:01:01,207

que sea más fácil para nosotros en alguna medida. si ya conoces la argentina, este, sabrás que

7

00:01:01,207 --> 00:01:13,375

como hicimos nosotros sin por derecha, genera esfuerzos adicionales que mucha gente opta por evitar y

8

00:01:13,375 --> 00:01:23,870

toma, este, atajos o shortcuts, este, para evitar esos esfuerzos adicionales a los que nos obliga

9

00:01:23,870 --> 00:01:33,437

el cumplimiento de la ley

E: claro claro

A2: pero bueno, S: eso es algo que notas que es diferente, como? J: es absolutamente diferente

10

00:01:33,437 --> 00:01:53,313

E: sí

A2: eh, y no sé, si es, a qué aspecto en particular querés enfocar? S: no tengo unas preguntas y J: vamos con tus preguntas entonces.

E: bueno, no sólo lo básico antes que, me dijiste que llevas 19 años no? en la empresa noruega.

A2: 19 años sí

11

00:01:53,313 --> 00:02:05,480

E: Pero antes estabas en una empresa argentina o?

A2: sí, antes siempre en empresas argentinas.

12

00:02:05,480 --> 00:02:14,954

eh, en las empresas donde trabajé antes no tuve responsabilidad

13

00:02:14,954 --> 00:02:25,914

del manejo de la empresa o gerencial, simplemente eran responsabilidades gerenciales pero operativa de la empresa S: claro

14

00:02:25,914 --> 00:02:45,697

yo no, no tenía acceso a las decisiones eh, empresaria ni la responsabilidades empresaria de empresas afueras.

E: Pero cuál era tu rol en las empresas argentinas?

A2: yo trabaje 10 años en un astillero pero exclusivamente la parte técnica

15

00:02:45,697 --> 00:02:55,171

del astillero eh con lo cuál mi trabajo estaba vinculado solo con la producción o la construcción de los buques, no

16

00:02:55,171 --> 00:03:06,967

no participaba para nada en la parte comercial ni la parte financiera ni ni manejo personal el que tenía exclusivamente a cargo mío en la oficina

E: claro

A2: pero

17

00:03:06,967 --> 00:03:17,462

digamos era muy muy restringido en ese sentido y después trabajé en una empresa de correos E: mm

18

00:03:17,462 --> 00:03:27,865

A2: y también mi responsabilidad estaba en un área de servicio de distribución de tarjeta de crédito y de

19

00:03:27,865 --> 00:03:37,896

del () de pensiones extranjeras y después estuve en una, en una empresa metalúrgica

20

00:03:37,896 --> 00:03:48,948

de nuevo, como jefe de taller en una producción metalúrgica y a ahí pasé a dnv S: y ahora, qué responsabilidad tiene acá?

21

00:03:48,948 --> 00:04:00,465

en la empresa noruega?

A2: es una combinación. soy operativo, digamos, nosotros en nuestra área desde esa puerta para acá hacemos

22

00:04:00,465 --> 00:04:12,540

en el área marítima hacemos inspecciones en barcos, que es el el el digamos el negocio original de X o la actividad original de X

23

00:04:12,540 --> 00:04:22,199

cuando empezó allí en mil ocho sesenta y cuatro, el año que viene cumple ciento cincuenta años, E: wow

24

00:04:22,199 --> 00:04:32,602

es bastante.

A2: es bastante pero se inició como socia de clasificación de buques

E: sí.

A2: y después fueron

25

00:04:32,602 --> 00:04:42,911

a anexandose áreas de negocios, una es la la preocupa casi todo el resto en la oficina, que es eh

26

00:04:42,911 --> 00:04:52,292

lo que se llama X, y ellos hacen la parte de certificación de sistema de gestión, norma hizo nueve mil hizo catorce mil

27

00:04:52,292 --> 00:05:01,859

(), todos los sistemas de gestión que las empresas implementan para su funcionamiento, se certifican de acuerdo estándar

28

00:05:01,859 --> 00:05:11,426

este () más conocida, bueno ellos se ocupan de esa parte, y hay otra parte

29

00:05:11,426 --> 00:05:23,221

se ocupa de de perol y gas que aquí en argentina estuvo funcionando hasta el año dos mil nueve

30

00:05:23,221 --> 00:05:37,711

en dos mil nueve como la actividad ni de buques, petróleo ni explotación era importante, se decidió cerrar hacer negocio y manejar de brasil, lo cual

31

00:05:37,711 --> 00:05:48,299

es (), porque hay que tener presencia para para poder este conseguir negocios, si no está en brasil,

32

00:05:48,299 --> 00:05:58,516

las cosas pasan muy rápido y se pierdan S: claro J: pero bueno en la parte marítima somos actualmente tres inspectores y una secretaria

33

00:05:58,516 --> 00:06:08,640

yo soy uno de esos tres inspectores junto con pablo y con miguel que es el que está en en río esta semana y

34

00:06:08,640 --> 00:06:20,064

atendemos las inspecciones en todo el terminal marítima argentino, el río, paraná, si conoces, hasta rosario y un poquito más al norte hay otro

35

00:06:20,064 --> 00:06:32,045

una zona de mucho muchos terminales por () se llama y tenemos en Uruguay también

E: ah, en Uruguay también?

A2: sí en Uruguay

36

00:06:32,045 --> 00:06:44,584

E: hay oficina ahí también?

A2: hasta fin del mes va a estar trabajando tenemos un un inspector pero que no es exclusivo de eh

E: claro

A2: trabaja ocasionalmente para nosotros en

37

00:06:44,584 --> 00:06:54,336

en trabajo puntual, pero eh las cosas han ido camb- también esto hace mucho años el estaba antes que yo

38

00:06:54,336 --> 00:07:05,018

este pero pero se ha ido restringiendo muchísimo el área de actuación, entonces son muy pocos los trabajos en los que podemos

39

00:07:05,018 --> 00:07:16,535

eh, pedirle su ayuda. y por otro lado está llegando a la edad de jubilación ahora en junio y ya se terminan, así llega uruguay y estamos viajando muchísimo

40

00:07:16,535 --> 00:07:26,659

este Montevideo, eh los puertos a lo que vamos básicamente son Montevideo y después sobre entre Uruguay para ()

41

00:07:26,659 --> 00:07:37,525

eh pero bueno volviendo un poco a que hago yo y presiones en marcos soy el responsable local de()

42

00:07:37,525 --> 00:07:49,043

de la estación, y X funciona aquí en argentina como una socia enorme, es una empresa separada o digamos sin

43

00:07:49,043 --> 00:08:00,188

supuestamente es independiente de de noruega, es una empresa argentina, pero sus (xx) son dos empresas noruegas o dos eh

44

00:08:00,188 --> 00:08:10,776

E: ok, así que acá funciona como una empresa argentina?

A2: funciona como una socia (xx) de argentina de cuál yo soy el presidente, y compartimos

45

00:08:10,776 --> 00:08:20,436

con la otra área de negocios un departamento administrativo, que estaba xx responsabilidad pero eso por decisión

46

00:08:20,436 --> 00:08:33,160

del presidente de X en noruega en aquellos lugares donde hay dos o más áreas de negocios conviviendo bajo la misma el mismo marco

47

00:08:33,160 --> 00:08:45,514

el la misma entidad legal tiene que decirse que alguna de esa tres áreas se ocupe de la administración común y de la

48

00:08:45,514 --> 00:08:58,145

de de la presidencia de la empresa xx operativamente se manejan en forma absolutamente independiente yo no tengo ningún poder de decisión sobre

49

00:08:58,145 --> 00:09:13,006

el negocio de business () aquí, tiene un sugerente y él se ocupa de todo, yo me ocupo de todo nuestro negocio aquí en argentina compartimos una administración y compartimos una

50

00:09:13,006 --> 00:09:24,802

una entidad legal que es X sea, y yo como responsable en argentina de esa entidad general

51

00:09:24,802 --> 00:09:35,204

reporto a noruega en todos los aspectos administrativos y legales y de manejo personal

52

00:09:35,204 --> 00:09:45,885

E: okey

A2: eso ese es mi función actual

E: así, pero tiene una relación directa con noruega no, o nada?

A2: todos los días

E: todos los días, bueno.

53

00:09:45,885 --> 00:10:00,189

todos los días, yo () lo que en la en la organización de X se llama countryshare(xx), es el responsable del país

54

00:10:00,189 --> 00:10:14,678

yo soy el responsable para argentina ante nuestra casa matriz en noruega.

E: ok ahora entiendo, bueno, pero acá en la empresa, bueno hay dos oficinas más en argentina no? en rosario y

55

00:10:14,678 --> 00:10:26,288

A2: y xx y eso.

E: no sé, lo fijé en la página de web

A2: de nuevo, rosario y necochea eh

56

00:10:26,288 --> 00:10:38,920

teníamos expectores no exclusivos igual que en montevideo pero como te decía, se fueron restringiendo las funciones y X votó por

57

00:10:38,920 --> 00:10:52,945

eh no tener más expectores no exclusivos fue lo cuál nuestro inspector en rosario dejó o se se terminó el contrato el treinta abril lo mismo que el de xx. y vine xx

58

00:10:52,945 --> 00:11:04,462

gente en mendoza y en rosario

E: ah mendoza también

A2: mendoza y rosario

E: pero sabés más o menos cuántos empleados son acá en argentina, en X?

59

00:11:04,462 --> 00:11:18,951

A2: yo creo que somos 32 o 33 aquí en, no y

E: bueno más o menos

A2: con mendoza y con rosario debemos llegar a treinta y ocho, cuarenta asumo

60

00:11:18,951 --> 00:11:29,818

E: y acá en buenos aires?

A2: y acá treinta y tres o treinta y cuatro no sé ha ido unos cambios

E: y hay noruegos?

A2: eh?

S: hay noruegos trabajando acá?

A2: no ninguno

61

00:11:29,818 --> 00:11:39,756

E: ninguno

A2: eh, son son todos argentinos,

62

00:11:39,756 --> 00:11:50,344

no sé si bueno si no conoces el tema de certificación de sistema de gestión eh

63

00:11:50,344 --> 00:12:00,468

la variedad de empresas a la cuál se certifica es enorme y nadie podría tener el conocimiento técnico

64

00:12:00,468 --> 00:12:11,335

de todas las actividades que hay que evitar porque hay empresas siderúrgicas hay empresas de servicios hay empresas de medicina o

65

00:12:11,335 --> 00:12:20,623

empresas de argumentación, será imposible tener personal calificado para tender todas estas

66

00:12:20,623 --> 00:12:32,140

esas diferentes áreas de trabajos entonces ellos trabajan con auditorías y contratares digamos tienen un plantel de sesenta setenta

67

00:12:32,140 --> 00:12:42,357

auditorías no exclusivos a los que contratan para ser las auditorías en en en nombre de X

68

00:12:42,357 --> 00:12:53,688

E: okey bueno

A2: entonces hay un un plantel fijo permanente de treinta y cinco personas digamos aquí y sesenta o setenta

69

00:12:53,688 --> 00:13:05,949

subcontratado para para auditoría todo en el área de business () sobre la que no tengo ninguna ninguna injerencia operativa pero sí tengo responsabilidad legal

70

00:13:05,949 --> 00:13:16,165

E: mm

A2: digamos si ellos hacen alguna marca(xx) grande que va a preso soy yo

71

00:13:16,165 --> 00:13:25,546

quería preguntar algo sobre la comunicación que tienen eh, por ejemplo cuando estás hablando con alguien en noruega

72

00:13:25,546 --> 00:13:38,178

E: eh, qué idioma se usa?

A2: se habla en inglés, el idioma oficial de comunicación es el ingles. nosotros hacemos cursos en noruega que se dictan en inglés

73

00:13:38,178 --> 00:13:48,487

E: bueno, así que en las reuniones también allá?

A2: todo en ingles. ocasionalmente hemos tenido la suerte en encontrar

74

00:13:48,487 --> 00:13:59,354

eh, noruegos que hablan en español para algún proyecto y eso facilitaba mucho la relación no con nosotros sino con nuestros clientes

75

00:13:59,354 --> 00:14:12,636

E: así, cómo?

A2: eh, nosotros estamos trabajando en un proyecto que lamentablemente está saliendo en algunos diarios, no sé si has leído sobre el rompe hielos

76

00:14:12,636 --> 00:14:22,481

eh un barco que es del armada que es un icebreaker un rompehielo que la armada usa para ir a

77

00:14:22,481 --> 00:14:32,234

a la antártica a abastecer las bases que la argentina que en la antártica ese barco se incidió en el año 2007

78

00:14:32,234 --> 00:14:44,680

que lo fuera a servicio y este actualmente se están alquilando todos los años rompehielos rusos ahora alquilaron barco danés para esta campaña este verano

79

00:14:44,680 --> 00:14:54,804

se va , se puede, sobre verano después el hielo se cierra y no se puede llegar a las bases, solo por avión, eh y

80

00:14:54,804 --> 00:15:05,020

bueno nosotros fuimos contratado para supervisar la reparación de aquel rompehielos que () y es un proyecto este

81

00:15:05,020 --> 00:15:16,166

que que viene muy de mudado en el tiempo y están empezando a generar eh ruido en el ambiente político y

82

00:15:16,166 --> 00:15:26,476

dudas de sobre la conveniencia haberlo hecho aquí y no haberlo mandado a reparar a Finlandia, el barco se construido en Finlandia

E: okey

83

00:15:26,476 --> 00:15:36,135

A2: con clasificación o con supervisión de X hace treinta y cinco años, y

84

00:15:36,135 --> 00:15:48,488

y hubo originalmente un una oferta de esta empresa finlandesa y llevarse lo al () repararlo completamente y devolvemos ya en mano

85

00:15:48,488 --> 00:15:58,798

listo para operar en un plazo muy razonable, lo cierto es que llevamos cuatro años eh

86

00:15:58,798 --> 00:16:11,987

eh en la reparación aquí en argentina y no va a estar listo para para el veraneo que viene para la próxima campaña, entonces todo eso genera, pero bueno volviendo a al origen de esto, cuando este proyecto

87

00:16:11,987 --> 00:16:23,504

de reparación se inició hubo que hacer aprobación de de planos técnicos en noruega y allí en noruega nominaron como

88

00:16:23,504 --> 00:16:33,442

en carga del proyecto a un muchacho muy muy, este, agradable, y muy muy

89

00:16:33,442 --> 00:16:44,495

eh fácil trabajar con él que más hablaba bastante bien español por lo cual

E: un noruego?

A2: un noruego sí, eh X

90

00:16:44,495 --> 00:16:57,219

es el nombre, y nosotros mal o bien con un ingles mejor peor nos entendemos bien. pero la () que esta haciendo la () mucha limitación en su gente,

91

00:16:57,219 --> 00:17:06,879

para hablar de ingles. entonces la comunicación del astillero, con el X noruega se facilitaba mucho a () que esta persona hablaba español

92

00:17:06,879 --> 00:17:16,724

E: para explicar que ()

A2: los xx que necesitaba, que argumentación

93

00:17:16,724 --> 00:17:26,569

por otro lado lo que nosotros hemos visto, o por lo menos mi experiencia es que

94

00:17:26,569 --> 00:17:36,600

el grado de educación en Noruega de toda la gente noruega, hace que estén

95

00:17:36,600 --> 00:17:47,003

muy dispuestos entender las diferencias culturales. eh no sé si es más por la inmigración que reciben en noruega,

96

00:17:47,003 --> 00:17:58,056

hay gente de de muy diverso origen pero en particular en X en noruega hay gente trabajando de todo del mundo

97

00:17:58,056 --> 00:18:08,458

eh, ellos so

98

00:18:08,458 --> 00:18:19,139

pero es realmente internacional, hay gente de toda nacionalidad trabajando y allí mismo en oslo hay gente de todos las nacionalidades,

99

00:18:19,139 --> 00:18:30,006

creo que hace que el noruego tiene una una mentalidad abierta entender la diferencia cultural

100

00:18:30,006 --> 00:18:40,316

probablemente sea mas dificil aquí en argentina. [nosotros]

E: [¿cómo?]

A2:sí yo no sé que pasaría o

101

00:18:40,316 --> 00:18:53,598

es // todo esto son impresiones personales / no lo - no generalizo. Es como yo lo veo. la argentina tiene básicamente un componente

102

00:18:53,598 --> 00:19:03,629

nativo pero ha recibido mucha afluencia de inmigración europea, básicamente española e italiana.

103

00:19:03,629 --> 00:19:16,632

eh, mis abuelos eran españoles, y si preguntas alrededor , todos mis abuelos eran españoles este

104

00:19:16,632 --> 00:19:31,121

el gran porcentaje es italiano y españoles, pero hay alemanes hay eh israelinas / hay - últimamente hay mucha inmigración china

105

00:19:31,121 --> 00:19:43,846

pero eh, a mi me da impresión que el argentino es más eh, nosotros hicimos renuente más cerrado

106

00:19:43,846 --> 00:19:53,970

al al aceptar como normales las otras culturas // es mi visión.

107

00:19:53,970 --> 00:20:03,629

en cambio yo lo que he visto en noruega, es un enorme respeto por la diversidad

108

00:20:03,629 --> 00:20:13,196

E: tenés un ejemplo o algo?

A2: no, eh

109

00:20:13,196 --> 00:20:23,227

E: una experiencia positiva por ejemplo cuando fuiste a noruega, o al revés cuando un noruego llega acá.

110

00:20:23,227 --> 00:20:33,815

E: no bueno, un poco difícil

A2: nosotros hemos tenido, no sé si has has visto o ha salido en una empresa que hace

111

00:20:33,815 --> 00:20:44,125

eh, en transporte pasajeros de buenos aires a montevideo o a colonia por por ferry

E: Sí

A2: los barcos rápidos

112

00:20:44,125 --> 00:20:56,663

esos son tantos o la gran mayoría clasificado por nosotros, esta empresa buquebus

E: buquebus sí

A2: buquebus tiene o o hace unos años construyó un barco

113

00:20:56,663 --> 00:21:06,044

que era el más rápido en el mundo en el su tipo digamos un ferry para llevar autos y pasajeros y

114

00:21:06,044 --> 00:21:12,666

había sido diseñado para navegar a sesenta nudos sesenta nudos es algo allí como

115

00:21:12,666 --> 00:21:16,261

eh ciento y diez kilómetros por hora.

116

00:21:16,261 --> 00:21:26,757

pero era casi un prototipo era una, habían llevado el diseño a un extremo de refinamiento y de

117

00:21:26,757 --> 00:21:41,432

de aprovechamiento de todos los elementos que lo convertía en un prototipo nadie sabía bien cómo se iba a XX y de hecho durante el la primera época tuvo muchos problemas

118

00:21:41,432 --> 00:21:52,113

porque las turbinas este en lugar de tenemos todo y vicente(xx) y turbina ()

119

00:21:52,113 --> 00:22:02,515

y esas turbinas estaban originalmente pensadas para un régimen de trabajo diferente al que se lo () tiene ese barco

120

00:22:02,515 --> 00:22:14,311

y después los jets o la los impulsores las () estaban sometidos a una potencia

121

00:22:14,311 --> 00:22:23,878

que estaba en el límite su posibilidad con lo cuál tanto en las turbinas y gas como los jets tuvieron problemas y finalmente terminaron

122

00:22:23,878 --> 00:22:33,444

bajando el la exigencia no no navegaron a sesenta nudos sino a cincuenta con lo cual reducían la exigencia sobre esos xx, pero

123

00:22:33,444 --> 00:22:49,141

el punto es que cuando empezaron a tener problemas vinieron desde noruega todos

124

00:22:49,141 --> 00:22:59,358

X y entablamos una relación de amistad con ellos

125

00:22:59,358 --> 00:23:11,061

el primer lo que yo me acuerdo, es que, cuando llegaron al al estábamos hablando sobres su experiencia el viaje y

126

00:23:11,061 --> 00:23:20,534

eh uno dice, yo estoy muy disgustado porque pensé que venía a un país exótico o con

127

00:23:20,534 --> 00:23:36,695

por una población exótica y diferente, y llego a buenos aires y es una ciudad europea, y yo venía a otra cosa, digamos, alemanes la parte laboral él esperaba un especie turismo aventura

128

00:23:36,695 --> 00:23:47,841

que no tuvo por lo menos en buenos aires y en el resto del país puedes, si has viajado, pues este tener otras experiencias más

129

00:23:47,841 --> 00:23:57,315

bueno con ellos entablamos una una relación de amistad y

130

00:23:57,315 --> 00:24:06,881

eh, cuando yo volví a ir a noruega fui a comer a la casa de X, este

131

00:24:06,881 --> 00:24:18,027

allí me llamó la atención que cocinaba él, digamos, él la organización familiar es diferente, E: cómo?

A2: es mucho más

132

00:24:18,027 --> 00:24:28,337

más igualitaria, digamos, o las funciones son, los dos hacen las dos cosas, los dos cocinan, los dos limpian, los dos, tienen un trabajo afuera, y

133

00:24:28,337 --> 00:24:41,804

aquí en la argentina, se dan muchas familias eso, pero pero notas la organización familiar es diferente, la mujer

134

00:24:41,804 --> 00:24:52,671

si puede no trabaja y se ocupa de los hijos y cuida la casa y este, pero pero

135

00:24:52,671 --> 00:25:02,516

la experiencia de ir y conocer como vive otra gente y que gustos tienen y que actividades hacen

136

00:25:02,516 --> 00:25:13,290

y el lugar donde viven, X iba a trabajar en lancha, él cruzaba el fiordo con su propia lancha, y la amarraba en en la () de X.

E: en serio?

A2: sí

137

00:25:13,290 --> 00:25:24,993

este es para nosotros es impensado, y en invierno cuando se congela el fiordo cruza esquiando no sé, o caminando

138

00:25:24,993 --> 00:25:35,860

la primera vez que yo fui a noruega en invierno y el fiordo congelado , yo miraba y veía gente que caminaba, yo intentaba a ver si el hielo era

139

00:25:35,860 --> 00:25:45,613

me iba a soportar pero después vi algunas pasando en el moto y están en auto, en el hielo, y yo bueno, debe soportar si esta gente no hace porque

140

00:25:45,613 --> 00:25:55,551

y bueno después de () fue también a un curso o algo, y fredrik y thomas me invitaron a pescar

141

00:25:55,551 --> 00:26:05,024

pero en invierno, () salieron en un bote a pescar

142

00:26:05,024 --> 00:26:18,028

no se donde habría sido, y contaba miguel que llevaron un termo con unas salchichas con agua hirviendo para tomar , y bueno se comieron la salchicha

143

00:26:18,028 --> 00:26:29,080

no pescaban nada hacia mucho frío, se tomaron el agua caliente del la salchicha para por el frío, y después cuando ya no había más, empezaron a tomar aquavit, pescar no pescaron nada

144

00:26:29,080 --> 00:26:38,554

pero se divertieron este y volvió muy contento. el aquavit había hecho, pero te quiero decir

145

00:26:38,554 --> 00:26:51,650

en ese sentido la gente es muy muy cálida, por lo menos la recepción que nosotros tuvimos allí en noruega que siempre hemos ido -

146

00:26:51,650 --> 00:27:01,495

este- es muy abierta muy buena. nosotros tratamos de hacer lo mismo aquí

147

00:27:01,495 --> 00:27:12,269

en el mes de marzo, tuvimos un autoriza de corporate,

148

00:27:12,269 --> 00:27:22,022

las estaciones, y vino el responsable de la parte de calidad, junto con el responsable

149

00:27:22,022 --> 00:27:32,610

de calidad para sud america, un colega brasileño, lo cual somos muy amigo y bueno, eh

150

00:27:32,610 --> 00:27:51,929

svein se llamaba el auditor, terminó un viernes y se iba a quedar el fin de semana entonces, le programamos alguna actividad para el domingo, y el sábado yo lo llevé a, conocés el Tigre?

E: si.

A2: bueno lo llevé hacer un paseo en un

151

00:27:51,929 --> 00:28:01,496

catamaran, por allí por el tigre, tratando de mostrarle alguna cosa de buenos aires y de hacer este,

152

00:28:01,496 --> 00:28:11,620

un poco acompaña, cuando uno esta solo, en un país extraño , yo creo que es es corresponde facilitar un poco la

153

00:28:11,620 --> 00:28:21,558

la xx, pero bueno, en ese sentido, eh, hemos tenido muy buena, recepción, este

154

00:28:21,558 --> 00:28:32,239

no se la experiencia de pablo, estando, pablo también ha estado en Noruega

155

00:28:32,239 --> 00:28:45,892

eso,

E: muy bien, así que notas que se mezcla las relaciones con el trabajo también, alla también no solo acá?

A2: sí sí

156

00:28:45,892 --> 00:29:05,861

E: y una otra anécdota, este, fredrik estaba encantado con la carne argentina, había comido asado y le gustaba muchísimo, entonces cuando yo fui a oslo, que iba a un curso que daba a fredrik

157

00:29:05,861 --> 00:29:15,614

llevé un lomo envasado vacío, si, que no me lo dejaron entrar en noruega, que

158

00:29:15,614 --> 00:29:25,088

pero iba envasado vacío cerrado con etiqueta del () lo congelé, lo envolví en muchos diarios

159

00:29:25,088 --> 00:29:37,162

para que más tuviera el frío lo más posible, y más en la bodega de avión hace mucho más frío que adentro, se mantuvo bien, llegó congelado a noruega

160

00:29:37,162 --> 00:29:47,100

entonces se lo regalé, no tenía ningún problema a entrar al aeropuerto, no pasó nada. bueno de hecho si te fijas

161

00:29:47,100 --> 00:30:00,568

en el aeropuerto ezeiza te venden carne.

E: así? pero está buena?

A2: está muy buena pero carísima.

E: si, imagino.

A2: te la cobran, pero. Pero digamos esta previsto que uno lleve carne

162

00:30:00,568 --> 00:30:09,949

E: ah no sabía

A2: a otro destino, sí en general lo que venden es carne sin hueso, porque

E: claro,

A2: eh aftosa

163

00:30:09,949 --> 00:30:21,280

se se transmiten los huesos de los animales entonces el riesgo de de llevar aftosa a otro país no te dejarían entrar carne con hueso

164

00:30:21,280 --> 00:30:31,868

inclusive dentro de la argentina hay recis- hay toda la patagonia se considera libre de aftosa sin vacunación

165

00:30:31,868 --> 00:30:41,435

entonces si viajas al sur te revisan el equipaje para ver que no lleves carne con hueso

E: claro

A2: está prohibido pero bueno

166

00:30:41,435 --> 00:30:53,231

le dejé el lomo, esperando que llega un asado con sus amigos o, y al tiempo me contesta, un éxito el lomo invité a mis amigos lo hicimos hervido.

167

00:30:53,231 --> 00:31:03,354

cómo hervido, como has hervido el lomo, (RISA) lo quería matar

E: hirvió el lomo? (RISA)

A2: ya es tierno

168

00:31:03,354 --> 00:31:14,314

() no fredrik,

E: cómo salió?

A2: dicen que fue, salió muy rico pero pero es una carne para hacer pierde

169

00:31:14,314 --> 00:31:23,974

la gracia, pero bueno, hasta la próxima vez se lo llevaré asado y congelado que lo caliente no más pero. S: bueno para nosotros la carne

170

00:31:23,974 --> 00:31:35,305

muchas veces la hervimos sí.

A2: sí sí,

E: pero más cordero o oveja

A2: pero fracasó mi regalo

E: (RISA) muy bien.

171

00:31:35,305 --> 00:31:46,636

E: eh, a ver, un poco sobre las reuniones típicas. Cómo son, me puede explicar como, acá por ejemplo el ambiente acá,

172

00:31:46,636 --> 00:31:57,968

por ejemplo,

A2: las reuniones del trabajo?

E: trabajo, reuniones, por ejemplo, si son puntuales? eh, formales/informales

173

00:31:57,968 --> 00:32:07,627

no sé,

A2: eh,

E: si notas una diferencia de tener una reunión acá que en noruega por ejemplo.

174

00:32:07,627 --> 00:32:20,166

no sé si me entiende,

A2: sí sí, eh, si yo hablo puntualmente de de

175

00:32:20,166 --> 00:32:30,940

de nuestra área de la parte marítima.

E: ah, porque nunca tenés reuniones con todos? Sí tenemos reuniones con todos por algunos

176

00:32:30,940 --> 00:32:40,785

determinados en algunos determinados casos pero primero en nuestra área de trabajo, eh

177

00:32:40,785 --> 00:32:52,395

se da una una relación, este, permanente, es un lugar pequeño, y nuestro trabajo hace que estemos

178

00:32:52,395 --> 00:33:02,426

en contacto permanentemente no es que cada uno está en su trabajo y no tiene interacción con nosotros, S: si eso lo veo que está muy abierta la

179

00:33:02,426 --> 00:33:11,714

A2: no no pero más nuestro tipo de trabajo hace que estemos consultando no permanentemente cuestiones técnicas,

180

00:33:11,714 --> 00:33:21,745

y y además, que comparemos de temas ajenos del trabajo que eso si yo lo noto como una diferencia e

181

00:33:21,745 --> 00:33:31,405

en la forma trabajar aquí, y en oslo, o lo que he visto en noruega gente está mucho más, este,

182

00:33:31,405 --> 00:33:43,665

concentrada en su puesto trabajo y probablemente seguramente rinde más o es más, este,

183

00:33:43,665 --> 00:33:53,510

eh, provechoso el tiempo, S: si los horarios son diferentes?

184

00:33:53,510 --> 00:34:04,749

A2: no sé los horarios que hacen allí, pero yo creo que allí, no trabajan más de siete horas por día. () nosotros aquí tenemos

185

00:34:04,749 --> 00:34:16,359

ocho horas mas la hora del almuerzo.

E: ah claro entonces nueve horas

A2: nueve horas en teoría si uno viene a las nueve a la mañana se va a las seis de la tarde, si uno a las ocho se va a las cinco

186

00:34:16,359 --> 00:34:25,740

eeh, en algunos casos, yo en particular estuve un poco más

187

00:34:25,740 --> 00:34:37,907

este pero pero ese horario se cumple con con flexibilidad, no hay, hay empresas donde se marca

188

00:34:37,907 --> 00:34:51,003

E: que cuando sale y J: cuando entra y cuando sale, no es, es en base a responsabilidad es muy es muy flexible si uno necesita hacer un trámite personal

189

00:34:51,003 --> 00:35:03,170

si viene pablo y me dice mira me voy a ir a llevar a mi hija al médico, y va y no hay un control de cuántas horas dedica a eso y cuantas no

190

00:35:03,170 --> 00:35:16,173

tratamos de manejanos en base a responsabilidad si hoy el necesita salir por esto y mañana necesito que se quede un rato más para hacer otra cosa, sabrá que tiene equidad

191

00:35:16,173 --> 00:35:26,297

pero se maneja con flexibilidad, pero volviendo al al al tema que preguntabas originalmente eh,

192

00:35:26,297 --> 00:35:36,885

la puntualidad es una diferencia.

E: cómo?

A2: eh // en en Noruega son mucho más puntuales en los horarios /

193

00:35:36,885 --> 00:35:49,889

yo- hablando personalmente intento ser puntual en todo porque entiendo que es una cuestión de respecto hacía al otro / o uno no puede disponer el tiempo del otro

194

00:35:49,889 --> 00:35:59,827

haciendolo esperar, si no hay una buena razón para que - para que el otro tiene que esperar, entonces yo trato de cumplir

195

00:35:59,827 --> 00:36:10,044

eh / los horarios pero culturalmente más - es menos respetuoso el argentino

196

00:36:10,044 --> 00:36:19,982

de los de los horarios que los noruegos, pero sin ninguna duda, y yo creo que es una contra

197

00:36:19,982 --> 00:36:30,384

y es un tema en el que / en el que mejora / nos pasa - en los barcos mismos los capitanes y dicen dicen "bueno mañana mañana"

198

00:36:30,384 --> 00:36:41,623

condiciendo que nosotros componemos todo o dejamos todo para después y que no.

E: y cómo, eso afecta a la planificación de del trabajo?

199

00:36:41,623 --> 00:36:52,583

A2: eh,

E: y cómo porque no sé, en noruega quizás tiene más una planificación más fija, y si algo

200

00:36:52,583 --> 00:37:02,892

A2: si falla uno se corre todo.

E: si, notas algo de diferencia?

A2: lo que pasa es nuestro trabajo en particular

201

00:37:02,892 --> 00:37:14,781

aquí no, no tiene una pauta horaria tan tan estricta, no hay nosotros lo que hacemos cuando estamos aquí en la oficina es

202

00:37:14,781 --> 00:37:25,741

reportar el trabajo que hicimos afuera en un barco, y entonces no tiene un horario que va a cumplir, y no hay nadie

203

00:37:25,741 --> 00:37:35,772

esperando a que tal hora hagamos tal cosa, eh en ese sentido no estamos sujetos al horario, sí estamos sujetos al horario cuando eh

204

00:37:35,772 --> 00:37:47,196

coordinamos para nuestro trabajo afuera a tal hora vamos a estar abordo, o a tal hora tenemos que estar en el puerto porque hay una lancha que nos va a llevar a, pero no pasa

205

00:37:47,196 --> 00:38:05,307

que nosotros cumplimos el horario en el que pactamos estar y terminamos esperando porque la lancha no sale a esa hora o porque oi vamos a esperar al de prefectura que va a venir ahora y el de prefectura le importa poco cumplir el horario y entonces

206

00:38:05,307 --> 00:38:15,989

Este, yo diría que en general nosotros nos vemos afectado por la puntualidad mas de ese que

207

00:38:15,989 --> 00:38:27,134

eh somos responsable de alguna de modo nosotros no? en ese sentido eh, creo que en particular nosotros estamos

208

00:38:27,134 --> 00:38:37,351

trabajando bien en eso, y volviendo el tema de las reuniones, este, generales, no, ahí se pacta a una hora y se

209

00:38:37,351 --> 00:38:49,425

pero porque son reuniones en las que estamos todos aquí, entonces en cuestiones a las tres, nos vamos a juntar par hacer tal cosa, y se hace con con buen grado de puntualidad y

210

00:38:49,425 --> 00:39:01,593

tenemos bueno ahora está de licencia por maternidad nuestra secretaria que ella se ocupa de toda la parte de seguridad en la oficina entre (xx) de seguridad, este,

211

00:39:01,593 --> 00:39:11,717

hay una brigada gente que esta encargada de primeros obsindios (xx) que de la organización de de eh,

212

00:39:11,717 --> 00:39:22,119

el abandono de la oficina en caso de emergencia y demás, y bueno xx programa tal día tal hora vamos a hacer un un simulacro de

213

00:39:22,119 --> 00:39:32,893

de un dril de abandonar oficina y y se hace ese día esa hora, no hay no hay dentro de quince minutos lo hacemos o media hora

214

00:39:32,893 --> 00:39:43,760

en ese sentido yo creo que aquí no hay no hay inconveniente y lo que si hay es reuniones

215

00:39:43,760 --> 00:39:53,977

eh no se si, creo que en noruega también también lo hacen, reuniones que están orientadas a

216

00:39:53,977 --> 00:40:06,237

generar a un espíritu de de equipo, digamos, a generar vínculos extra laborales o más allá de los estrictamente laboral.

E: Sí

217

00:40:06,237 --> 00:40:16,918

A2: digamos, yo con pablo no hablo solo de trabajo sino que tenemos algunos temas que compartimos y por ejemplo aquí

218

00:40:16,918 --> 00:40:32,615

el último viernes de cada mes se festeja los cumpleaños de todos los que cumplieron años ese mes.

E: ah

A2: entonces nos reunimos todos almorzar se pide comida afuera almorzamos juntos, si, se hacen colectas y se da un regalo cada uno o

219

00:40:32,615 --> 00:40:42,367

por el cumpleaños, este, a fin de año hacemos un día del campo vamos eh, todos a pasar un día laboral, digamos,

220

00:40:42,367 --> 00:40:54,070

en general es un viernes, vamos a pasear un día a algún lugar a jugar al fútbol a la pileta, este,
E: y eso dirías que es típico de la cultura

221

00:40:54,070 --> 00:41:08,002

acá en argentina o?

A2: la primera parte te diría si es más es más argentino, yo no sé si se hace en otro lado, el día de campo yo creo que es más fenomenal de X, hay una

222

00:41:08,002 --> 00:41:17,754

hay un una motivación bajada de de X a hacer

223

00:41:17,754 --> 00:41:27,228

este actividades que generen ese ambiente de confraternidad o de de

224

00:41:27,228 --> 00:41:40,881

ami, no es amistad porque la amistad es mucho más que eso, pero de relación o cuál después facilita mucho laboral digamos

225

00:41:40,881 --> 00:41:51,284

se acortan algunas distancias que sino sería más difícil, pero bueno eso.

E: sí muy bien, eh

226

00:41:51,284 --> 00:42:01,408

y también, bueno un poco sobre eso también qué, notas o como hay una, cómo es la relación entre el jefe y el empleado?

227

00:42:01,408 --> 00:42:11,810

acá? o gerente/líder, hay una jerarquía o?

A2: sí hay

228

00:42:11,810 --> 00:42:21,841

bueno, en nuestro negocio, yo tengo la la responsabilidad de conducción de del

229

00:42:21,841 --> 00:42:33,266

del área pero,

E: pero digo con las relaciones, si los empleados hablan formal con vos

230

00:42:33,266 --> 00:42:43,297

por ejemplo, hay,

A2: eh bueno, volvemos a lo mismo, somos un grupo muy chico, almorzamos juntos todos los días, este,

231

00:42:43,297 --> 00:42:54,814

trabajamos juntos viajamos juntos, eh, y y mucho de del éxito de nuestro trabajo

232

00:42:54,814 --> 00:43:05,031

siempre hablo por mi, no? no digo che, pablo y miguel compartan mi opinión eso a eso a lo que voy, pero

233

00:43:05,031 --> 00:43:15,340

yo creo que el nuestro trabajo eh / tiene una- un alto grado de imprevisibilidad -digamos

234

00:43:15,340 --> 00:43:30,294

que no sé si mañana voy a estar en Buenos Aires, tu misma gesto(???) que yo dije bueno en principio quedamos para el veintidós pero si porque puede pasar que llegue un mail diciendo hay un barco que tuvo un accidente en tal lado y salimos por allá

235

00:43:30,294 --> 00:43:40,325

o o el viernes estaban todos contentos porque es viernes y aparece un barco para el sábado y hay que ir, entonces

236

00:43:40,325 --> 00:43:51,099

eso hace que planificar el trabajo y compatibilizarlo con las necesidades

237

00:43:51,099 --> 00:44:01,687

personales de cada uno de nosotros porque todos tenemos familia todos podemos tener un hijo enfermo o o un compromiso familiar ineludible

238

00:44:01,687 --> 00:44:13,019

hace que para poder atender nuestras obligaciones tengamos que trabajar como un equipo y bueno hoy yo no puedo, no te preocupes, lo hago yo /

239

00:44:13,019 --> 00:44:23,607

eh / fijáte que este día tengo el casamiento de mi sobrino, bueno, no te planificamos nada vos para ese día, en ese sentido

240

00:44:23,607 --> 00:44:34,009

este tratamos de de generar un clima de cooperación uno con otro para para poder atender las -

241

00:44:34,009 --> 00:44:45,712

este- las otras obligaciones que tenemos por la vida no es solo el trabajo- es más - trabajo es muy importante, nos da de comer y todo pero hay vida afuera del trabajo y

242

00:44:45,712 --> 00:45:00,852

bueno eso hace que si bien a la hora de tomar decisiones y hacer unas responsabilidades hay una jerarquía, muchas cosas se hacen en base a a consenso y a a buena voluntad y acuerdo

243

00:45:00,852 --> 00:45:11,626

este para para sacar adelante entre todos el trabajo que tenemos que hacer lo que no quita que las responsabilidades tan claras o

244

00:45:11,626 --> 00:45:24,350

y cada uno sabe que lo que puede y debe hacer.

E: mm, sí.

A2: en X es es un poco diferente porque

245

00:45:24,350 --> 00:45:36,146

en general todo el personal de aquí es básicamente administrativo o de ventas.

E: claro.

A2: están los vendedores y son los que van a empresas a ofrecer servicios

246

00:45:36,146 --> 00:45:46,270

pero todo el resto son personal administrativo entonces tienen una tarea que va de lunes a viernes y de ahí no sale y tienen una responsabilidad entonces

247

00:45:46,270 --> 00:45:56,951

es mucho mas o digamos se pueden manten- marcar mucho más la jerarquía. entonces el gerente, este,

248

00:45:56,951 --> 00:46:08,282

si vienen mantienen un trato cordial con todo el mundo puede mantener una distancia mucho más marcada este con el personal, pero

249

00:46:08,282 --> 00:46:17,756

pero en general hay un ambiente bastante relajado, no hay un estrés

250

00:46:17,756 --> 00:46:34,196

provocado por esa jerarquía que voy a estar todo el día persiguen.

E: y notas lo mismo en noruega?

A2: en noruega está clarísimo que cada uno sabe cuál es su responsabilidad y que tiene el tiene el respaldo de su jefe

251

00:46:34,196 --> 00:46:48,314

y y noto que se trabaja con muchísima seriedad, digamos, eh, nosotros estamos en contacto permanente, hay muchas cosas que no podemos decidir nosotros aquí

252

00:46:48,314 --> 00:47:00,109

y nos tenemos que remitir a pedir opinión o autorización o o o respaldo en noruega y lo que yo veo que la gente allí

253

00:47:00,109 --> 00:47:10,233

toma muy en serio el trabajo eh, son muy profesionales en lo que hacen, y

254

00:47:10,233 --> 00:47:21,472

pero están siempre dispuestos a atender, maniendo yo a las cuatro me voy y a los cuatro me fui, este, pero

255

00:47:21,472 --> 00:47:32,339

ahí d/v ha implementado un sistema de de guardia permanente hay gente que te atiende afuera de hora es mas, pero

256

00:47:32,339 --> 00:47:43,577

pero lo que yo he notado en- estando en las oficinas en noruega // es un ambiente de mucho más silencio cada uno está trabajando .

E: [¿más que acá?]

A2: [en lo suyo]

257

00:47:43,577 --> 00:47:56,116

y y no hay mucho intercambio con los otros / aquí es permanente // no solo de trabajo, sino se hacen bromas, o se comentan otros temas y se

258

00:47:56,116 --> 00:48:08,005

se sabe de de la vida familiar del otro / uno está atento de qué problemas puede estar teniendo /

259

00:48:08,005 --> 00:48:21,194

no se como es en Noruega eso porque no he llegado - digamos no he trabajado allí yo,

E: no pero tenés una

A2: pero mi visión es que cada uno esta más en lo suyo - este - termina allí el trabajo y

260

00:48:21,194 --> 00:48:37,076

E: y ¿qué forma te parece mejor?

A2: no - yo no soy quien para decir cuál es la mejor forma. lo que pasa es que ahí hay una diferencia cultural

261

00:48:37,076 --> 00:48:52,030

no puedo opinar la profundidad de de de la cultura noruega porque no la conozco, yo te comente que las veces que fui fue por una semana pero me da la impresión o digamos lo que hice que

262

00:48:52,030 --> 00:49:03,825

- eh nuestra forma de ser es mucho más de de de estar en un contacto personal con los otros y

263

00:49:03,825 --> 00:49:14,599

de un grado de - no digo de intimidad - pero de conocimiento y de intercambio de

264

00:49:14,599 --> 00:49:24,538

de experiencias o de situaciones / saber mas del uno o otro, eso es muy normal aquí

265

00:49:24,538 --> 00:49:35,033

y las actividades entre amigos son muy muy frecuentes

266

00:49:35,033 --> 00:49:44,971

el ir uno a comer a la casa del otro y o pasar por la casa del amigo sin avisar que va a ir y quedarse y

267

00:49:44,971 --> 00:49:55,374

eso aquí pasa yo no se, conozco de de amigos que han vivido por ahí en alemania y dicen no

268

00:49:55,374 --> 00:50:06,241

vos no podes ir a la casa de un amigo sin avi haberle avisado que vas a ir aparecer y tocarle el timbre porque no no te esperaba lo lamento chau. y en alemania estoy hablando

269

00:50:06,241 --> 00:50:17,293

este, eso aquí nunca pasaría jamás.

E: no, claro claro.

A2: gasa a la casa de un amigo y ohh que decís abrazo a lo mejor es más el carácter latino o

270

00:50:17,293 --> 00:50:28,718

o la la cultura inferencia latina, pero bueno, eso es mi impresión.

E: bueno, a ver solo voy a ver si tengo

271

00:50:28,718 --> 00:50:38,656

tengo mucha buena información ahora, muy bien.

A2: no, no sé es buena pero

E: si si, pero es interesante

272

00:50:38,656 --> 00:50:49,337

A2: pero tratar emplearlo un poco y y el dicho de trabajar en contacto con

273

00:50:49,337 --> 00:51:00,668

con noruegos mi experiencia personal es que siempre son muy respetuosos o muy buenas modos

274

00:51:00,668 --> 00:51:11,814

son son eh, concretos en las cosas que piden que hacen que dicen, y son responsables.

275

00:51:11,814 --> 00:51:25,560

este, entonces, un es muy raro muy muy raro que uno pida a algo o solicita a una información o una respuesta y que lo

276

00:51:25,560 --> 00:51:35,312

que lo tengan esperando mucho tiempo. la comunicación es muy fluida es muy este, muy rápida

277

00:51:35,312 --> 00:51:48,780

eh

E: así que no no has experimentado como problemas de ser argentino trabajando en una empresa noruega o,

278

00:51:48,780 --> 00:52:00,761

o retos o algo?

A2: no para nada

E: de las culturas

A2: para nada yo no sé si

E: con la comunicación de usar ingles por ejemplo.

A2: no yo nunca en sentido

279

00:52:00,761 --> 00:52:13,393

siempre hablando de experiencia personal no, nunca he sentido o nunca me he sentido subestimado por por ser latinoamericano o por ser

280

00:52:13,393 --> 00:52:23,053

aun cuando dentro de América yo he visto sí algún grado de subestimación pero más de americanos

281

00:52:23,053 --> 00:52:35,034

de norteamericanos a sudamericanos, nunca de noruegos a sudamericanos. nunca he sentido esa subestimación.

E: has trabajado con norteamericanos también?

282

00:52:35,034 --> 00:52:47,944

si, nosotros hasta hace hasta hace tres o cuatro años, reportamos directamente a un jefe en ()

283

00:52:47,944 --> 00:52:58,068

a un gerente en nueva york

E: y cómo eso es diferente que en noruega, la cultura noruega?

A2: si es diferente, y yo prefiero

284

00:52:58,068 --> 00:53:09,585

tratar con noruegos y no con americanos toda la vida

E: sí, porque hay muchos que han dicho lo mismo, que entrevisté, es interesante.

A2: es es

285

00:53:09,585 --> 00:53:19,431

es otro,

E: como, que forma tienen de liderar

A2: no a mi me da impresión de que están en un escalón más arriba y

286

00:53:19,431 --> 00:53:32,712

en eso americano, y pasó tuvimos el caso un colega nuestro trabajaba con nosotros aquí, de hecho yo entré a dnv a xx que él

287

00:53:32,712 --> 00:53:44,973

eh fue a trabajar dentro de dnv a houston. cuando él se fue a houston por un período de tres años, a me tomaron a mí para cubrir el lugar de él

288

00:53:44,973 --> 00:53:56,768

él volvió a la argentina trabajamos juntos, ya habíamos trabajado juntos antes en otra empresa. una persona excelente y un profesional este S: que llevó tres años en houston?

289

00:53:56,768 --> 00:54:07,914

A2: él estuvo tres años en houston volvió a buenos aires y después de dos años en buenos aires se volvió a ir a miami, pero dentro de X a X miami. y

290

00:54:07,914 --> 00:54:20,453

él reportaba en miami al al gerente americano en nueva york, cuando el responsable de miami que era noruego

291

00:54:20,453 --> 00:54:31,134

se volvió a europa quedó vacante la posición de gerente en miami. y daniel el candidato

292

00:54:31,134 --> 00:54:40,793

de todo el mundo no solo por forma de ser sino por conocimiento y profesionalismo. y

293

00:54:40,793 --> 00:54:50,917

trajeron un canadiense a ocupar la gerencia en miami porque no querían ponerlo ahí que era sudamericano. fue tal cual como te cuento

294

00:54:50,917 --> 00:55:00,855

porque el americano no quería tener un un un argentino a cargo de miami. fue fácil y daniel salió de X por eso

295

00:55:00,855 --> 00:55:10,608

E: en serio? J: y se fue a en aquel momento se fue a () en Miami pero ahora es

296

00:55:10,608 --> 00:55:21,382

presidente de X en estados unidos. así que X ha perdido una persona validísima desde el punto visto profesional

297

00:55:21,382 --> 00:55:34,664

porque hubo una un menosprecio una subestimación por su origen básicamente. no hubo otra razón. E: y esa decisión fue del líder de

A2: del líder americano en

298

00:55:34,664 --> 00:55:44,137

en nueva york. tan validoso es que actualmente ocupa de la competencia

299

00:55:44,137 --> 00:55:55,097

un puesto muchísimo más relevante que el que el que el hubiese () o hubiese accedido dentro de X. a eso me refiero, yo

300

00:55:55,097 --> 00:56:04,571

nunca percibí esa esa diferenciación () de un noruego pero si la noté

301

00:56:04,571 --> 00:56:13,952

de americanos, eh pero bueno, eso es lo que lo que yo vi.

302

00:56:13,952 --> 00:56:25,748

E: muy interesante, gracias. creo que ya tenemos todo como, si hay algo que querés comentar sobre tus experiencias o

A2: no, este

303

00:56:25,748 --> 00:56:39,958

no, creo que ya hemos recorrido varios temas pero.

E: quizás decís demasiado bonito sobre noruega porque soy noruega (RISA)

A2: no no

304

00:56:39,958 --> 00:56:50,546

mis experiencias han sido buenas en en general, como en cualquier relación interpersonal vas a encontrar

305

00:56:50,546 --> 00:57:05,314

personas que son más difíciles de tratar que otras pero pero como entiendo que la idea de esto tener una impresión general y no que yo te cuente de algún caso puntual en el que tuve problema

306

00:57:05,314 --> 00:57:17,017

el balance de mi relación este si un argentino trabaja en una empresa noruega, con la gente noruega es altamente positivo

307

00:57:17,017 --> 00:57:27,698

este, muy muy positivo, por el respecto por el profesionalismo en ese sentido

308

00:57:27,698 --> 00:57:41,259

este,

E: una pregunta que olvidé preguntarte, qué educación tenés - qué grado?

A2: universitario completo ingeniero

A3

entrevista realizada 08.07.2013

1

00:00:00,000 --> 00:00:11,331

E: Puede explicarme brevemente de qué se ocupa su empresa?

2

00:00:11,331 --> 00:00:22,198

básicamente- quieres que lo diga en ingles?

E: no, para mí es mejor en español A3: bueno perfecto perfecto

3

00:00:22,198 --> 00:00:32,786

básicamente nuestra empresa eh, lo que hacemos es representar comercialmente empresas escandinavas

4

00:00:32,786 --> 00:00:44,303

hay noruegas hay danesas, pero escandinavas.

E: representarlas, cómo?

A3: comercialmente, o sea en carga de parte de venta o sea

5

00:00:44,303 --> 00:00:55,542

no los representamos legalmente, o sea nosotros no podemos firmar un contrato por ello

6

00:00:55,542 --> 00:01:05,387

somos que nos atendemos son intereses en Argentina y Uruguay.

E: ah, claro

7

00:01:05,387 --> 00:01:15,046

bien, por acá?

A3: es, los () de los ochentas

8

00:01:15,046 --> 00:01:25,170

trabajando con distintas firmas

9

00:01:25,170 --> 00:01:38,359

y después mucho trabajar y resolver situaciones que ahora, las importaciones

10

00:01:38,359 --> 00:01:48,297

que el año noventa y dos el príncipe de dinamarca me dio un premio es dansk arbeider E: mira

11

00:01:48,297 --> 00:02:01,115

eh digamos, no tanto por lo que hemos hecho materialmente sino lo que haremos trabajar por los productos

12

00:02:01,115 --> 00:02:10,496

daneses, no dejen de estar en argentina.

E: mira que bueno

13

00:02:10,496 --> 00:02:21,548

por (()) más allá eso fue la capacidad de sobrellevar problemas.

Después

14

00:02:21,548 --> 00:02:32,601

fuiros firmando otras empresas y básicamente todas las empresas ()

15

00:02:32,601 --> 00:02:43,189

entonces lo que nosotros hacemos es vender los productos hacerlo la presentación de los productos

16

00:02:43,189 --> 00:02:55,728

y atender la parte comercial en todos aspectos o sea de cobranza reclamos todo

17

00:02:55,728 --> 00:03:06,688

() hacer medio un algo

18

00:03:06,688 --> 00:03:18,762

() motivo por el cual

19

00:03:18,762 --> 00:03:29,165

con algunas empresas no en todas es igual pero mucha tenemos una () convención o seminario en lo cual resultamos

20

00:03:29,165 --> 00:03:40,032

y discutimos por resolver problemas

21

00:03:40,032 --> 00:03:49,691

lo hacen de mismo modo, hay unas personas más formal, algunas personas informal ()

22

00:03:49,691 --> 00:03:59,908

por el producto de o sea, el gran// la realidad es que Escandinavia

23

00:03:59,908 --> 00:04:09,846

es muy distinto a América Latina o sea [muy]

E: ¿cómo distinto?]

A3: en todo sentido

24

00:04:09,846 --> 00:04:20,063

-estoy- es es muy distinto en todo sentido, porque es- culturalmente es muy difícil separar

25

00:04:20,063 --> 00:04:29,630

una cosa de ().

a E: tenés algún ejemplo?

A3: ejemplo//

26

00:04:29,630 --> 00:04:41,983

los escandinavos- y esto no estoy diciendo que esté bien o esté mal-

27

00:04:41,983 --> 00:04:53,778

los escandinavos son ah muy de seguir las formas , o sea, "procedures"

28

00:04:53,778 --> 00:05:07,989

y acá no tanto, por un montón de realidades/ hay empresas que sigan las formas o que hacen menos

29

00:05:07,989 --> 00:05:19,506

y muchas veces lo que uno tiene que trabajar es () un por medio

30

00:05:19,506 --> 00:05:30,652

para poder hacer (), y eso lo que a veces es fácil a veces difícil

31

00:05:30,652 --> 00:05:40,683

pero básicamente el trabajo se focaliza en buscar cosas en común por ejemplo

32

00:05:40,683 --> 00:05:51,271

hay un, y en la parte dentro de noruega por ejemplo, yo noto diferencias entre empresas muy tradicionales y empresas jóvenes,

33

00:05:51,271 --> 00:06:01,023

por ejemplo una de las empresas que trabajó con nosotros acá X //

34

00:06:12,076 --> 00:06:23,686

por ejemplo cierra la empresa por quince días vacaciones totales, no queda nadie

35

00:06:23,686 --> 00:06:34,274

y en el negocio no siempre todo es previsible

36

00:06:34,274 --> 00:06:44,956

como parecido no, esta cerrado por ().
es que sucede.

37

00:06:44,956 --> 00:06:56,194

y ahí vienen los problemas- ahora/ lo interesante es que en empresas más jóvenes

38

00:06:56,194 --> 00:07:09,847

noruegas, en el mismo rubro por ejemplo, no cierran de vacaciones.

E: [no sabía]

A3: [En el mismo rubro] E: pero en las jóvenes no?

A3: pero las empresas más jóvenes son más dinámicas

39

00:07:09,847 --> 00:07:19,414

A3: por ahí no tienen una tradición tan fuerte.

40

00:07:19,414 --> 00:07:29,259

son más flexibles.

E: que- ¿por qué crees es así? A3: tradición E: tradición sí?

A3: yo creo que es por la tradición.

41

00:07:29,259 --> 00:07:41,519

eh por eso es muy interesante para mi porque, eh, ejemplo: ehm, una de las empresas que () se llama X

42

00:07:41,519 --> 00:07:53,129

está en stavanger.

y creo por ejemplo a los empleados no les paga () E: no paga?

A3: no paga "extra time"

43

00:07:53,129 --> 00:08:04,646

pero qué hacen, después la persona que cultó tanto extra time dice bueno

44

00:08:04,646 --> 00:08:15,235

paguemos () se va , E: ah, tiene más flexibilidad de A3: claro, o se lograba algo muy interesante, que es

45

00:08:15,235 --> 00:08:26,102

punto tiempo libre y después cuando proventemente (?)

veo que no hay tanto trabajo me tomo un día en la semana

46

00:08:26,102 --> 00:08:36,783

E: eso no pasa acá?

A3: no pasa , no es común acá, pero son cosas que para mi muy interesantes porque se logra

47

00:08:36,783 --> 00:08:46,814

un estímulo positivo porque no siempre todo es el dinero , y el negocio muchas veces

48

00:08:46,814 --> 00:08:56,195

más los negocios internacionales por el tema diferencia de horarios, exigen "long days"

49

00:08:56,195 --> 00:09:06,597

es lógico.

entonces, ehm, están esos

50

00:09:06,597 --> 00:09:17,186

problemas en esa empresa resolver de ese modo en otra empresa te dicen, verano, toda la tarde,

51

00:09:17,186 --> 00:09:28,052

o, pero tenemos un problema, toda la tarde, y toda la tarde en noruega son las 10 de la mañana acá

52

00:09:28,052 --> 00:09:41,892

cuando cual su- son problemas que tienen que ver como digo () siempre el tema es cultura

53

00:09:41,892 --> 00:09:53,130

entonces, pero también tiene que ver mucho si la empresa joven o no es tan joven, y cómo se maneja como se ()

54

00:09:53,130 --> 00:10:03,811

es solo que yo siempre, me di cuenta, eh y después otra cosa que es muy interesante, hable con un noruego- amigo

55

00:10:03,811 --> 00:10:13,842

que vivió mucho afuera de noruega.
y él me decía que la gen- las empresas que

56

00:10:13,842 --> 00:10:23,502

que que están, o la gente mejor dicho, que está sobre la costa

57

00:10:23,502 --> 00:10:33,068

en () no sé oslo stavanger bergen, aalesund.
son mucho más flexibles

58

00:10:33,068 --> 00:10:44,121

que la gente que está en las empresas tierra dentro.
E: interesante A3: y él, y él lo cree que tiene que ver más con el shipping

59

00:10:44,121 --> 00:10:56,103

el patrón que otra cosa.
E: mm, por qué?

A3: o sea más flexibles en el sentido porque está más acostumbrados al negocio internacional al punto al negocio local

60

00:10:56,103 --> 00:11:06,877

E: y vos notas una diferencia [también?]

A3: [pero lo lo bueno] es que yo lo que, me voy dando vuelta de repaso del tiempo

61

00:11:06,877 --> 00:11:17,093

es que hay una- especialmente unos managers

62

00:11:17,093 --> 00:11:26,753

que hay una () más abrirse y sentar y ah, trabajar las cosas

63

00:11:26,753 --> 00:11:36,412

de una forma más flexible.

igualmente, y no los cultos, esto no

64

00:11:36,412 --> 00:11:46,629

para muchos noruegos que no han tenido una experiencia internacional

65

00:11:46,629 --> 00:11:56,567

les cuesta mucho entender que las cosas son de otro modo, en otro país

66

00:11:56,567 --> 00:12:06,227

eh, ejemplo, tengo varios amigos que están en el shipping-business en brasil no,

67

00:12:06,227 --> 00:12:18,023

y se viven quejando, que les cambian las reglas que E: amigos noruegos o?

A3: sí sí noruegos, y se viven quejando, no por dios imagináte cambian los rules y

68

00:12:18,023 --> 00:12:29,633

Theres no rulsing por favor, que vos te canses para traer un signo de corrupción

69

00:12:29,633 --> 00:12:43,193

sea, (()) para pero todo eso tiene que ver con temas culturales

70

00:12:43,193 --> 00:12:54,524

y él está (()) de este libro, con todas las normas y no es, entonces uno tiene que adelantarse un poco a eso

71

00:12:54,524 --> 00:13:06,506

para no entrar en el juego en el otro juego.

E: y eso es difícil para A3: y eso no siempre es fácil para que ellos lo ven en el mund, el inicio.

72

00:13:06,506 --> 00:13:18,580

o, o, a pasar al revés que, en vez de defender una posición

73

00:13:18,580 --> 00:13:29,726

le dan plata.

por por darle plata a una persona empieza a crecer el problema

74

00:13:29,726 --> 00:13:39,571

y cada vez más plata más plata más plata más plata.
o sea, muchas veces hay que - el tema cultural, hay que

75

00:13:39,571 --> 00:13:49,045

saberlo manejar muy bien, hacer las cosas, por ejemplo el caso de todo american seafood.
american seafood tiene un proyecto muy

76

00:13:49,045 --> 00:13:59,169

muy bueno muy interesante en chile.
eh, esto pasó hace muchos años

77

00:13:59,169 --> 00:14:11,893

yo recuerdo que eh estamos en excursión del pesca pesca chile, y vi a un stand muy en el hecho
del american seafood

78

00:14:11,893 --> 00:14:21,553

muy profesional, pero últimamente muy ().
E: Cómo?

79

00:14:21,553 --> 00:14:32,234

por qué.
porque claro, en chile hay muchas muchas eh empresas chicas de pesca

80

00:14:32,234 --> 00:14:45,794

y ellos por ejemplo lo del () (...) internacional

81

00:14:45,794 --> 00:14:56,476

porque el barco podía procesar hasta mil (), entonces imagínate que

82

00:14:56,476 --> 00:15:06,692

el barco chiquito que pesca tres mil kilos, que viene un barco

83

00:15:06,692 --> 00:15:16,259

en una empresa extranjera que va a pescar, puede pescar, puede pescar procesar perdón, puede
procesar

84

00:15:16,259 --> 00:15:26,847

mil o sea, un millón de kilos

85

00:15:26,847 --> 00:15:38,457

bueno, salmón un problema muy grande, y el proyecto no va al (), y ahora en la american () está

86

00:15:38,457 --> 00:15:48,953

en croatia sin destino o alguno.
pero qué tiene que ver el proyecto

87

00:15:48,953 --> 00:15:58,984

tiene que ver que, por ejemplo lo que se tendría que ver comunicado es le vamos a tener más por tecnología

88

00:15:58,984 --> 00:16:10,686

eh vamos a capacitar a gente local que haya mejor profesionales o sea cómo me está mentiendo

89

00:16:10,686 --> 00:16:20,625

por el otro, y todo automático y () gente gente que va a perder trabajo ()

90

00:16:20,625 --> 00:16:31,027

y es un tema que claro ellos están muy orgullosos la () seafood lo que ellos habían logrado desarrollar técnicamente, barco y

91

00:16:31,027 --> 00:16:42,451

()?

todos en capaz () estaba estar muy orgulloso () no es que esté mal pero el tema es como comunicarlo

92

00:16:42,451 --> 00:16:53,040

en un lugar E: en, con chile en este caso?

A3: por ejemplo. entonces yo sé a veces que hay que entender

93

00:16:53,040 --> 00:17:03,071

el criterio del lugar cómo llegar por ejemplo otros problemas que habían tenido es que alguien

94

00:17:03,071 --> 00:17:13,102

eh chile tiene un ley que para mi es un estupidez que

95

00:17:13,102 --> 00:17:27,127

si vos invertís en barcos pesqueros y vas a pedir un barco pesquero tal y tal, tenés que invertir la misma cantidad en una fábrica de pescado ()

96

00:17:27,127 --> 00:17:39,758

qué pasa, en american () queda la inversión muy grande y no había proyecto de inversión real para poder hacer

97

00:17:39,758 --> 00:17:51,275

asociado a eso, y en lo personal creo que retener el derecho en vez de decir bien de este proyecto porque no acepta ese proyecto

98

00:17:51,275 --> 00:18:03,443

ofresco este tipo de inversión o sea, cosa de este tipo o sea la falta de approach cultural o sea cómo

99

00:18:03,443 --> 00:18:13,102

como meterse en la cultura porque las cosas tienen un sentido que no siempre es

100

00:18:13,102 --> 00:18:22,762

vigente o sea c() por qué, porque era una forma de mantener la inversión en el tiempo

101

00:18:22,762 --> 00:18:33,721

porque un barco se va y no vuelve y una manera es tener a un empresario y decir bueno tiene una fábrica de tierra, no se puede ir

102

00:18:33,721 --> 00:18:45,796

mariana(?)

) si tiene pero creo que eso si uno lo entiende en forma inteligente ()

103

00:18:45,796 --> 00:18:58,706

corresponde en vez de recibir(?)

) estamos a hacer un hotel vamos a hacer eh un pequeño o hacer un gran taller para reparar barcos o sea

104

00:18:58,706 --> 00:19:09,945

no es () de inversión o sea, o hacer () sea son cosas perfectamente

105

00:19:09,945 --> 00:19:19,418

atendibles pero muchas veces el querer hacerlo a mi modo

106

00:19:19,418 --> 00:19:29,449

es lo que trae el problema y american ()

107

00:19:29,449 --> 00:19:41,338

y nunca pudieron trabajar entonces quienes son las las pequeñas

108

00:19:41,338 --> 00:19:53,134

todas que a veces culturalmente siempre digo es importante entenderlo

109

00:19:53,134 --> 00:20:07,066

y paralelamente veo cosas que son para mí () por ejemplo el caso de yara, yara vino y se estableció se metió muy fuerte en el mercado o sea

110

00:20:07,066 --> 00:20:16,911

realmente buenissimo lo que han hecho muy bueno muy bueno

111

00:20:16,911 --> 00:20:27,871

no es que el otro esté mal pero pero lo cómo entendieron los procesos

112

00:20:27,871 --> 00:20:38,923

es muy bueno.

S.

sí.

A3: y yo siempre digo que la solución todo depende tener lo que ()

113

00:20:38,923 --> 00:20:50,255

por el contrario sino tener un buen management digamos de la empresa pero que esté dispuesto(?
) a

114

00:20:50,255 --> 00:21:03,629

alcanzar el objetivo y entender como se trabaja eh localmente o sea, argentina por ejemplo en lo de hacer campo

115

00:21:03,629 --> 00:21:15,518

los campos acá son muy grandes.

un campo chico acá son cuatro cientos hectáreas

116

00:21:15,518 --> 00:21:28,707

y en noruega son, con todos c() ().

entonces el "mindset" es totalmente distinto, pero sin embargo tuvieron

117

00:21:28,707 --> 00:21:39,574

la visión lo hicieron muy bien compitiendo contra las empresas locales ya

118

00:21:39,574 --> 00:21:49,698

realmente muy bien porque competición con empresas petroleras establecidas en argentina como este () o sea

119

00:21:49,698 --> 00:21:59,264

hay muchas cosas muy interesantes como lo (), no siendo la () de gente tampoco

120

00:21:59,264 --> 00:22:11,803

son cosas, como veo lo bueno y lo malo y lo personalicen peor que noruega en este me?

121

00:22:11,803 --> 00:22:22,299

muchas posibilidades eh de hacer cosas en argentina hay muchas

122

00:22:22,299 --> 00:22:32,608

mucho para hacer, porque noruega es un país

123

00:22:32,608 --> 00:22:44,961

que más allá de lo que para mi digan otros que es hube(?
) es muy fácil centrarse () petróleo y todo

124

00:22:44,961 --> 00:22:56,107

pero () que noruega desarrolló tecnología alrededor de todos los recursos naturales

125

00:22:56,107 --> 00:23:06,788

no son árabes, que no son árabes, que están aquí sentado

126

00:23:06,788 --> 00:23:17,098

bañado de oro.

es muy distinto, hay un shipping business

127

00:23:17,098 --> 00:23:26,943

que ha hecho cosas muy interesantes para todo eso () y lo menos realmente muy

128

00:23:26,943 --> 00:23:38,181

eh todo sea gas petróleo shipping realmente de hecho mucho, eh energía general

129

00:23:38,181 --> 00:23:50,627

no pertenecen al a la unión europea lo cual también le da una posición mucho más independiente

130

00:23:50,627 --> 00:24:00,565

pero no dejan estar en un país superdesarrollado

131

00:24:00,565 --> 00:24:10,968
y en un lugar súper-desarrollado, no hay muchos lugares en el mundo al () uno de los lugares
tal vez mucha

132
00:24:10,968 --> 00:24:21,092
Sud américa.
()

133
00:24:21,092 --> 00:24:32,330
no hay.
entonces lo que yo digo es que

134
00:24:32,330 --> 00:24:43,569
lo que hay , lo que lo que luego empezar a ver porque ahora vive en la parte mala

135
00:24:43,569 --> 00:24:54,529
es que ellos han hecho cosas muy interesantes pero si ellos no las desarrollan

136
00:24:54,529 --> 00:25:05,396
en otros países, probablemente con el tiempo pierdan eso.
y qué quiero decir, por ejemplo

137
00:25:05,396 --> 00:25:18,399
no te ().
los noruegos son muy buenos pensando cosas o sea, (), realmente por ejemplo en ingeniería
han hecho cosas

138
00:25:18,399 --> 00:25:31,216
muy buenos.
eh están famoso x "gola" de estos ships ahora moderno que en vez de ser

139
00:25:31,216 --> 00:25:41,619
así como eran todos los barcos sin perder un (), bárbaros.
qué pasa, la clave () el año pasado

140
00:25:41,619 --> 00:25:51,650
tal la tecnología astilleros brasileros para que empiecen a producir sus barcos en brasil.
pero no fue

141
00:25:51,650 --> 00:26:03,353
() "get the ship here and we are gonna build them here, but we are gonna build".
es muy distinto,

142

00:26:03,353 --> 00:26:15,706

eso lo que digo la diferencia, por qué, porque brasil por ejemplo es un país que tiene una industria muy fuerte

143

00:26:15,706 --> 00:26:26,573

y hay capitales muy fuertes entonces existe hay riesgos que todo se logro

144

00:26:26,573 --> 00:26:37,347

es no lógico, desarrollar por los noruegos, casi a mano brasileras y noruega

145

00:26:37,347 --> 00:26:47,285

().

E: interesante eso

146

00:26:47,285 --> 00:26:57,687

E: pero A3: porque esos, esas son las cosas que a veces poco de dicho por mucho noruego, o sea entendes lo que estoy diciendo, también hay muchos noruegos que se

147

00:26:57,687 --> 00:27:07,625

que la cuenta y lo ven que no le gusta, porque hay veces que gente por por

148

00:27:07,625 --> 00:27:18,585

x o quién sea x no, nosotros veníamos a ayudar y está yendo mucho mucho conocimientos

149

00:27:18,585 --> 00:27:27,966

y siempre que - hay muchas veces hay que buscar puntos de equilibrio para tener ese control

150

00:27:27,966 --> 00:27:37,997

o sea, todo el "suced" del petróleo, eso es desarrollo noruego y es el futuro

151

00:27:37,997 --> 00:27:49,143

en futuro - yo - es x.

no hay otra posibilidad

152

00:27:49,143 --> 00:28:00,567

más después de lo que pasó el el en eh en el norte de México

153

00:28:00,567 --> 00:28:13,477

por el gran (()) que todavía no esta terminado o sea (())

154

00:28:13,477 --> 00:28:23,044
que hay que saberlas y creo que el desafío eh es

155
00:28:23,044 --> 00:28:32,425
encontrar el equipo de la gente en los países hubo para (()) combinación

156
00:28:32,425 --> 00:28:46,635
para poder desarrollar, porque son realidades, el mar del norte ()

157
00:28:46,635 --> 00:28:56,945
está trabajando () no es problema

158
00:28:56,945 --> 00:29:08,369
con lo cual no es una mala noticia pero te están diciendo como un cártel muy grande, el futuro va a ser trabajar en otros lados

159
00:29:08,369 --> 00:29:21,558
ahora si yo, empiezo a preguntar ah no porque en brasil no sé, imagínate son desorganizados ()

160
00:29:21,558 --> 00:29:32,797
E: Así que, piensas que que los ese último noruego de quien estabas hablando, tienen cierta de etnocentrismo?

161
00:29:32,797 --> 00:29:42,270
A3: Sí hay veces que sí [E: Cómo?
] y hay veces que sí, y hay veces que por

162
00:29:42,270 --> 00:29:51,837
por eso es que creo que hay veces que hay que buscar el balance perfecto de de, sea, yo no, no creo en las formas no creo

163
00:29:51,837 --> 00:30:03,168
no creo que sea "local management", 100 % local management la solución, no, de ningún modo, creo que es malísimo.

164
00:30:03,168 --> 00:30:14,964
por qué - porque nunca va a estar la política original de la empresa per gente

165
00:30:14,964 --> 00:30:26,295
nunca.

E: pero los noruegos que conoces, los que vienen por aquí, A3: [sí] E: eh, se preparan en una forma culturalmente?

166

00:30:26,295 --> 00:30:36,141A3A3: no.

E: por ejemplo, no sé si has leído en, hay una guía de negocio A3: sí.

E: la embajada noruega.
la leíste?

A3: no no.

E: bueno

167

00:30:36,141 --> 00:30:45,800

Cómo - no sé estoy un poco

A3: [creo que la vi]:

E: cómo se preparan, se preparan o no?
o van directamente a

168

00:30:45,800 --> 00:30:56,946

A3: por general noruegos son muy de ir a [E: Sí por eso] A3: pero yo creo que más que prepararse

169

00:30:56,946 --> 00:31:07,162

yo creo que la palabra no es prepararse sino es sentarse mirar, es decir: oh

170

00:31:07,162 --> 00:31:17,565

acá pude desarrollar algo pero -esto es simple sí, y después verlo, y puede decir cómo.

171

00:31:17,565 --> 00:31:27,689

pero lo personal creo que que lo había pasado por ejemplo

172

00:31:27,689 --> 00:31:41,714

lo mismo () () por ejemplo con los americanos o sea que venía dice no, pero () dice si, chau listo

173

00:31:41,714 --> 00:31:52,395

y no siempre funciona y otra veces funcionó algo ejemplo es esto, es un clase de (), y vos me decías

174

00:31:52,395 --> 00:32:04,934

hace tres años, que starbucks llega a argentina y yo decía estos se han equivocado ((RISA)) por qué porque el argentino

175

00:32:04,934 --> 00:32:14,965

le gusta mucho y no hacer la cola pero starbucks en qué se va hacer la gente joven

176

00:32:14,965 --> 00:32:24,810

yo () () pero eh, pero lo que te quiero decir es eso

177

00:32:24,810 --> 00:32:36,420

es un tema cultural, y si quieren verlo y cómo acceder y el hecho dos veces?
porque ellos querían buscar por eso buscaron de gente joven también

178

00:32:36,420 --> 00:32:46,823

o sea porque hicieron n ()

179

00:32:46,823 --> 00:32:57,039

no tiene que ver exactamente con que el país sea bueno o malo sino cómo se hacen las cosas E:
claro.

180

00:32:57,039 --> 00:33:09,578

cómo llegar, porque

181

00:33:09,578 --> 00:33:20,724

pero la cultura ()

182

00:33:20,724 --> 00:33:30,940

y () pero es un tema cultural , que hay - dijeron que bueno cómo lo hacemos

183

00:33:30,940 --> 00:33:40,507

tenemos otra - la gente joven, o sea, fue inteligente, por la gente joven no tienen tradición

184

00:33:40,507 --> 00:33:50,259

lo vio, viajaron en nuestros países, () o sea

185

00:33:50,259 --> 00:34:00,569

por eso yo siempre digo que las cosas en general se pueden hacer bien pero hay que tener
siempre

186

00:34:00,569 --> 00:34:11,436

interlocutores no es decir eso no se puede, la prueba está

187

00:34:11,436 --> 00:34:22,489

hay muchos ejemplos, eh, uno de ellos por ejemplo es -lo siempre ()

188

00:34:22,489 --> 00:34:32,798

y es mucho, el (x) o sea x que es el

189

00:34:32,798 --> 00:34:43,201

eh, x viven en suiza son más suizos que noruegos, y ellos se quedaron con todos los (()) pesos

190

00:34:43,201 --> 00:34:53,975

y los clavos para x, que es con lo quien empezó la empresa

191

00:34:53,975 --> 00:35:05,957

ahora, como digo esto.

En noruega no hay muchos caramelos(?
) sin embargo

192

00:35:05,957 --> 00:35:16,823

() y hay unas fábricas de x que accede en noruega, ()

193

00:35:16,823 --> 00:35:26,576

pero son (()) principalmente de niños muchachos para cargar del caballo, es un negocio muy importante regionalmente.

y

194

00:36:10,601 --> 00:36:20,075

que en vez de decir bueno lo vamos a hacer en noruega y lo vamos a traer a argentina, quien

195

00:36:29,827 --> 00:36:40,230

o sea, pero eso lo que digo yo muchas veces es repensar, en hacer las cosas de otro modo eh,

196

00:36:40,230 --> 00:36:50,261

de otro punto de visto, y tienen muchas cosas en común, porque los dos países eh

197

00:36:50,261 --> 00:37:00,849

son países muy grandes con poca población o sea tienen cosas - muchas cosas en común

198

00:37:00,849 --> 00:37:10,137

argentina tiene un montón de recursos los cuales no saben manejar hay hay cosas que son en común

199

00:37:10,137 --> 00:37:22,861

más allá de lo que es la sociedad noruega con todos los logros que tienen, que para mi tiene mucho más para enseñar, cómo reorganizar la sociedad que da negocios

200

00:37:22,861 --> 00:37:33,078

claro los logros, cómo estructurar una sociedad en noruega- son

201

00:37:33,078 --> 00:37:45,060

fantásticos, es decir es la segunda vez que me voy de acá hay dos países en los cuales que me sentiría muy cómodo uno es Noruega y Canada que son muy parecidos

202

00:37:45,060 --> 00:37:56,948

Hay muchas cosas.

E: vas mucho a noruega?

A3: sí, ahora tengo que volver, solía ir todos los años.

solía ir, hace ya unos años que no estoy.

203

00:37:56,948 --> 00:38:07,629

ahora vuelvo.

E: y cómo es para vos estar en noruega, tenés que adaptarte anteriormente o?

A3: no no, siempre me sentí muy

204

00:38:07,629 --> 00:38:18,775

cómodo hay cosas que me parecen (//) ah (//) simpáticas

205

00:38:18,775 --> 00:38:29,735

hay otras cosas que, (/) sea, yo nunca voy a olvidar cuando una vez que estaba

206

00:38:29,735 --> 00:38:39,673

eh justo estaba esta prohibición que no se podía fumar adentro.

E: claro A3: yo no fumo

207

00:38:39,673 --> 00:38:50,819

y estábamos en una convención de estamos en, habíamos terminado una convención y estábamos en un bar.

Y la chilena estaba fumando en el borde

208

00:38:50,819 --> 00:39:00,942

del bar, sea la puerta de acceso, vino el dueño y le sacó el cigarrillo ya está, se lo tiró. directa.

209

00:39:00,942 --> 00:39:13,295

lo cuál que entiendo por qué le, o sea, yo lo entiendo pero la cosa que vos decís.

S; forma de decirlo?

A3: no no no era la forma de decirlo

210

00:39:13,295 --> 00:39:23,326

Cómo funciona tan en automático o sea, en un impulso se lo sacó, y no le dijo tirarlo y quedarse ahí hasta que ella lo tire

211

00:39:23,326 --> 00:39:32,893

ejemplo.

él tomó la autoridad y se lo tiró para ella, por qué no se lo dijo: por favor tirarlo

212

00:39:32,893 --> 00:39:42,831

ya y te queda ... (.
.
) esas son cosas de algún modo interesante

213

00:39:42,831 --> 00:39:53,141

después por ejemplo otra cosa es que a mí me, no es que me chocan pero

214

00:39:53,141 --> 00:40:06,516

me parecen, tienen cosas buenísimas en Noruega, y otras cosas que yo me quedo así contra la pared.

ejemplo, en general lo que yo he visto, esto no es una regla

215

00:40:06,516 --> 00:40:16,640

pero yo lo he visto.

en general la gente para ascender en un

216

00:40:16,640 --> 00:40:27,599

no pueden, o sea tienen que ir a otra empresa para hacer un cargo mejor, sea, tienes un manager para convertirse en un director se va a otra empresa.

217

00:40:27,599 --> 00:40:39,024

en la empresa lo ascienden lineal o sea en la misma empresa.

no es tan fácil, o sea, la gente está más tiempo

218

00:40:39,024 --> 00:40:48,497

en un cargo, ascende el personal they want to move you further position, E: van a otra.

.

A3: much as veces van a otra empres.

E: y acá no?

219

00:40:48,497 --> 00:40:58,435

acá la gente puede hacer una o la otra, pero lo que yo simple digo que según una persona (?
) se va a conocimiento

220

00:40:58,435 --> 00:41:08,466

y eso no es bueno, sea, esas cosas son a veces muy liquidas

221

00:41:08,466 --> 00:41:18,033

creo que las empresas les cuesta mucho eh ese problema

222

00:41:18,033 --> 00:41:27,878

son cosas que no siempre son para mi muy inteligentes, ojo, es igual un dilema

223

00:41:27,878 --> 00:41:39,767

E: claro claro.

A3: exactamente igual.

E: pero qué piensas sobre la cultura de las empresas, como la jerarquía o de de poderes.

A3: no eso a mi

224

00:41:39,767 --> 00:41:49,148

me en general me parece muy bueno porque son bastante horizontales las empresas, me parece muy positivo

225

00:41:49,148 --> 00:41:59,272

eh otra la cosa que me gusta también es el tema de responsabilidad

226

00:41:59,272 --> 00:42:10,696

y la madurez que tienen o sea muy en general eso si es muy bueno tienen están tan buenos como tan malos los otros

227

00:42:10,696 --> 00:42:21,284

E: claro claro.

A3: porque de pronto vos tenés un una persona que fue manager

228

00:42:21,284 --> 00:42:32,616

y es también condiciones perfectas para ser director en la empresa por un director promoción y no

229

00:42:32,616 --> 00:42:43,947

toman un director de otra empresa, y se están perdiendo por ahí los quince años de experiencia de tener esa manager dentro de empresa.

230

00:42:43,947 --> 00:42:56,671

y eso yo creo que siempre tiene alguna posibilidad y eso a veces es difícil, eso no me parece muy

231

00:42:56,671 --> 00:43:08,746

bueno, pero el resto en general eh la cantidad de mujeres que trabajan en las empresas, el rol de la mujer

232

00:43:08,746 --> 00:43:18,777

realmente yo siempre me sentí a gusto muy bien muy bien

233

00:43:18,777 --> 00:43:29,737

jamás sentí ningún inconveniente por eso, me parece muy bueno, eh las eh cómo ordenan las empresas

234

00:43:29,737 --> 00:43:42,275

la libertad con que uno puede hablar en versas empresas decir - no mira, eso no me encargo, habla con él, listo.
y ya está

235

00:43:42,275 --> 00:43:52,399

eh pero pero

236

00:43:52,399 --> 00:44:03,359

hay veces que cómo te digo, suceden esos cambios en las empresas, que viene una otra persona de otra empresa

237

00:44:03,359 --> 00:44:13,762

y hasta que empieza conocer a todos que pierde tres o cuatro horas.

238

00:44:13,762 --> 00:44:24,257

ejemplo, no voy a decir nombre, pero una empresa que nosotros estamos trabajando y elegimos () quieres vos

239

00:44:24,257 --> 00:44:34,381

nosotros no manejamos; no no porque ().
le vendimos ese producto que está en desarrollo.
y lo queríamos hacer cerca, y yo lo

240

00:44:34,381 --> 00:44:43,669

tenía () libre no me quise meter bueno hay un problema de comunicación enorme y no nos entendían

241

00:44:43,669 --> 00:44:53,050

y querían que iba todo bien y no todo mal, o sea, E: pero qué fue la causa de esas problemas?

242

00:44:53,050 --> 00:45:03,917

E: dónde se equivocaron?

A3: donde se equivocaron, es que

243

00:45:03,917 --> 00:45:16,827

de vuelta, vos tenés un noruego, que está trabajando en una empresa

244

00:45:16,827 --> 00:45:26,301

(), viene pensar que los barcos del de esta persona que está en Chile, funciona igual que en Noruega.

245

00:45:26,301 --> 00:45:37,168

y lo vuelve tan rotos, () (), entonces la información que recibe, la mal interpreta

246

00:45:37,168 --> 00:45:51,843

porque no es como él cree, no es que la otra persona, por ejemplo no recibió unas nuevas instrucciones y lo va a reclamar, no.

() ()

247

00:45:51,843 --> 00:46:01,688

no será el responsable por haberlo roto, te iba a decir, lleva así (non-verbal).

248

00:46:01,688 --> 00:46:14,227

eh, en cambio, por ejemplo podemos digamos, un cliente me manda un mail y me dice, mandamos a arreglar un equipo, y no es la función que veo

249

00:46:14,227 --> 00:46:24,351

y yo le escribo una respuesta: hicieron esto porque ya lo tienen que hacer. tardan a contestar, o sea, yo sé lo que pasó, no lo hicieron

250

00:46:24,351 --> 00:46:34,103

no hicieron el "receipt" (inglés) del equipo.

lo enchufaron directamente, y yo le pongo la hoja para que hagan el receipt en cada vez que va el equipo de vuelta

251

00:46:34,103 --> 00:46:45,156

E: Sí.

A3: pero no haberlo tía, o sea, pero por qué por aquí estamos mil veces en ese lugar, y sé lo que pasa.

252

00:46:45,156 --> 00:46:56,208

y en otros lugares que puede pasar en noruega, decimos "tusen takk" por una situación determinada y no decir: no pero no me ()

253

00:46:56,208 --> 00:47:05,682

yo nunca voy a olvidar me mandan a noruega un proyecto para va la posibilidad de construir a ().

254

00:47:05,682 --> 00:47:15,342

yo me fijo en toda la carpeta al astillero, hablar con el

255

00:47:15,342 --> 00:47:25,373

() del astillero que parece el director aquél yo conocía y me dice: william es la primera vez

256

00:47:25,373 --> 00:47:35,868

en veinticinco años que tengo el astillero que viene, un cliente para hacer un () con toda la información.

257

00:47:35,868 --> 00:47:48,221

antes era todo o sea yo estoy con la carpeta todo bien o sea, y no están acostumbrados

258

00:47:48,221 --> 00:47:59,367

entonces todas esas cosas hacen que las cosas sean distintas

259

00:47:59,367 --> 00:48:09,305

ahora, lo ellos entienden () por supuesto acá no es

260

00:48:09,305 --> 00:48:22,029

pero una posibilidad de hacer cosas porque está todo para hacer lo mismo que en brasil, en uruguay y chile, es mucho para hacer

261

00:48:22,029 --> 00:48:32,989

ahora, si estuviesen por muchos noruegos quieren no había nada que hacer ()

262

00:48:32,989 --> 00:48:43,206

y eso es lo que esas son las pequeñas cosas que muchas veces hacen que sea más complicado

263

00:48:43,206 --> 00:48:53,237

pero es un tema cultural,: sí, con la comunicación- en qué idioma

264

00:48:53,237 --> 00:49:03,361

hablan?

A3: en inglés E: en inglés? siempre? no hay noruegos que hablan español?

A3: en general yo prefiero hablar en ingles, colocialmente

265

00:49:03,361 --> 00:49:14,692

como ahora, sí hablamos en español, pero yo siempre prefiero hablar en inglés, E: en negocios

A3: Sí

266

00:49:14,692 --> 00:49:26,024

y por la parte, es por un tema respecto, porque por hay dos () gente le mando un mail en castellano no lo entendés

267

00:49:26,024 --> 00:49:35,776

pero si vos yenes () siempre mando en ingles le hago un favor.

E: sí, claro.

268

00:49:35,776 --> 00:49:47,943

A3: pero pero por supuesto eh, yo he visto muchos noruegos que en eso son bárbaros

269

00:49:47,943 --> 00:49:58,253

agarra "some fresh course" de castellano o que sea, y en un mes, están hablando castellano.

270

00:49:58,253 --> 00:50:09,491

con eso no lo veo el problema, porque

271

00:50:09,491 --> 00:50:19,894

hay muchos noruegos que vienen acá y que le parece la cosa, que no le gusta, o le parece bárbaro y hay cosas buenas hay cosas malas, es como todo.

272

00:50:19,894 --> 00:50:29,925

pero creo que por tema cultural es es una de las barreras más importantes

273

00:50:29,925 --> 00:50:40,327

acá se pueden hacer cosas () la presencia que tienen en mercados

274

00:51:53,610 --> 00:52:06,334

me acuerdo una vez que estábamos con un remate y iba a pagar un barco en efectivo, y eran dos-cientos- ochenta mil dólares

275

00:52:06,334 --> 00:52:16,551
en efectivo, "cash" (//) bueno pero

276
00:52:16,551 --> 00:52:27,232
pero es que () sería así y cómo lo hacemos?
no problema, así o no puedo

277
00:52:27,232 --> 00:52:42,279
y ellos están "no pero cómo y esta responsabilidad y se sentían incómodos.
son cosas que hay que

278
00:52:42,279 --> 00:52:52,403
verlo y entenderlo y decíle "lo hacemos lo sacamos adelante" eh

279
00:52:52,403 --> 00:53:05,499
y esas son las cosas que creo yo se pueden trabajar

280
00:53:05,499 --> 00:53:15,158
() pero bueno el principal tema es un tema cultural

281
00:53:15,158 --> 00:53:28,161
es cómo hacerlo eh, cómo buscar personal qué tipo personal de qué país

282
00:53:28,161 --> 00:53:39,493
son, no es difícil, pero porque pues entiendo los noruegos, son culturas muy distintas

283
00:53:39,493 --> 00:53:49,988
muy distintas, y no es que sea malo, por el contrario, es muy bueno pero después hay veces que

284
00:53:49,988 --> 00:53:59,833
ejemplo: acá este que los días que por ahí va a llover mucho

285
00:53:59,833 --> 00:54:09,121
hay gente que no saque la basura.
yo le contaba al vecino del piso en que yo vivo

286
00:54:09,121 --> 00:54:19,895
que cuando yo viví en Holanda sacamos la basura dos veces por semana.
y él decía: y cómo hacían?
ordenándose

287

00:54:19,895 --> 00:54:29,834

o sea, "being organized" sacamos todo pro la semana, la basura

288

00:54:29,834 --> 00:54:40,329

y no ven el problema, y acá el día que va a llover, que dicen: no sacque la basura y la gente le parece el fin del mundo.

289

00:55:46,924 --> 00:55:57,698

E: el tema de reuniones, has estado en reuniones en noruega también no?

A3: sí

290

00:55:57,698 --> 00:56:08,379

y puedes explicarme un poco sobre una reunión típica?

291

00:56:08,379 --> 00:56:18,782

la estructura, la comunicación [A3: bueno] A3: en general he visto yo siempre dos tipos de reuniones, en noruega

292

00:56:18,782 --> 00:56:28,720

reuniones así muy la palabra no es informal, muy relajado

293

00:56:28,720 --> 00:56:38,844

o muy relajadas hablamos de esas serias pero muy (//) relajado, o

294

00:56:38,844 --> 00:56:49,339

acá estamos.

((RISA)) o sea son dos modelos

295

00:56:49,339 --> 00:57:00,485

uno que tienen los dos modelos, para mí fantástico.

es que en general

296

00:57:00,485 --> 00:57:10,516

o sea toman decisiones, la reunión es para tomar decisiones, no es para hablar

297

00:57:10,516 --> 00:57:19,896

y acá muchas veces las reuniones son para comunicar y no siempre se llega al tomado de decisión.

298

00:57:19,896 --> 00:57:29,277

E: la duración cómo es?

diferente o?

A3: no acá, ellos son mucho más cortos.

E: acá?

A3: allá.

299

00:57:29,277 --> 00:57:41,073

las reuniones son más cortas, pero creo que tiene que ver con eso porque en general las reuniones que yo he ido

300

00:57:41,073 --> 00:57:55,098

han sido muy objetivos o sea todos sabemos perfecto a qué, por qué no hacemos a reunir y en qué nivel

301

00:57:55,098 --> 00:58:06,151

y siempre tuvo una decisión de ping pong por ejemplo, uno () reunido un banco

302

00:58:06,151 --> 00:58:16,182

por un tema de un "morgage" y

A4, A5 y A6

entrevista colectiva realizada 22.05.2013

1

00:00:06,408 --> 00:00:24,241

E: A ver, César, cuando fuiste a a noruega, o fuiste a noruega alguna vez?

A5: Sí, el año pasado estuvimos en Bergen.

E: la primera vez?

A5: sí la primera vez, Bergen y Oslo.

E: Y me puede decir tu rol en la empresa x?

A5: eh soy ingeniero.

2

00:00:24,241 --> 00:00:32,229

Ingeniero o él que hace () E: dale, y tu rol de o de cómo

3

00:00:32,229 --> 00:00:39,845

A6: eh yo estudié ingeniería pero aún no lo recibí ()

4

00:00:39,845 --> 00:00:45,139
trabajo (xx) carga o la máquina

5
00:00:45,139 --> 00:00:49,597
a veces con él ()

6
00:00:49,597 --> 00:00:54,520
pero ()

7
00:00:54,520 --> 00:01:02,879
E: y, cuántas persianas trabajan adentro de la empresa?

8
00:01:02,879 --> 00:01:10,588
A4: yo, mi esposa, él ()

9
00:01:10,588 --> 00:01:17,183
E: cuatro

10
00:01:43,375 --> 00:02:07,895
A5: ese tipo de trabajo requiere una muy alta y específica especialización entonces, hay mucha gente que trabaja en forma independiente, en forma autónoma, y somos contratados ()

11
00:02:51,363 --> 00:02:56,007
E: entonces es una empresa argentina?
podemos decir o?

12
00:02:56,007 --> 00:03:02,137
A4: sí

13
00:03:15,419 --> 00:03:22,013
A5: la materia que atendemos es montar los barcos, los barcos son internacionales, siempre E: sí

14
00:03:22,013 --> 00:03:28,979
por la propia gestión de la matrícula de las banderas de ()

15
00:03:36,967 --> 00:03:41,982
A5: en otros casos lo que hacemos es representar intereses de empresas noruegas

16
00:03:41,982 --> 00:03:47,369
en argentina, en brasil o en en uruguay o chile

17

00:03:52,106 --> 00:03:58,236

E: y entonces qué relación directa tienen con noruega A5: y directa.

18

00:03:58,236 --> 00:04:06,038

de hecho principales.

E: así clientes o?

A5: son responsables o es decir

19

00:04:12,168 --> 00:04:16,812

de en este caso dos empresas en noruega y una escandinava.

20

00:04:16,812 --> 00:04:21,270

eh que quiere decir, nuestra relación no es

21

00:04:21,270 --> 00:04:29,072

e de exclusividad de esas empresas, podemos trabajar para otras empresas aunque tenemos un contrato

22

00:04:53,685 --> 00:04:59,073

E: y cuando vos fuiste la primera vez a noruega, fue por trabajo?

23

00:04:59,073 --> 00:05:03,531

A5: sí por trabajo, E: y y qué te parece?

24

00:05:03,531 --> 00:05:12,633

A5: ah me encantó, me encantó.

lo que pasa es que yo viví mucho en europa, pero vivía en holanda y en inglaterra.
en portugal, en francia

25

00:05:12,633 --> 00:05:18,763

en francia viví un año en portugal dos años, en holanda un año y medio y en inglaterra dos años.

26

00:05:18,763 --> 00:05:25,543

y siempre me

27

00:06:20,900 --> 00:06:25,915

E: y a qué les parece la cultura noruega?

28

00:06:25,915 --> 00:06:47,185

A5: es muy diferente, ah no sé (x) habló ((RISA))

29

00:06:47,185 --> 00:06:52,479

A5: tienen este- socialmente una - han evolucionado

30

00:06:52,479 --> 00:07:00,559

en cuánto al cuidado de de las personas de la sociedad, más allá de lo que ()

31

00:07:00,559 --> 00:07:16,535

están en la avanguardia

32

00:07:38,547 --> 00:07:49,321

idiosincráticamente los noruegos y los suecos se lo tiren alla incorporado lo que se concepto social y concepto puntual

33

00:07:49,321 --> 00:07:56,473

este, cosa que el resto del mundo es mas egoísta, es un poco eh

34

00:07:56,473 --> 00:08:30,839

el resto de europa está muy basada en muy basada en

35

00:12:43,843 --> 00:12:52,109

E: y la cultura empresarial, o cómo cuando fuiste a

36

00:12:52,109 --> 00:13:15,144

o ustedes cuando se van a noruega por trabajo y hay reuniones con noruegos por ejemplo, cómo son?

cómo?

A4: es diferente a otro porque son mucho más abiertos

[E: más abiertos?

]

[A5: sí]

[A6: Sí]

A4: en aspecto que yo xx

37

00:13:15,144 --> 00:13:22,110

me atienden todos los los ministros

38

00:15:33,906 --> 00:16:07,157

con holandeses, suecos / les presta mucho esta esta cosa multicultural que significa el mundo, entonces en todos los países el inglés - todas las empresas el inglés es xx y se respeta mucho, te das cuenta que su nivel de educación ..

.

39

00:16:07,157 --> 00:16:31,213

te dicen, perdón vamos a hablar en noruego en esto y pa pa pa así que no te quedas afuera. los holandeses también hacen eso, si hablan entre ellos no hablan en holandés, no hablan flandes, hablan en inglés XX para que vos no te quedas afuera de lo que están hablando

40

00:16:31,213 --> 00:16:51,925

lo entienden como es la básica cultural muy importante, muy rica

41

00:16:51,925 --> 00:17:30,656

tienen esa cosa que los xx también tienen eso lo he observado.

A4: acá estábamos con veinte noruegos, él y yo y los noruegos, y se ponen todos a hablar en inglés.

A5: todos, xx

42

00:20:09,295 --> 00:20:13,753

E: eh y cómo es, cuando reciben noruegos acá?

N1

entrevista realizada 06.05.2013

1

00:00:00,092 --> 00:00:07,430

Hvor lenge er det du har jobbet her i Argentina?

N1: Jeg har vært her i fire år

2

00:00:07,430 --> 00:00:12,074

i Juli blir det fire år, jeg begynte første august i

3

00:00:12,074 --> 00:00:18,018

i 2009.

E: men har du vært i Argentina før?

4

00:00:18,018 --> 00:00:22,476

N1: nei det har jeg ikke, eh

5

00:00:22,476 --> 00:00:28,049

og jeg har jo hatt ett, når du snakker om kommunikasjon, så eh har jeg hatt en

6

00:00:28,049 --> 00:00:34,179

en utfordring her, for jeg snakket ikke spansk når jeg kom hit og

7

00:00:40,309 --> 00:00:56,192

i de posisjonene hvor de har kommunikasjon mot europa, de snakker engelsk.

også jeg gikk på kurs, og jeg prøvde og prøvde, men jeg kom ikke på et nivå der jeg kan ha alle møter på spansk

8

00:00:56,192 --> 00:01:11,981

fordi det blir for upresist, jeg blir for usikker på har jeg uttalt meg riktig nå, såå, det er i forhold til den utfordringen, må jeg synes det er en av ulempene jeg har hatt.

for det er klart at det er en del nyanser som

9

00:01:11,981 --> 00:01:22,755

kanskje jen ikke får med seg i dagligtalen, også vi har en terminal oppe i san nicholas, der

10

00:01:22,755 --> 00:01:34,923

ca 20 mil nord for buenos aires.

og der er det veldig få som snakker engelsk.

så da jeg kommer der blir det litt begrensa

11

00:01:34,923 --> 00:01:56,749

hvis ikke jeg forstår, får jeg hjelp fra oversettelse.

så det har vært en barriere for meg.

E: pleier du å ha med en tolk?

N1: nei nei, for

jeg jobber bare med argentinere, det er ingen andre.

12

00:01:56,749 --> 00:02:07,152

ikke argentinere bortsett fra meg, så men det har ikke vært noe problem så min jobb er

13

00:02:07,152 --> 00:02:20,620

eh, åssen () resten av latin amerika, bortsett fra brasil men alt fra mexico, colombia, så jeg er ikke veldig med i detaljer her, men jeg har base her og eh

14

00:02:20,620 --> 00:02:34,552

har et landansvar for også argentina så eh, men det betyr at det er veldig sterkt operasjonelt team rundt meg, så eh ja i argentina.

E: hvor mange er det som jobber her i akkurat på denne i buenos aires?

15

00:02:34,552 --> 00:02:45,418

N1: nei i buenos aires er vi eh, her er det rundt ja er vel i underkant tredve, fem og tjue rundt der.

vi har denne etasjen her,

E: ja

N1: også har vi

16

00:02:45,418 --> 00:03:01,858

rundt tjue, fem og tjue agronomer så, eh, selgere alle våre selgere er agronomer, med utdanning. og de er litt spredt rundt omkring, de jobber mye faktisk hjemmefra og bilen, også har vi en del fellesmøter her i buenos aires som også

17

00:03:01,858 --> 00:03:12,818

eh, hvert kvartal så har vi samling over flere dager hvor vi samler alle salgsfolka, særlig foran sesongen, når den kommer.

18

00:03:12,818 --> 00:03:25,543

også har vi denne terminalen oppe i san nicolas, hvor det er litt i underkant av hundre ansatte, og sum hundre og førti ansatte.

E: ja, jøss det er stort ja, eh men hadde du noen

19

00:03:25,543 --> 00:03:38,081

tanker om, før du kom hit?

N1: ja da, og jeg kjente jo latin amerika jeg kjente jo businessen ganske godt jeg var personaldirektør i X oslo, så jeg hadde forsovet reist til latinamerika.

20

00:03:38,081 --> 00:03:49,413

og jeg kjente jo hva de drev med, også er jeg jo selv så har jeg jo bakgrunn som siviløkonom, jobber som CFO

21

00:03:49,413 --> 00:04:01,859

deler av hydrosystemet tidligere så var gått ganske godt inn i forretningsmodellen som vi prøvde å få til her, så også var det jo også en veldig etablert organisasjon her E: ja

22

00:04:01,859 --> 00:04:18,391

N1: den eh, de fleste som rapporterte til meg de har vært ti femten år i X så det er ikke sånn at du kommer inn og alt er nytt, det er ikke det, så sånn sett så følte jeg hadde et ganske godt grep på hva som foregikk og sånt, men apropos på det med kommunikasjon så vil jeg si at det

23

00:04:18,391 --> 00:04:46,069

jeg er litt irritert på meg selv, men det å lære seg et nytt språk når du er femti år det er jammen ikke enkelt asså, jeg burde kommet til et sted hvor de ikke snakker noe engelsk, da hadde jeg bare blitt tvunget til å prate.

E: ja det er jo det når alle andre snakker engelsk og klarer seg med deg, så blir det jo det som blir første N1: pluss at vi har jo her hver uke så har vi jo engelsklærere som kommer her og lærer opp folk fordi eh det er ganske viktig for å på en måte få utvikling at de kan et annet språk fordi

24

00:04:46,069 --> 00:04:58,051

vi driver med, importerer all produkt og selv og markedsfører her og da er det veldig mye prosesser som er globale asså all () produkt, all markeds

25

00:04:58,051 --> 00:05:13,283

støtte vi får fra europa, vi har et par forskningstudenter som ofte kommer hit og hjelper oss med ny produktutvikling og kundeutvikling, og det er jo på engelsk alt sammen så hvis folk ønsker å, så det er viktig, og det er jo noe som forsovet er tingen vi kan bidra med til

26

00:05:13,283 --> 00:05:25,172

unge mennesker i argentina.

E: mm, men de argentinske som jobber her, har de noen direkte kontakt med norge?

A: ja, det har de, asså de som

27

00:05:25,172 --> 00:05:36,503

du kan si eh, norge og kanskje i enda større grad brussel og geneve, fordi de har eh også en del global funksjoner som sitter der

28

00:05:36,503 --> 00:05:50,621

men i norge så har vi selvfølgelig alle hovedkontorfunksjonene så alt på finans og økonomi og skatt og alle sånne ting er jo i norge, eh og all kan du si eh

29

00:05:50,621 --> 00:06:06,225

det er jo en sånt, vi har jo et produksjonssystem som søker alle land hvor vi har operasjon i, og der er det et konstant, du kan si dialog eller det sitter et team i oslo som lokaliserer det som vi produserer i forhold til hvilket marked som skal få produkt

30

00:06:06,225 --> 00:06:16,627

og det krever jo mye planlegging det for markedet er jo dynamisk så så der blir det kontakt med oslo eh

31

00:06:16,627 --> 00:06:29,445

så ja, det er det.

men igjen ikke () nordmenn, asså fordi også oslokontoret består veldig mye i ikke-nordmenn, og det har litt med Xs sammensetning å gjøre, vi

32

00:06:29,445 --> 00:06:41,612

eh det er jo norge er jo veldig skal vi si betydelig for X i den påstand at det er veldig lite marked så det er ingenting, så de selger jo nesten alt utenfor norge

33

00:06:41,612 --> 00:06:54,894

og veldig mye av produksjonsbasen vår er utenfor norge, og det betyr at talentene er også i veldig stor grad utenfor norge, så jeg passer veldig på at eh, at folk må kunne ha utviklingsmuligheter selv om de ikke er norske.

34

00:06:54,894 --> 00:07:05,296

så det gjør jo at også hovedkontor har en litt annen sammensetning enn det som kanskje en tradisjonelt tenker på E: ja jeg skjønner, men eh

35

00:07:05,296 --> 00:07:19,321

kunne du ha beskrevet eller vil du beskrive kulturen her, innenfor forretning som annerledes enn i norge?

N1: det er den jo altså, vi må jo

36

00:07:19,321 --> 00:07:30,374

asså X forholder seg til en veldig klar måte å gjøre forretning på, så vi har jo veldig klare retningslinjer på hvordan vi må forholde oss til alle våre leverandører og alle våre kunder også videre

37

00:07:30,374 --> 00:07:43,470

men det er klart det å gjøre forretning, eller forretningsklimaet i argentina er jo veldig forskjellig fra norge.

E: hvordan da?

N1: nei du vet jo bare det at 40 prosent av økonomien i argentina er uformell

38

00:07:43,470 --> 00:07:54,151

eh, det er et ganske stort problem oppe i san nicolas, hvor vi har den terminalen, for sant, utenfor buenos aires der er det

39

00:07:54,151 --> 00:08:07,154

typisk veldig mange små, leverandører med mye mer uformell struktur, og år la oss si vi skal ha vedlikeholdstjeneste da, inne på den terminalen, så krever jo vi at eh,

40

00:08:07,154 --> 00:08:25,823

alle jobber hvitt sant, at de har sine sertifikater i orden i forhold til helse og sikkerhet, og det er en utfordring fordi veldig mange de har det ikke, og veldig mange opererer i cash-business sant, og bare det å finne leverandører som ivaretar de

41

00:08:25,823 --> 00:08:40,591

så det er mer praktisk problem enn det er, for jeg tror også at de fleste ser at det er ganske likt på de internasjonale selskap (:

) men det er mer praktisk, om det er mulig å få tak i den kvaliteten, fordi,

42

00:08:40,591 --> 00:08:51,365

veldig mye av de lokale, eh, er så uformelt, og jobber på en helt annen måte, så eh,

43

00:08:51,365 --> 00:09:04,833

På en måte så så føler jeg ikke noe vanskelig å kommunisere det fordi, det er nesten sånn at folk sier jaja det er et internasjonalt selskap og de må bare jobbe sånn, så det er nesten, når du først har sagt at dette kan jeg ikke gå med på så blir det ikke noe diskusjon etterpå

44

00:09:04,833 --> 00:09:16,535

E: nei, jeg skjønner N1: så men det er klart det er en po, og det andre praktiske med det er jo den måten politikerne opererer på her som gjør at som faktisk er et enda større praktisk problem

45

00:09:16,535 --> 00:09:36,226

at det er så uforutsigbart, reglen fra en dag til neste, og det gjør det veldig vanskelig for oss å formidle det til Norge hva som faktisk skjer her.

at du vil nesten ikke tro det.

S.

har du et eksempel eller?

N1: ja masse eksempler på det

E: kunne du gitt meg et bare for å, eh,

N1: ja

46

00:09:36,226 --> 00:09:46,536

asså vi har jo det er jo sånn nå at på grunn av situasjonen med å på en måte å holde bæremassen(?)

) (()X) vi driver med import hele tiden

47

00:09:46,536 --> 00:09:57,124

så er det jo sånn at all vi driver med import hele tiden, da er det jo sånn at hver gang vi ønsker å charte en båt, så er vi nødt til å...

48

00:09:57,124 --> 00:10:14,492

søke om godkjenning ((X)) og da eh, får du alle disse kravene som, du leser om det i avisene og, som vi på en måte har klart å holde oss unna med, men at vi som selskap må begynne å vise en plan hvor vi skal eksportere like mye som vi importerer

49

00:10:14,492 --> 00:10:36,691

det er , du får oppringing, som bare du, du får oppringing av Moreno som er jo han eh handelsministeren her, og som da sier at vi ser at dere nå eh bruker utenlandske shippingselskaper, vi vil at dere skal teste ut argentinske shippingselskaper og dere skal ringe det og det selskapet og det er den personen.

50

00:10:36,691 --> 00:10:52,666

asså det er nesten ikke til å forestille seg i norge at du kunne ha oppleve noe sånt fordi, og for oss skaper det et problem, for vi kan ikke operere på den måten, så vi er nødt til å ta det gjennom vårt charteringsystem si at det er et selskap som vi ønsker å sjekke ut fordi

51

00:10:52,666 --> 00:11:07,341

vi må få vise at vi er interessert i å utvikle oss i argentina, men problemet er at de har jo ikke internasjonal konkurransedyktighet, men vi er veldig påpasselige på at vi dokumenterer hva vi gjør, men samtidig som at det går gjennom de

52

00:11:07,341 --> 00:11:20,251

de prosessene her.

og alle disse tingene er fryktelig vanskelig å måtte nesten skjønne altså, så det er vel største eh,

53

00:11:20,251 --> 00:11:32,140

ja den utfordringen nå, men sånne ting kommer nesten opp daglig altså,

E: de gjør det ja?

N1: ja, de gjør det, såå hmm, det gjør jo at akkurat nå så er det

54

00:11:32,140 --> 00:11:43,100

vanskelig her, fordi våre kunder slipper ikke (?)

?

?

), bøndene, og de er jo i nesten krig med regjeringen, fordi

55

00:11:43,100 --> 00:11:55,824

du kjenner jo helt sikkert til forskjellen i, altså utviklingen i dollarkursen her, og i og med at de driver i veldig stor grad eksport så betyr det at de eksporterer soya

56

00:11:55,824 --> 00:12:07,992

betyr jo at hvis du gjør det i dag så må du selge og motta pesos for den kursen som eller forskjellig kurser, samtidig så du utvikler et grovmarked som er på det dobbelte

57

00:12:07,992 --> 00:12:22,945

og det gjør jo at, det vil si at med den inflasjonen som er nå, hva skal vi med pesos hvis jeg ikke trenger det, da vil jeg mye heller spare det og det finnes ikke alternative sparetiltak så da er det helelr å sitte med soja i silo og sånt, istedenfor å selge det for det er tross alt dollar.

58

00:12:22,945 --> 00:12:35,298

så det er jo en litt sånn næringskrisen pågår, det gjør jo at det er veldig stor usikkerhet, med hensyn til hvor mye vil de plante til neste sesong, og hvor mye vil de bruke av

59

00:12:35,298 --> 00:12:58,147

innsatsfaktorer også gjødsel og andre ting, så det er fryktelig vanskelig for oss å vite hva som egentlig skjer, såå eh, det er mer en politisk problemsstilling men jeg tror

E: men det er jo interresant da

AG ja det er interesssant i forhold til at, her blir man nesten so, altså argentina har en litt spesiell historie, fordi den er vel sånn når du er her så er folk så vant til

60

00:12:58,147 --> 00:13:09,849

at det er sånn.

og da er det jo sånn , men det er de fleste ikkje vant til, at det er sånn, såå eh, så det er en utfordring, det er det, så eh,

61

00:13:09,849 --> 00:13:20,252

E: de eh asså medarbeiderne her, kordan reagerer de på det her da?

N1: nei heldigvis så har vi jo et veldig () team som også eh, ja

62

00:13:20,252 --> 00:13:31,769

to av dem var gjennom den krisen med X, for ti år siden, eh, og det er på en måte veldig enkelt å diskutere med dem asså hva er det vi må passe på

63

00:13:31,769 --> 00:13:47,280

vi driver jo med sånn sikring sånn at vi ikkje blir sittende og lukka inne i en posisjon hvor du plutselig kan ta store tap på vare lageret eller kundefordeler

64

00:13:47,280 --> 00:14:02,048

det er jo og det er en sånn på en måte bare, jeg tror en må være veldig tydelig på å kommunisere hvilken innen for hvilke retningslinjer et slikt internasjonalt selskap må jobbe

65

00:14:02,048 --> 00:14:14,958

også være veldig tydelig på folk og si at eh, vær så snill og kom fram med det problemet en har, for jeg tror veldig ofte så

66

00:14:14,958 --> 00:14:26,940

et av problemene i argentina er at folk på en måte har blitt tvunget til å tilpasse seg systemet, eh og det kan ikkje vi tillate oss å gjøre, så det er ikkje

67

00:14:26,940 --> 00:14:39,200

det er nok mange som kanskje opplever at det ser

68

00:14:39,200 --> 00:14:49,695

da vet du bare at eh, det kan vi ikkje gjøre, og det forvente ikkje vi at de skal løse ting som er uløselig, akkurat det er en utfordring i en økonomi som er så

69

00:14:49,695 --> 00:15:01,770

uforutsigbar og med såpass masse korrupsjon.

og eh, det er jo også eh, erfaringer med fagforeninger som er veldig militante og det er en veldig sånn

70

00:15:01,770 --> 00:15:12,729

konfrontasjonssamfunn.

så eh, nei det er og det er jo fremdeles jeg har vært her i fire år så, skjønner jeg jo mer de som bor

71

00:15:12,729 --> 00:15:27,683

bor i dette samfunnet de kommer fra.

men plansiktlig så er det jo hver dag litt () forskjellen mellom hvor helt vanvittig det fungerer egentlig sånn på hvordan institusjoner og politisk, men samtidig individene er jo utrolig

72

00:15:27,683 --> 00:15:43,008

hyggelige, åpne, hjelpsomme, flinke, så jeg klarer ikke helt å få det til å stemme.

for det er jo et høyt, i utgangspunktet et bra kompetansenivå i argentina i forhold til

73

00:15:43,008 --> 00:15:53,597

alle andre land i latin amerika.

veldig mange ja, de fleste.

så det er et stort paradoks, men det ja

74

00:15:53,597 --> 00:16:04,092

kulturelt så er det skikkelig utfordrende akkurat det der asså E:mm ja det sjønner jeg sånn i forhold til den utfordringen der, eh,

75

00:16:04,092 --> 00:16:14,587

kordan e det da å legge en plan, altså en strategisk plan i framtid, altså å forutse ting?

AG.

ja nei det er eh,

76

00:16:14,587 --> 00:16:25,083

det er fryktelig vanskelig, asså akkurat nå, da jeg kom inn her så, en kan si det som skjedde etter 2001, da vi hadde den skikkelige krasjet, så fikk det jo en

77

00:16:25,083 --> 00:16:36,600

brutal devaluering her og som gjorde at eh, argentina ble veldig konkurransedyktig. kostnaden ble jo plutselig veldig lave

78

00:16:36,600 --> 00:16:53,318

og de som da drev med eksportnæring, som typisk våre kunder gjør, de slet med () de ble jo kjempelønnsomme, så dermed fikk de en veldig etterspørsel også () () så vi hadde jo et kjempeår fra 2002 til 2010 vil jeg si, veldig veldig god business

79

00:16:53,318 --> 00:17:10,594

men så har du jo hele tiden inflasjon som spiser og spiser og spiser og og da kombinert med asså en en veldig internt konsum og som gjorde at for () sysselsetting uten å få den samme

80

00:17:10,594 --> 00:17:27,498

la oss si produktivitetsutvikling da også begynner det å komme på et nivå hvor dette ikke lenger går sant, også prøver de da å løse det da på sin måte, gjennom å, gjennom kvoter, gjennom priskontroller og gjennom og lager alle disse forordningene som de starter ()

81

00:17:27,498 --> 00:17:38,551

så så og det ja du leser jo i avisene, det er, argentina er veldig fortvila over det de som er hvertfall i de som driver forretningsvirksomhet og sånn de

82

00:17:38,551 --> 00:17:48,953

det er jo egentlig veldig samstemte med det som står i avisen at dette her er, kommer til å smelle igjen og da blir liksom strategien eh,

83

00:17:48,953 --> 00:17:59,542

hvordan overleve, men det er klart at vi, vi tror jo fremdeles på dette, det viktige for oss for å beholde

84

00:17:59,542 --> 00:18:11,430

de nøkkelpersonene er å si at vi er her for å være, men vi kan og være kloke i en sånn fase hvor

85

00:18:11,430 --> 00:18:23,226

hvor det er stor usikkerhet, og det er ganske stor sannsynlighet til å se politisk eller økonomisk og hvordan dere skal forholde, og det påvirker jo strategien så

86

00:18:23,226 --> 00:18:35,486

og det er klart, det har fått effekt oppe i på den terminalen vi har, eh i den forstand at de lønningsøkning som har vært på til ufaglært

87

00:18:35,486 --> 00:18:45,982

arbeidskraft, det har medført () med maskiner som da, men det er jo ikke vanskelig å forklare det til eh

88

00:18:45,982 --> 00:18:57,220

til folk her på kontoret, og det er forsovet, har også hatt en god prosess med fagforeningen, fordi jeg har jo skjønt

89

00:18:57,220 --> 00:19:11,245

at det vil få en konsekvens, det betyr jo færre ansatte da, eh E: men det å forklare det til norge da?

N1: nei det er veldig lett å forklare at, og det er jo det vi gjør forsovet, at vi er jo nødt til å

90

00:19:11,245 --> 00:19:21,833

ta konsekvensen av det som har skjedd, så jeg tror det forretningsmessige der er ikke så vanskelig å forklare, jeg tror det er mer

91

00:19:21,833 --> 00:19:32,607

åssen det er, altså det å på en måte forholde (latter) seg til det daglige her nede som, for det er helt

92

00:19:32,607 --> 00:19:44,589

det er jo ikke rasjonelt, det er det som er så fortvilende, jammen åssen i verden kan de gjøre det fordi jeg mener jo i forhold til for ti år siden, den gangen var jo

93

00:19:44,589 --> 00:19:55,920

argentina i en skikkelig boble, asså de hadde tatt opp kjempelån holdt en til en kurs mellom pesos og dollar og den måtte jo sprekke

94

00:19:55,920 --> 00:20:06,694

i dag så er egentlig argentina, hvis du ser på situasjonen akkurat nå, så er ikkje gjelden spesielt stor, eh prisene på det de eksporterer er egentlig veldig høye

95

00:20:06,694 --> 00:20:17,840

så det burde være, vært noen enkle grep for å prøve å fått mye mer balanse i situasjonen men, de kjører jo dette prosjektet da, eh som

96

00:20:17,840 --> 00:20:31,121

er utrolig populistisk ((Latter)) så akkurat det å forklare det åssen det er mulig å kjøre på en () der det e

E: ja, ehmm

97

00:20:31,121 --> 00:20:44,496

hvordan opplever du den eh, profesjonelle kommunikasjonen her inad i firmaet men også med samarbeidspartnere i argentina?

N1: ja eh der e jo det igjen en stor forskjell som eh- må innrømme er litt

98

00:20:44,496 --> 00:21:02,143

slitsomt fordi eh// det gjelder jo ikkje bare Argentina men det gjelder mye Latin Amerika at man eh // man - det er veldig mye ad hoc, asså, det å planlegge på lang sikt og følge en strukturert plan og jobbe organisert

99

00:21:02,143 --> 00:21:13,010

om det er forhold til kunder eller forhold til ansatte, at man er vant til å på en måte måtte ta fordi ting endrer seg så mye,

100

00:21:13,010 --> 00:21:24,435

også mer lage planen ettersom tida går for å ha mer informasjon / og det er litt krevende altså. Fordi eh

101

00:21:24,435 --> 00:21:36,602

det er vanskelig å motivere folk til å se nytten av å være skriftlig følge planer, eh,

102

00:21:36,602 --> 00:21:50,255

det å få oss som kunder å avtale møter og sånt med en agenda og med asså det er ikkje kulturen her

E: nei? Hva er det du føler er kulturen her da?

103

00:21:50,255 --> 00:22:02,515

nei det er jo det for det første er jo relasjon viktig her sant, og det er jo forsovet noe som

104

00:22:02,515 --> 00:22:14,682

er viktig også for oss at vi har partnere vi kan stole på at relasjonene er gode, men det er en det er jo viktig for oss å være på en måte på riktig side i forhold til at formaliteter blir ivaretatt sant

105

00:22:14,682 --> 00:22:25,178

eh, og det er klart det at på en måte avveie hvor mye er strengt tatt nødvendig i forhold til det å

106

00:22:25,178 --> 00:22:39,110

eh, ivareta våre behov, men samtidig ikkje lage det så byråkratisk og så ufleksibelt at du på en måte eh, skremmer det

107

00:22:39,110 --> 00:22:58,522

så det er nok tror på det praktiske området, kanskje det vanskeligste ehm, det er, jeg tror nok veldig mange i de større selskaper (()x) er vant med å ha mye strengere og mye mer sånn

108

00:22:58,522 --> 00:23:10,318

dette er måten vi gjør ting på, eh, så å finne en avveining der.

E: men eh, sånn inad i eh, på huset her hvordan er det

109

00:23:10,318 --> 00:23:21,649

e det formell/uformell tone i forhold til deg som leder og medarbeidere, kordan er det, forholdet der?

N1: ja altså jeg har jo blitt

110

00:23:21,649 --> 00:23:33,166

jeg er ikke - det er jo egentlig det er jo i utgangspunktet en sånn veldig hierarkisk system altså, ganske sånn macho i latin amerika, eg tror

111

00:23:33,166 --> 00:23:47,655

eh, det er jo veldig annerledes for meg i norge sant, så jeg er nok veldig bevisst på at en er nødt til å være den som tar kontakt og ser på at

112

00:23:47,655 --> 00:23:58,151

hvis det er noe vennligst kom inn, fordi det er ikkje noe som folk gjør naturlig men har alltid åpen dør, eh, jeg prøver å ()x, men det er litt det problemet mitt med

113

00:23:58,151 --> 00:24:10,411

språket, men det er klart tror nok i , hvis du spør folk som jobber her i forskjellige bedrifter, så tror jeg at de vil si det at

114

00:24:10,411 --> 00:24:23,321

i veldig mange ()

i X så får du mye tillit / hvis du snakker med alejandro som er eh

115

00:24:23,321 --> 00:24:35,395

salgssjef her og han- vi gjør jo det, vi gir folk mye tillit mye- delegerer mye, men det gir også- det fører også til å ta mer ansvar/ så eh/

116

00:24:35,395 --> 00:24:48,120

så jeg tror det kan være litt sånn uvant med en gang, de fleste setter pris på det.

eh , så det er jo noe med at eh, du bygger kultur over tid, og nye ser hvordan eh

117

00:24:48,120 --> 00:25:05,488

hva som gjøres i møter og hvordan folk jobber sammen så eh, bedriftskultur tror jeg bygges, det trenger ikke være norsk kultur men

E: er det kanskje en egen kultur inad i

N1: ja, en sånn

118

00:25:05,488 --> 00:25:16,355

(xx) så vil jeg jo kanskje si at det går nok mere i og det gjelder kanskje i selskapet, at det går mer i at en har mer sentralprosesser, og enda mere

119

00:25:16,355 --> 00:25:30,380

frihet på de lokale markedene til å poengtere en del prosesser som de tilpasser lokale forhold, og er mye mer standard så eh,

120

00:25:30,380 --> 00:25:42,362

men, på ting som egentlig eh, på it-system og på alle sånne ting så

121

00:25:42,362 --> 00:25:54,529

men det er viktig også å hvis en kommer utenfra, i norge tar du for gitt, du tar for gitt at folk sier ifra hvis de er uenige, og det gjør de jo, mens her er ikkje det noe særlig

122

00:25:54,529 --> 00:26:05,024

så du må på en måte bygge opp den tilliten , eh, E: asså, da mener du hvis det er N1: ja ta et veldig typisk eksempel som jeg opplever her

123

00:26:05,024 --> 00:26:17,470

men som jeg føler har blitt bedre -det er jo så visst// ingen ønsker noe særlig å komme med dårlige nyheter, men det som er viktig er at hvis folk gjør det

124

00:26:17,470 --> 00:26:36,325

eller sier noe som på en måte eh / er viktig for meg å vite, så er det jo det å på en måte gi folk en klapp på skuldra for å komme med det istedenfor å trekke tilbake, fordi, jeg kan ta et typisk eksempel, vi hadde eh, en hendelse i fjor

125

00:26:36,325 --> 00:26:46,913

hvor vi eh// hadde en hendelse i- og det er klart vi har en veldig fokus på sikkerhet,

126

00:26:46,913 --> 00:27:04,282

og på å redusere antall uhell, ulykker og skader, og vi hadde hatt en veldig god statistikk der oppe , og folk var stolte av det og sånn, men det er klart noe så viktig at skal du på en måte være sikker på at du har en god sikkerhetskultur, så må du få rapportert alle hendelser

127

00:27:04,282 --> 00:27:14,870

så hadde vi en eh/ en hendelse der borte, og /og da har vi gjerne, etterpå så har vi eh

128

00:27:14,870 --> 00:27:27,873

intern granskning på hva som har foregått, og for å se forbedringer og så videre også videre, og det er klart at det kan være ubehagelig for de som er der , så eh, der hadde vi en ganske ny sjef for eh,

129

00:27:27,873 --> 00:27:40,876

HESK altså helse miljø og sikkerhet, og under den , det kom fram i etterkant da, i den granskningen da at hun hadde gått til han som satt i vakta

130

00:27:40,876 --> 00:27:51,465

og bedt han forklare seg på en bestemt måte, fordi det hadde blitt sånn forvirring rundt hele oppfølgingen da av de

131

00:27:51,465 --> 00:28:02,889

av den saken, og men han i vakten kom til oss- og det er igjen typisk sånn hierarkisak , der hun var jo en del av ledelsen,

132

00:28:02,889 --> 00:28:14,127

men han i vakta kom til X og forklarte dette her at jeg føler meg ikkje behagelig, eg føler meg ikkje bra fordi eh,

133

00:28:14,127 --> 00:28:26,666

eg er blitt pålagt å si noe som eg ikkje er tilsvarende sannheten, så han gikk da, så det var litt å sjekke ut han snakka riktig, og det er klart at da, eh,

134

00:28:26,666 --> 00:28:37,533

det som er viktig her er jo at han forklarte det, hvis du ikke har tryggheten du føler så vil du være redd for at det er du som får sparken ikke sant, det er du som på en måte

135

00:28:37,533 --> 00:28:51,372

eh, men det gikk jo hele veien til buenos aires til meg, og det var ingen tvil om på en måte hvem som måtte få en eh , --- og konsekvensene for det , og det ehh

136

00:28:51,372 --> 00:29:01,960

og det har vi kjørt veldig på at eh, ikkje være redd for å komme med problemer eller komme med ting som ikkje fungerer, prøve, for det er jo ofte det som

137

00:29:01,960 --> 00:29:16,357

som kanskje i sånne systemer som dette her, er at folk kan føle seg trua på å holde inne med hva som egentlig er galt,
E: koffor det, trur du?

N1: nei, redde for jobben sin.
asså hvis du ser på eh

138

00:29:16,357 --> 00:29:34,747

for det første så i disse kulturene her, dette med å si opp folk, er egentlig noe du kan gjøre uten å, ikke sant du bare betaler litt, også, så det betyr jo bare at folk er redd for å miste jobben sin, og hvis de da ser at de kritiserer sjefen, så er det jo enda større sjanse for at det

139

00:29:34,747 --> 00:29:45,893

og det , så det å bygge en kultur, hvor man viser, men da må man vise det, og eg har , eg må innrømme det eg er ikke sånn person som liker

140

00:29:45,893 --> 00:29:57,688

å si opp folk, men jeg har sagt opp folk som ikke har rapport til meg, fordi de har prøvd å snuske, og da har jeg sagt etterpå at eh, det er ikkje akseptabelt,

141

00:29:57,688 --> 00:30:09,856

og jeg tror det at hvis du viser at det gjelder for de som er i toppen her, så tror jeg folk på en måte ser de, for det er jo det som er i alle (()x) man ser jo veldig fort

142

00:30:09,856 --> 00:30:21,001

eh, om det bare er (()X) eh, deet var fine ord, men det sier eg ikkje.
og jeg tror særlig her, fordi det er i utgangspunktet

143

00:30:21,001 --> 00:30:43,014

argentinsk kultur er eh, er jo veldig hierarkisk egentlig.
altså når sjefen visste.

(()) så det er klart at det tar tid, men det tror jeg det på en stund så ser jo folk åssen det er også,men jeg må forholdsrette folk som kommer inn, de må nesten, de må bli fortalt det og de må bli vist det,

144

00:30:43,014 --> 00:30:55,274

for ellers sså er ikkje det noe som folk tar for gitt at det er sånn det er.
også er det klart at det er jo en usjen og og veldig mannskultur og

145

00:30:55,274 --> 00:31:06,141

også må en ha kontrollsystem og sånt, det er klart de, i hele latin amerika egentlig, hvor det er så mye folk som lever under dårlige vilkår

146

00:31:06,141 --> 00:31:18,308

hvor det er i utgangspunktet ganske høy kriminalitet, så er det klart at du kan ikke være naiv i forhold til at noen kan blir frista til å utnytte muligheter.

Så igjen så må du

147

00:31:18,308 --> 00:31:30,661

ta forhåndsregler da, for åssen du følger opp deler av leksene E: men, har du tenkt tanken om å

når du kom hit, å tilpasse den hierarkiske

148

00:31:30,661 --> 00:31:41,157

kulturen som du mener er her?

eller har du tenkt bevisst at du ikke skal N1: nei jeg trur asså den er nok, igjen tror jeg den er annerledes i en

149

00:31:41,157 --> 00:31:53,138

internasjonalt selskap som driver annerledes, eh, her synes jeg ikke det var noe egentlig en problemstilling, fordi der er nemlig en helt annerledes hadde jeg komt inn i en

150

00:31:53,138 --> 00:32:04,748

argentinsk bedrift som hadde en annen kultur, det var jo ikke sånn at jeg kom inn og og skiftet kulturen i X

E: nei

N1: så,

151

00:32:04,748 --> 00:32:19,051

det er klart det som er, jeg tror du av og til her må på en måte være tydeligere fordi det er forventa,

152

00:32:19,051 --> 00:32:33,912

for å få ting til å skje, også det gjør jo at en tilpasser deg på samme måte, du må ja du må rett og slett være, asså du må, asså folk må jo forstå deg, asså hva du mener og sånt,

153

00:32:33,912 --> 00:32:48,587

eh, og hvilke beslutninger som er sagt også videre, så og det kan jo være en svakhet i norsk kultur at det er det er ikkje direkte nok, det er for utydelig og for uklart hva som egentlig er bestemt

154

00:32:48,587 --> 00:33:00,197

så, men det er bedre <()x> måten man driver på.

E: ja, eh,

155

00:33:00,197 --> 00:33:12,550

hvordan opplever du å være kvinnelig leder med alle argentinske ansatte?

N1: ja, igjen så er det vel litt sånn at du kommer fra hovedkontoret

156

00:33:12,550 --> 00:33:23,696

og du de vet at du er for en periode også skal du ut igjen.

E: ja.

N1: ja så det er egentlig så er det sånn du

157

00:33:23,696 --> 00:33:35,677

de har ikke noe annet valg enn å akseptere det så eh, E: neimen, ofte, er det positive eller negative?

:

N1: ja asså begge deler, asså nå begynner egentlig, argentin, X argentina er

158

00:33:35,677 --> 00:33:46,544

er litt spesielt i forhold til resten av latin amerika, fordi eh, mer enn 50 % av komersiell <()> av salgs?

?

er kvinner.

E: aha, N1: og eh

159

00:33:46,544 --> 00:33:57,504

vi har noen veldig flinke jenter her.

og det hjelper meg.

og det viser jo også på en måte at, og det har jeg virkelig følt at eh,

160

00:33:57,504 --> 00:34:10,321

de andre som har ledet tidligere som PET, var mannfolk, men de er veldig åpne, altså de ser på hvem som kan levere hvem som er dyktige i jobben sin, og de, jeg har aldri opplevd at de må da

161

00:34:10,321 --> 00:34:21,374

diskriminering i forhold til det.

eh, og det er klart, det hjelper meg.

vil nok si andre deler av latin amerika så er det mer krevende faktisk.

E: okey,

162

00:34:21,374 --> 00:34:32,613

N1: det var noen partnere fra Guatemala, de eh, oppe i Costa Rica, costa rica er jo veldig ålreite på mange måter, også de partnerne fra guatemala de, de,

163

00:34:32,613 --> 00:34:43,201

aksepterer , asså de eh, de må fordi X eer store og sterke, men asså det er ikkje,

164

00:34:43,201 --> 00:34:56,297

de er macho.

S : men du har ikke opplevd noke sånt her i Argentina?

N1: nei ikke anent enn at det er et veldig macho samfunn, asså på godt og vondt, asså

165

00:34:56,297 --> 00:35:07,907

man har en mye klarere rollefordeling her, og veldig mye sånn, og som kanskje overraska litt meg av og til er jo at en del av jentene jobber veldig hardt for å

166

00:35:07,907 --> 00:35:18,217

å få seg utdannelse, og står på i jobben, også gifter de seg, også blir, har jeg inntrykka av, det er unntak for det men en god del er sånn

167

00:35:18,217 --> 00:35:28,619

så det er nok en mye mer sånn tradisjonell og også familie, forventning til hele familiesituasjonen, det

168

00:35:28,619 --> 00:35:40,879

det er ikke svart hvitt, men hvis du liksom ser det i forhold til norge så er det veldig annerledes. ehm, men så har det noe med alder å gjøre, asså jeg har jo mange år bak meg

169

00:35:40,879 --> 00:35:54,440

og, for X, men ikke minst, jeg tar det ikke så veldig sånn, jeg tenker ikke så fryktelig mye på det, også lar jeg, asså hvis folk på en måte

170

00:35:54,440 --> 00:36:11,437

ikke har forventa at du skal være sjefen, så er kanskje ikke det så rart, men men jeg har jo tross alt ()x så jeg, jeg vil ikke si at det er mer enn jeg hadde trodd at det skulle være

171

00:36:11,437 --> 00:36:23,233

eh, det er det ikke.

E: nei, men ehm, eh du nevnte jo det med kultur i forhold til møter og sånt, kordan

172

00:36:23,233 --> 00:36:34,192

kunne du ha beskrevet en typisk møtesituasjon her på X?

N1: på huset?

E: altså ikke det faglige, men kordan settingen er, kordan, eh, starte det presist?

173

00:36:34,192 --> 00:36:45,245

eh, N1: ja ikke så verst presist, for det, (), men jeg tror det å være, asså folk liker å diskutere og,

174

00:36:45,245 --> 00:36:58,620

i og med at det er et lite kontor, vi kan, oss kan møte, så er det på en måte tilpassende den måten å gjøre det på, fordi å få folk til å forberede seg til et møte og legge frem, et klart stykke anbefaling

175

00:36:58,620 --> 00:37:15,895

det er ikke lett å få til.

E: okay, N1: så dermed har jeg gjort mange, sånn som i dag morges, så ble et møte her avlyst, ett avlyst møte, hvor du sammen går igjennom problemstillingen og konkluderer i møtet istedenfor at den som har ansvar for det legger fram som jeg er vant med fra

176

00:37:15,895 --> 00:37:26,855

så det er lite () i det, men det er klart det er litt av en utfordring jeg har altså, jeg må innrømme det.

177

00:37:26,855 --> 00:37:39,301

det er mye, og det er, i morra, jeg skal ha, vår største kunde kommer her, og det å få dem til å komme med, asså en agenda og forberedelser,

178

00:37:39,301 --> 00:37:51,004

de vil prate, de vil snakke om problemstillinger og / og det vil jo forsåvidt jeg og, men det er typisk har vi egentlig avtalt en lunsj med de

179

00:37:51,004 --> 00:38:01,778

eh, også kommer de bare en dag før og sier desverre nå, vi må reise til paraguay, så vi kan ikke det, men vi kan komme inn klokka elleve istedet og ha et møte.

180

00:38:01,778 --> 00:38:12,459

de største kundene, ((latter)) vi kan jo ikke si noe til det, men det er sånn som eh

181

00:38:12,459 --> 00:38:24,998

the very last minute, altså det går gjennom, gjennomsyrrer alt altså, det er kanskje ikke rart altså, når en ser på dette, på politikerne som kommer dagen før (), og sier gjelder dette og

182

00:38:24,998 --> 00:38:39,766

så jeg vet ikkje om det sitter litt i blodet da at en hver og på en måte legge en plan og holde seg til den, det er, koffor kom ikkje du på det?

, så da sier jeg ok da må vi ha mer fleksibel, fleksibilitet til å justere oss på.

183

00:38:39,766 --> 00:38:55,370

men eh, E: og da på de møtene foregår det på engelsk da?

N1: ja, eller litt alstå jeg har sagt at, mye går først på spansk, fordi jeg forstår det, så det er bedre at jeg sier at, hvis jeg ikke skjønner det så sier jeg ifra

184

00:38:55,370 --> 00:39:06,237

eh, og jeg kommer til å respondere på engelsk, men det fungerer altså sånn gjør vi litt nå, det er eh,

185

00:39:06,237 --> 00:39:17,661

så nei, men det nei, jeg må si det og selvfølgelig så har vi noen som (), for vi har jo en del oppfølging

186

00:39:17,661 --> 00:39:29,178

med europa, og de forlanger jo det, sant, forlanger rapportering også videre. eh, men så har vi veldig gode informasjonssystemer asså lokalt,

187

00:39:29,178 --> 00:39:41,252

så vi sitter på veldig mye informasjon så en trenger ikkje å ha så veldig mye møter for å skjønne hvordan staa er, så det er mer på, nei så det er både og, men det

188

00:39:41,252 --> 00:39:52,677

nei det er symptomatisk, så for måten ting drives på her det er nesten, jeg tenkte akkurat da du kom så holdt jeg på med, fordi vi gjennom handelskammeret her med

189

00:39:52,677 --> 00:40:06,701

med noen sånn seminarer, men det å få satt en dato, er nesten umulig, og jeg sier, jeg reiser mye og planlegger mye, altså i norge så lager du jo en årsplan og sånt, og

190

00:40:06,701 --> 00:40:22,027

S.

ja for du reiser veldig masse rundt, du?

N1: ja jeg gjør det, men så sier de , det skjønner jo de, men de kan ikkje, fordi de må tilpasse disse politikerne, fro det er avhengige at de og de kommer så de må helelr tilpasse dem, ja det er greit ()x, så

191

00:40:22,027 --> 00:40:43,296

det er , det er klassisk.

E: ja, men kordan er det med, altså i Norge er det jo litt typisk å være venner med de du jobber med, altså lønningspils og sånt.

kordan opplever du det her ?

N1: nei altså,

192

00:40:43,296 --> 00:40:53,977

altså mange, for det første så er det jo mange som har betydelig reisevei, E: ja.

N1: og jeg tror faktisk kanskje for

193

00:40:53,977 --> 00:41:04,380

for åtte ni år siden så hadde enda mer yngre folk her som gikk ut, og de kan nok være enda en del som går ut sammen men desto eldre de bruker så mye tid på jobben at

194

00:41:04,380 --> 00:41:15,432

og personlig, så har jeg litt sånn bevisst på ikkje ha noen sånne fritidsrelasjon med noen som, det bli feil altså det blir så

195

00:41:15,432 --> 00:41:27,785

ja, så eh, men det er klart vi prøver å gjøre en del sosiale ting likevel, altså.

E: ja dikka har litt arrangement likevel og sånt?

N1: ja ja

196

00:41:27,785 --> 00:41:38,374

teambuilding og den type arraangementer det har vi men ikkje så mye sånn uformell, hvertfall ikke som jeg er involvert i, så

197

00:41:38,374 --> 00:41:49,891

som sagt, når vi samler kommersielle team så er det veldig viktig del av -

da er det klart at det er en sosial del ved det, med at man legger og setter av en del tid til det utenom

198

00:41:49,891 --> 00:42:06,702

jobbaktiviteter, sportsaktiviteter, og gjerne en par hyggelige middag, fordi det de har jo egentlig ganske ensom jobb altså de jobber for seg sjøl, og kanskje sammen med en kommersiell person og en som er teknisk og

199

00:42:06,702 --> 00:42:18,962

syrr sammen programmer for som og jobber en del sammen, men ellers er det mye at de reiser alene sant, og da er det viktig å skape sånne ting de kan se fram til sånne samlinger E: ja

200

00:42:18,962 --> 00:42:30,572

men sånn som i møtesituasjon da for eksempel, opplever du at det blir blanda med private samtaler og?

N1: ja det gjør det jo, og det er en annen ting

201

00:42:30,572 --> 00:42:42,182

Asså folk er jo, argentinerer er jo veldig familiære og opptatte av sånne ting, og det var når denne flommen var i la plata, så var det jo to av våre ansatte her som

202

00:42:42,182 --> 00:42:53,049

fikk hjemmene sine fullstendig ødelagt.

og det var helt rørende og se hvor hvordan folk stilte opp, og eh,

203

00:42:53,049 --> 00:43:07,260

og hjalp både familien- og det gjorde selvfølgelig vi som selskap og- og hjalp de i en utfordrende situasjon, men også alle ansatte her, hvordan de stilte opp asså, og ga lønna si og E: oj, de gjorde det?

N1: ja ja

204

00:43:07,260 --> 00:43:19,055

så veldig sånn altså når noe skjer med folk som de kjenner og sånn og så er det en veldig

205

00:43:19,055 --> 00:43:35,867

når noe skjer med folk du kjenner , veldig sånn er og det er jo disse tingene og sant når noe skjer, på gata og jeg er lost sant og spør noen om å hjelpe, folk er jo så vennlige.

E: jaja, N1: så det er et veldig hyggelig sted å være og

206

00:43:35,867 --> 00:43:48,963

stort sett så er jo folk veldig veloppdradd vil jeg si (latter), så så E: ja kordan synes du det er å bo her utenom jobben?

AG; fantastisk, nei altså det er jo , asså buenos aires er jo en

207

00:43:48,963 --> 00:44:02,337

for det første så er det jo lett å være sånne europeisk, for du føler deg veldig europeisk, det er en flott by stort sett hva klima og

208

00:44:02,337 --> 00:44:15,434

skal du bo noe sted i sør amerika så kan du ikke bo bedre her altså.

det er derfor jeg ikke har, jeg klarer fremdeles ikke å skjønne åssen de kan rote det så til (latter) politisk.

så eh,

209

00:44:15,434 --> 00:44:29,273

jeg har funnet ut at det er en veldig italiensk-prega på mange måter asså, eh, på godt og vondt.

E: kordan da?

N1: nei asså hvis du kan tenke deg som norsk om du har vært en del i italia.

de fleste nordmenn synes det er helt herlig å være der

210

00:44:29,273 --> 00:44:39,582

utrolig arti, asså livs livsnytere , hyggelige mennesker, men igjen veldig uformelt, og mye sånn

211

00:44:39,582 --> 00:44:52,028

set er litt sånne ting du ser her og, med et ganske sånt machosamfunn, eh veldig tradisjonelt syn på

212

00:44:52,028 --> 00:45:02,524

kjønnsroller og den type ting er annerledes i italia, asså jeg er jo en stor person i italia og blir kjent med en del italienske kvinner og, det er

213

00:45:02,524 --> 00:45:18,592

dete r altså så langt unna norge, så jeg kjenner igjen noe av det samme her asså de forventningene til.

E: ja, merker du forskjell mellom itlaia og argentina eller?

N1: ja, asså det er klart det at italia er tross alt en del av eu, og har mer og mer på en måte blitt presset inn, men

214

00:45:18,592 --> 00:45:30,480

men at mentaliteten, den mentaliteten er litt den samme, ja det er den.

E: ja eg hører det er mange andre som sier det og.

det er jo veldig interessant.

215

00:45:30,480 --> 00:45:42,555

ikke har så mye med jobb å gjøre men asså dette med å sånn eh, menn her altså forhold til å ha elskerinner

216

00:45:42,555 --> 00:45:54,165

og altså det er, vi har hatt en del saker på kontoret altså.

E: oj?

N1: vi må si opp folk rett og slett asså fordi det blir for vanskelig.

E: nei e det sant?

N1: ja (latter)

217

00:45:54,165 --> 00:46:06,704

nei altså særlig, selvfølgelig kan folk blir par og finner hverandre det er jo bare hyggelig, men også er ting det mellom asså ledere her og, nei vi har hatt, nå har det ikke hendt noe på en stund men da jeg begynte her så, var det

218

00:46:06,704 --> 00:46:17,199

E: intriger og sånt?

N1: ja asså, ganske stygge ting, så jeg, med intriger med at folk

219

00:46:17,199 --> 00:46:28,902

anonyme mail og nye sånn gossip og sånt.

E: inad i?

AG; ja det var nok noen inad som rapporterte

220

00:46:28,902 --> 00:46:52,772

fordi de kjente kona sant, som ikkje jobba her, ja så det, skaper ikkje noe bra, nei det er, andre folk jeg blir kjent med her og, med en god del som er skit.

(latter).

det er jo utroligste

221

00:46:52,772 --> 00:47:07,261

og da tenker du på italia.

(latter) E: ja det er jo sikkert litt annerledes enn i norge, N1: ja det er det.

(...) men på godt og vondt, det er jo utrolig mye

222

00:47:07,261 --> 00:47:19,150

bra her og, det er mye som ikkje funker med samfunnet, men man tar jo mye mer asså det å ta vare på familien sin

223

00:47:19,150 --> 00:47:32,896

foreldre, jeg ser på de som hjemme forventer at staten skal gjøre, her asså, det er utrolig, asså det er jo liksom og

224

00:47:32,896 --> 00:47:45,992

veldig mange som folk må håndtere sjøl her som vi bare tar som gitt, så eh, nei så det er

225

00:47:45,992 --> 00:47:58,066

nei set er klart at det er store forskjeller, jeg tror sånn at når folk ser på norge så ser de på det nesten som utopiland, E: de gjør det ja?

får du noken inntrykk av

226

00:47:58,066 --> 00:48:16,085

ka dine ansatte tenker om norge?

N1: asså, for det første så er jo, alle har lyst til å dra dit.

E: er det noken som har reist dit da?

N1: jaja, og syns jo det er eksotisk, asså de fleste søramerikanere er nok sånn at de

227

00:48:16,085 --> 00:48:27,788

elsker klima og det første jeg hører er at det er veldig kaldt og sånn, Alejandro, bodde i norge i fem år.

han synes det var en veldig bra opplevelse.

228

00:48:27,788 --> 00:48:38,748

eh, ikke sant men du må liksom få med deg familien og du passer og du synes dette er en veldig spennende opplevelse og annerledes og det er jo klart at det er veldig annerledes

229

00:48:38,748 --> 00:48:50,358

og de lærer jo også å se det som er positivt, men også negativt med norge, som så

230

00:48:50,358 --> 00:49:02,246

det er klart de som har god økonomi her har nok levestandardmessig sånt noe, det er ikke så bra for de i norge, fordi ting er for dyrt i norge, alle tjenester er fryktelig dyrt i norge

231

00:49:02,246 --> 00:49:13,299

så det er jo den store forskjellen her, asså selv om kostnaden går opp så er det jo fremdeles en del tjenester som er utrolig mye billigere her enn i E: ja absolutt N1: så eh,

232

00:49:13,299 --> 00:49:24,352

neida, så det eh men jeg tror de fleste frivillig, hvis de ønsker å jobbe i et internasjonalt selskap

233

00:49:24,352 --> 00:49:35,126

de fleste synes at norske selskap er alright.

fordi det er liksom ikkje noe som, som amerikanske selskap, møter jo ofte mye større problemer

234

00:49:35,126 --> 00:49:48,222

fordi på grunn av politiske situasjonen mellom Argentina og , og litt på grunn av stilen og tror jeg.

jeg tror den norske kulturen tross alt er mer, er nok nærere latin amerika enn amerikanske tror jeg.

235

00:49:48,222 --> 00:50:02,711

E: ja det er interessant.

N1: ja jeg synes det fordi.

Stine: koffor?

nei den er på en måte litt sånn varmere på en måte.

asså nordmenn er mer eh

236

00:50:02,711 --> 00:50:20,451

e ikkje alltid så streite.

E: den stereotypien om norsk er jo at vi er veldig kalde.

N1: det tror jeg ikke er riktig altså.

E: nei, AG.

eh jeg tror ikke det.

amerikanerne er mye mer utadvendte og tilsynelatende mye mer joviale og sånt men det er

237

00:50:20,451 --> 00:50:31,690

det er mer fasade enn det er i realiteten, så jeg tror når man blir kjent med nordmenn så tror jeg de fleste forholder seg greit til det.

eh,

238

00:50:31,690 --> 00:50:47,386

men det har nok litt med tror jeg at i forhold til kanskje de er nok mer, jeg er jo, mer ua- altså litt sånn liker litt å () tror jeg

239

00:50:47,386 --> 00:51:05,405

man kan kanskje mer forstå at en ønsker ikke å ta på en måte alle sånne kommandoer fra noen i usa elelr, så jeg tror på en måte at europeiske i det hele tatt så er det jo

240

00:51:05,405 --> 00:51:17,387

men spør folk her hvor de jobber for et argentinsk selskap, et europeisk selskap eller et amerikansk, så er det mange som

241

00:51:17,387 --> 00:51:29,182

sier at nok heller vil jobbe for et europeisk fordi det er mer eh, det er ikke så mye hire fire og profit det er mer

242

00:51:29,182 --> 00:51:41,164

kulturelle med også sans for å dele på goder og sånt, så jeg tror nok de fleste nordmenn har sympati for en god del

243

00:51:41,164 --> 00:51:56,582

tingene som hele Latin - Amerika sliter for, mens amerikansk kultur er nok nye mer at life is not fair, and (latter) you have to work for it.
så ja.

244

00:51:56,582 --> 00:52:07,356

E: ja, eg bare lurert på, veit ikke om du har lest, på handelskammeret så ligger det ute en sånn businessguide, N1: ja jeg har nok vært innom den

245

00:52:07,356 --> 00:52:24,910

E: har du lest den?

N1: ja, jeg har vel sett den jeg har ikke studert den så nøye.
jeg er jo med i handelskammeret så jeg.

E: jaja, det er jo derfor eg tenkte kanskje du hadde lest den.

N1: ja.

E: nei hvis du ikke husker så veldig masse så N1: nei jeg gjør ikke det for man

246

00:52:24,910 --> 00:52:45,715

E: jeg fant og nå en motsatt, en argentinsk guide for de argentinere som vil gjøre business i norge, jeg visste ikke at det fantes skjønner du, og jeg synes det er spennende å sammenligne.
men hvis du ikke har lest den, eller ikke har den klar til minnet nå så er ikke det N1: nei

247

00:52:45,715 --> 00:52:57,232

E: eh ja, nei jeg har egentlig fått vite veldig mye nå er det noe annet du kunne tenke deg å si om dine erfaringer av å jobbe i argentina eller,?

248

00:52:57,232 --> 00:53:07,914

eh noken flere eksempler eller historier eller.

N1: nei, men jeg tror eh, jeg tror

249

00:53:07,914 --> 00:53:18,595

ja hva skal jeg si, asså jeg tror jo at

250

00:53:18,595 --> 00:53:30,948

jeg kommer forsovet fra en kultur hvor vi kanskje vi har for mye respekt for, at vi kommer fra lille Norge og vi må tilpasse oss/

251

00:53:30,948 --> 00:53:44,508

og jeg er nok mye mer i dag at vi må mye mer tydelig på hvordan vi skal drive men likevel ha kan du si en forståelse for hvordan du skal få folk med deg

252

00:53:44,508 --> 00:53:55,932

fordi det er jo hovedkommunikasjonen vår, eh, jeg tror min erfaring er at det å være veldig tydelig på

253

00:53:55,932 --> 00:54:08,564

også hvordan - hva som er absolutt ja og hva som er absolutt nei er nødvendig, fordi hvis du er litt utrygg på det så tror jeg folk vil for det første se som at

254

00:54:08,564 --> 00:54:19,245

jaja det er noe de sier , men vi har våre egen sko og da har vi nesten ikke mulighet til å falle asså eh

255

00:54:34,942 --> 00:54:45,530

jeg hadde kanskje aldri trodd at det er kanskje noe av det som overrasker meg mest var at jeg hadde aldri trodd jeg skulle komme her og at det er såpass mange som blir sagt opp.

E: okey

256

00:54:45,530 --> 00:54:56,490

E: som du sjøl måtte si opp?

N1: nei jeg har vært med på og det betyr jo at det teamet jeg har rundt meg asså de som er ledere for de

257

00:54:56,490 --> 00:55:09,586

ulike enhetene, jeg må, det nesten det viktigste med dem er at det er folk som jeg stoler hundre prosent på i forhold til deres vurdering og sånne ting.

så

258

00:55:09,586 --> 00:55:21,846

men () flere det å være veldig konsekvent på det og forklare hvorfor, ja på en måte og utvikle en sånn kultur, for hvis du sier en ting så får det ikke noen konsekvenser

259

00:55:21,846 --> 00:55:41,815

S.

ja, N1: så tror jeg egentlig vi nesten har tapt her asså, fordi eh, E: men er det nulltoleranse for å si opp?

asså hvis det er en N1: nei asså selvfølgelig det kommer an på hvor grovt det er og selvfølgelig , er folk nye og de ikke helt skjønner åssen ting er, det er klart det er en helt annen situasjon enn at noen bevisst bak kulissene ja.

260

00:55:41,815 --> 00:55:53,332

så men det er kanskje jeg ikke har tenkt så mye gjennom da jeg begynte her at det faktisk er nødvendig, for kulturen utenfor er så annerledes

261

00:55:53,332 --> 00:56:03,921

asså i norge så har vi jo liksom en sosial på en måte kontekst på hva som er og ikke er akseptabelt, her er det jo fullt ut akseptabelt nesten forventa

262

00:56:03,921 --> 00:56:14,973

asså det å på en måte snylte på skatt og på sånne ting.
for da eh blir det jo utrolig viktig å si at det kan vi ikke gjøre.

263

00:56:14,973 --> 00:56:26,305

og vi kommer ikke til å tolerere at noen gjør det, og hvis man ser noe som er problematisk, () problemstillingen.
fordi eller så løper vi en stor

264

00:56:26,305 --> 00:56:36,707

så det er nok det som kan si også gjennom de siste årene så er det blitt mye mer fokus både eksternt og det er en stor risiko for et selskap som X

265

00:56:36,707 --> 00:56:51,847

så det forstår jeg mye bedre nå asså hvor folk kommer fra, og det å det er fair jeg tok en sjans, mens UD må du være veldig tydelig på hvordan du skal være ellers så ser man på det som

266

00:56:51,847 --> 00:57:05,686

hvordan pleide vi å gjøre dette her da, og det er jo, det er også betydelig innenfor åssen rekrutere annerledes, altså folk som lever i , enten har erfaring fra å jobbe eller der og skjønner det

267

00:57:05,686 --> 00:57:16,088

men så sant noen steder så er det jo utfordring rett og slett fordi det er ikke sånn, det lokale arbeidsmarkedet er begrenset, så

268

00:57:16,088 --> 00:57:26,677

nei så det er en og det der er asså i hele latin amerika så er det

269

00:57:26,677 --> 00:57:37,265

det er en utfordring at det er så mye som er råttent i situasjoner rundt omkring, sånn at

270

00:57:37,265 --> 00:57:48,875

folk stoler ikke på politikere, de stoler ikke på politi, asså, det er jo sånn at hvis vi har veldig sjelden en kan gå til politiet med en sak.

271

00:57:48,875 --> 00:58:05,129

jeg kan gå til myndigheter og de kan si at du må gå til politiet, men politiet gjør ikke noe med det, det kan være.

E: føler du at du må begynne å tenke sånn?

N1: nei, jeg bare sier at sånn er det så en må bare ha forhåndsregler i forhold til

272

00:58:05,129 --> 00:58:16,367

de institusjonene du som du tar for gitt du kan stole på hjemme, de kan du ikke ta for gitt her, det er en politisk agenda eller ()

273

00:58:16,367 --> 00:58:27,884

og du kan si at hvis du, også er det et fattig sted fordi, hvor som helst i latin ameirka egentlig, og også de som er innenfor ()

274

00:58:27,884 --> 00:58:39,123

eh, kanskje () beriker seg på å få litt penger i smøring for å ikke gå videre med en sak eller godkjenne noe da

275

00:58:39,123 --> 00:59:04,386

så kan du jo på en måte skjønne hvor folk kommer fra, de tjener dårlig, og de synes ikke noe synd på et selskap som X.

nei så du må bare forholde deg til at sånn er det også må du vite hvordan du skal passe på at ikkje, jeg har jo lært personlig at hvis, jeg har jo blitt stoppet noen ganger av politiet her i bilen, og da er det bare vet regelen, at det de forlanger er du skal betale der og da

276

00:59:04,386 --> 00:59:23,612

men jeg vet jo, nå har jeg jo sagt det, og det funker jo når jeg sier at du må bare sette bort den boten, og du godtar at den er dyrere når du betaler den tilbake, men sier at jeg har ikke cash her og jeg må til buenos aires, så vennligst skriv ut en multa til meg

277

00:59:23,612 --> 00:59:40,052

det har jeg gjort to ganger, og da lar de meg bare få gå.

for de er ute etter å forhandle, og de er vant til å kunne forhandle med folk.
fordi at de da (.

) så det er jo en del og det er jo litt sånn og derfor så

278

00:59:40,052 --> 00:59:51,569

ta for eksempel import da, havner og sånne ting, eh, og de vet at vi.
det er ikke snakk om at vi kan betale noe som helst.

279

00:59:51,569 --> 01:00:02,901

da må vi bare si at hvis det er konsekvensen så får vi vente i køen da eller sånt noe, men det gjør
jo at etterhvert så slutter de spørsmålene å komme, for de vet at de ikke får lov

280

01:00:02,901 --> 01:00:14,789

og de som på en måte håndterer det på, får ikke noe start på seg til at og etterhvert så tror jeg
ikke det har noen konsekvenser i den forstand at vi blir dårlig behandlet i en

281

01:00:14,789 --> 01:00:27,699

de som betaler, men de som betaler, de har et kjempeproblem, for de kan nesten ikke slutte og
hvis de slutter så vet jo de (), men

282

01:00:27,699 --> 01:00:38,288

nei så det er jo en nyttig lærdom å ta med seg forhold til å ikke bli presset

283

01:00:38,288 --> 01:00:48,876

E: ja absolutt, eh, har du hatt job i et annet land, en fast jobb?

N1: ja jeg jobbet i england

284

01:00:48,876 --> 01:01:00,579

noen år siden, på nittitallet, men det var jo veldig, det er veldig ulikt av norge der og, men tross
alt veldig annerledes enn her da

285

01:01:00,579 --> 01:01:13,489

Siden du har mye erfaringer fra heile latinamerika da, eller der dere har virksomhet, går det an å
si hvordan land eller kultur som du følte var mest

286

01:01:13,489 --> 01:01:24,449

forskjellig fra N1: asså, nei men det asså det som eh,

287

01:01:24,449 --> 01:01:36,059

det er faktisk litt vanskelig å svare på.

når det gjelder de utfordringene vi har i de andre landene, så er det mer at

288

01:01:36,059 --> 01:01:48,226

det er mye mer kriminalitet, som i mexico og colombia, og det er kanskje den største bekymringen jeg har det er sikkerheten til de ansatte asså.

vi har hatt skyteepisoder vi har hatt

289

01:01:48,226 --> 01:02:04,294

folk som er blitt ranet, robba husene, litt tilfeldig sånn i forhold til, E: ansatte i?

N1: ja asså vi hadde i mexico, eh så hadde vi, eller har, men vi holder på å legge ned nå og endre hele

290

01:02:04,294 --> 01:02:24,357

regionen, men vi hadde sånn små utsalgssteder, vi kjøpte et selskap som hadde retail(?)

og der det er typisk sånn som selger til bønder som kommer inn og kjøper to kasser gjødsel og de betaler kontant, eh for det, og det betyr at du må ha en pengebeholdning som du da går til banken med og setter inn hver dag

291

01:02:24,357 --> 01:02:36,988

og der var det jo en av de som hadde den jobben da, og som hyret en taxi for å gjøre det, men taxisjåføren har jo tydeligvis visst at her er det pengetransport, så da ble jo

292

01:02:36,988 --> 01:02:52,035

da hoppa det jo inn en annen person inn i den bilen i tillegg til taxisjåføren, taxisjåføren kjørte og langt utenfor i huttaheiti, og truet med, og hun var ganske ny så hun hadde hun synes jo dette her var ille så hadde hun holdt litt i veska og sånt

293

01:02:52,035 --> 01:03:07,360

og da hun blitt skutt i foten og hun skulle selvfølgelig bare gitt fra seg alt, men det er en sånn reaksjon du kanskje får E: ja selvfølgelig N1: det gikk bra med henne heldigvis E: ja det gjorde det?

N1: ja det gjorde det men det er asså det er jo et sjokk

294

01:03:07,360 --> 01:03:18,784

eh, han som er landsjefen vår i colombia han han flyttet til vi har hovedkontoret i () på atlanterhavskysten

295

01:03:18,784 --> 01:03:32,252

han kom fra, han jobba for oss i ecuador så han måtte få seg hus der, så han kjøpte i et sånt nytt område, men som ikke var hundre prosent ferdig så jeg vet ikke hvor etablert egentlig sikkerhetsopplegget var

296

01:03:32,252 --> 01:03:45,069

og da opplevde han at ti væpna menn kom inn klokka fire om natten, bakbandt hele familien med sto med pistoler og truet dem på livet

297

01:03:45,069 --> 01:03:56,122

og robbet hele leiligheten, så du vet jo det var jo helt forferdelig E: men de overlevde?

N1: de overlevde ja ja, asså vi sier til at dere må bare

298

01:03:56,122 --> 01:04:09,496

gi fra, ikke begynne å trøble og sånt noe, og de hadde nok, de hadde nok fått noe tips antageligvis eh om at han beholdt penger, men det hadde han ikke, så de kom ikke, det var ikke så mye de fikk tatt

299

01:04:09,496 --> 01:04:20,735

så antageligvis var det basert på noe feilinformasjon, men det er klart når du bor i litt finere strøk så tror du kanskje at da

300

01:04:20,735 --> 01:04:33,645

så E: så det merker du forskjell på?

N1: ja altså selv om argentinerne er veldig bekymret for økt kriminalitet så er det ingenting føler jeg hvertfall, jeg føler meg veldig trygg her i forhold til

301

01:04:33,645 --> 01:04:46,463

ja i mexico og, og du ser det asså både i colombia og mexico når du er på landeveien eller du går så er det så mye folk, altså det er militære med maskingevær asså, det er, og du blir stoppet og sjekket

302

01:04:46,463 --> 01:04:58,351

eh, sist jeg var i colombia, ble jeg tatt inn for sånn koss-scanning for narkotika, og egentlig synes jeg det er veldig ålreit at de gjør det fordi

303

01:04:58,351 --> 01:05:11,447

de tar det på alvor, men den narkotikaomsetningen som går der også disse kvarteringene som er i mexico, forferdelig, så det er så annerledes at det gjør at det blir litt sånn overskygga av

304

01:05:11,447 --> 01:05:25,658

men kan si egentlig har du mye mer liberale, altså næringsvennlige ved siden av, men også med andre sosiale problemer, altså argentina har jo en mye større middelklasse

305

01:05:25,658 --> 01:05:36,432

og sånn sett så føler jeg meg mye mer hjemme og likt her enn hvis jeg går rundt i mexico eller i colombia, så

306

01:05:36,432 --> 01:05:54,915

men det rent profesjonelle asså jobben, jobbmessige så er det faktisk enklere akkurat nå å gjøre business akkurat der, på grunn av måten ting styres på her rett og slett, men sånn personlig i

forhold til folk, relasjoner og kulturer og sånt så er det jo egentlig større forskjell til de andre landene

307

01:05:54,915 --> 01:06:05,503

rett og slett fordi samfunnsstrukturen er så annerledes der guatemala for eksempel hvor vi også har et ehh en porsjon, det er

308

01:06:05,503 --> 01:06:17,206

folk er så, det er så få familier som dominerer eh rike familier som dominerer liksom hele landet, så eh

309

01:06:17,206 --> 01:06:28,538

sånn sosial utvikling er veldig forskjellig.

mellomamerika er vanskelig asså.

så jeg føler sånn sett at det som er likest norge uruguay

310

01:06:28,538 --> 01:06:41,819

det er vel kanskje det absolutt likest norge, og det er rett over.

E: ja der har ikke dere noe N1: nei vi har eh vi har en distributør som selger eller er egne folk når vi

311

01:06:41,819 --> 01:06:54,544

vi støtter de her fra buenos aires sånn teknisk sett og sakstøtte og sånt gir vi herfra men de selger under Xs brand og E: de gjør det ja?

N1: jada, men det er jo et mye mindre marked og et lite land

312

01:06:54,544 --> 01:07:06,340

men det er helt annet.

helt annerledes.

E: ja, jeg merker det bare på kulturen og.

N1: ja du merker det er mye mer nordeuropeisk på mange måter og chile er også

313

01:07:06,340 --> 01:07:20,272

litt mer blanda men også sånn føler jeg da er li- annerledes enn argentina.

det er hvertfall lettest å forholde seg til.

og heller ikke sånn

314

01:07:20,272 --> 01:07:38,197

spesielt mye kriminalitet asså, men hva skal jeg si.

E: nei det er spennende.

AG ja det er veldig spennende (latter) det er jo fantastisk sted å være

315

01:07:38,197 --> 01:07:50,365

for det er så det er så spennende, og argentina er jo, de er veldig opptatt av kultur sant og så det er jo et utrolig fascinerende land på

316

01:07:50,365 --> 01:08:03,275

på en veldig veldig bra måte, så det er masse muligheter, så jeg håper de passer sammen.

E: hvor lenge tenker du å være her?

N1: nei jeg skal tilbake igjen i juli så E: du skal det ja?

N1: ja

317

01:08:03,275 --> 01:08:16,464

E: da kommer det en ny en eller?

N1: ja så han kommer faktisk i morgen for å være en uke nå for å være litt sånn () og være med på en del ting, så det er derfor vi skal ha de største kundene våre her hvis vi klarer å () (latter) jaja så eh

318

01:08:16,464 --> 01:08:16,928

neida

N2

entrevista realizada 05.06.2013

1

00:01:25,542 --> 00:01:42,817

Hvor lenge har du bodd her nå?

2

00:01:42,817 --> 00:01:53,963

N2: jeg har bodd her egentlig litt sånn fram og tilbake siden 2000. jeg flyttet hit for første gang i 2000 og bodde her i ett år og jobbet som advokat i et svært advokatfirma her

3

00:01:53,963 --> 00:02:07,802

E: i et argentinsk advokatfirma?

N2: ja.

også eh, men det var jo altså fram til altså jeg dro til argentina i oktober, da hadde jeg fått beskjed av det advokatfirmaet at jeg ikke hadde mer jobb der,

4

00:02:07,802 --> 00:02:24,242

det var jeg egentlig fornøyd med sjøl også jeg hadde, den eneste grunnen jeg flytta hit var fordi at kona mi, () kjæresten min var her og gjorde ferdig legetutdannelsen sin så hun måtte være

her og jeg hadde lyst til å være sammen med henne, jeg dro hit og gjorde det, så dro vi herfra i oktober 2001 et

5

00:02:24,242 --> 00:02:43,747

og det var jo dramatisk fordi at kona mi flytta jo da herfra da gifta vi oss, også flytta vi til norge også skjedde jo sånn alt dette her desemberdagene rett før jul i 2001, den store krisen og det var veldig dramatisk, også for henne å flytte til norge akkurat da.

6

00:02:43,747 --> 00:02:59,258

også bodde vi i norge fram til 2006, da sønnen vår vårt første barn ble født, og da flyttet vel vi hit ned med sånn fødselspermisjonspenger kona mi hadde da

7

00:02:59,258 --> 00:03:10,496

og jeg jobbet på timesbasis for () tok en permisjon men jobbet for dem på timesbasis i mellomtiden herfra, og

8

00:03:10,496 --> 00:03:22,942

også ble hun gravid med nummer to, også ble liksom tidsklemma litt sånn åpenbar for oss, med jeg jobba i aker og var veldig og hadde veldig mye jobb, og hun jobba på legevakten og hadde veldig mye jobb og vakter og sånt

9

00:03:22,942 --> 00:03:38,453

eh, så var gravid med nummer to, også sa hun.

neimen jeg vil flytte til argentina.

så jeg sa opp jobben min i () også begynte jeg min egen advokatvirksomhet også flytta vi hit.

10

00:03:38,453 --> 00:04:00,651

det er fem år siden nå for oss.

E: og det er her du tenker å være fremover?

() N2: eh jeg vet ikke, vi hadde en femårsplan og den er over i august og før den femårsplanen, før den femårsperioden går ut

11

00:04:00,651 --> 00:04:13,654

så flytter vi til chicago E: ja stemmer det N2: så vi kommer ikke tilb vi kommer til å være et halvt år i chicago nå, og det blir en litt sånn en klammeparantes litt sånn, på mange måter for å se litt hva vi gjør

12

00:04:13,654 --> 00:04:41,983

hitchhike to the galaxy, der snakker de om...

incomptability indexen her begynner å bli veldig høy her nå, på veldig mange ting.

så en av de tingene som skjer meg nå, er at de siste fem årene så har jo det gått opp og ned liksom, men økonomisk så har det vært ganske greit, for sånn at jeg har alle mine inntekter i norge og

13

00:04:41,983 --> 00:04:58,329

og har egentlig vært veldig skånet da fra de konsekvensene som denne berg og dalbanegangen er økonomisk sett for argentinere, så for meg har det vært som å være på teater

14

00:04:58,329 --> 00:05:16,070

utrolig interessant teater, som bare blir mer og mer interessant synes jeg fordi at improbability-indexen bar stiger og stiger, det er ikke grenser lenger for hva argentinerne er villige til å godta, og hva politikerne er villige til å gjøre

15

00:05:16,070 --> 00:05:39,104

det som skjedde de fire årene var jo at våre penger ble veldig mindre verdt da for det var jo 25 % inflasjon i per år også var det ca 6 -7 % svekking av () mot dollar, så inflasjonen i dollar , altså kostnadsøkningen for oss var jo

16

00:05:39,104 --> 00:05:58,794

inntil 18 % de åra de første fire årene etter 2008, så det begynte å bli litt kritisk for oss helt til dette dollar blue kom og sånn, som har ført til at det ble plutselig kjempe billig igjen ikek sant. og for et år siden og frem til nå, hvor det toppet seg i mai med en dollar for ti

17

00:05:58,794 --> 00:06:12,355

ti femti pesos.

så har det bare blitt billigere og billigere og billigere, men det jeg ser nå er at jeg syns det er bekymringsverdig at jeg har to barn som er i ferd med å liksom bli helt sånn

18

00:06:12,355 --> 00:06:28,516

ordentlige argentinsk liksom.

E: Hva mener du med det, ordentlig argentinsk?

N2: de er fire og syv og han syvåringen og ser på seg selv som norsk har alltid sagt det, født i norge og bodd i norge fra han var to og halvt år snakka norsk og han snakka spansk liksom/ han har alltid sett på seg selv som en

19

00:06:28,516 --> 00:06:43,469

en nordmann i argentina/

datteren vår er jo født her, hun er fire nå, så som den identiteten deres da, den er jo iferd med å bli veldig argentinsk

20

00:06:43,469 --> 00:06:57,309

og det synes jeg er skremmende for det at jeg skal kunne klare meg her tror jeg, men jeg er ikke så sikker på om jeg vil liksom sementere dem

21

00:06:57,309 --> 00:07:07,897

i en situasjon hvor de er argentinske og avhengige av argentinske utvikling i argentina // så det er bekymringsverdig.

E: men da tenker du på med

22

00:07:07,897 --> 00:07:18,764

situasjonen for de N2: ja da tenker jeg på at dette her synes jeg på en måte nå virker som det er i ferd med å ta en retning som jeg synes ser ganske gæren ut asså

23

00:07:18,764 --> 00:07:33,532

E: tror du vi er på vei til en ny krise?

N2: det tror jeg ikke er noen grunn til å spørre om en gang, altså det tror jeg er helt fullstendig opplagt.

E: samme som i 2001?

N2: nei, for ingen kriser er like

24

00:07:33,532 --> 00:07:44,491

men men dette her går ikke lenger, altså jeg leste en veldig et veldig godt bilde på twitter her om dagen, hvor det var en fyr som sa at ehm,

25

00:07:44,491 --> 00:07:55,730

argentinas situasjon akkurat nå er som å at du har havna i et hull, men istedenfor å fundere på hvordan du skal komme deg ut av hullet, så tar du en spade og graver deg dypere ned

26

00:07:55,730 --> 00:08:06,504

og i alt sin enkelhet, har han et veldig godt bilde.

det er akkurat det man gjør, kortsiktigheten her er helt utrolig, og du bare vet

27

00:08:06,504 --> 00:08:21,086

at det går til helvete.

det kommer til å gå til helvete.

det er nødt til å gjøre det.

fordi at de makroøkonomiske forholdene de det er ingenting som bli korrigert.

de angriper ikke problemet de angriper bare hele ()

28

00:08:21,086 --> 00:08:32,232

og det vil ikke gå, det vil ikke gå lenger, krichneristisk makt er knytta til er knyttet til utgifts() budsjettet

29

00:08:32,232 --> 00:08:44,399

derfor får du ikke kontroll på inflasjonen, og derfor er vi nødt til å gjøre alle disse vanvittige () som fører til at konkurransevnen forverres

30

00:08:44,399 --> 00:08:57,867

eller nå, at det opprettholdes som veldig dårlig da, det forandres ikke så mye akkurat nå.

31

00:08:57,867 --> 00:09:08,269

lenge, det interesserer meg veldig, jeg føler at det er et tog på en vegg og det er liksom bare spørsmål om når det kommer, særlig også kanskje for det at eh

32

00:09:08,269 --> 00:09:18,672

at energikrisen her er så enorm også mye av inflasjonen er knyttet til til de subsidierte så mye at de klarer å

33

00:09:18,672 --> 00:09:32,975

halve (?)

) inflasjonen har gått helt løpsk, er jo knyttet til at de subsidierer energi på et nivå som jeg vet ikke om det finnes noe land i verden jeg hvor hvor strøm og gass er så billig som det er i subsiderte delen av argentina

34

00:09:32,975 --> 00:09:44,306

jeg bor i en svær enebolig med 250 kvadratmeter boligflate og et svømmebasseng som varmes opp til syv og tredve varmegrader kjempesvært basseng som varmes opp til syv og tredve varmegrader

35

00:09:44,306 --> 00:09:55,452

eh uten at det er dekket til eller noe, det er utrolig lite energivennlig, og vi betaler altså mindre i gass på det huset enn vi gjør

36

00:09:55,452 --> 00:10:07,898

i strøm på hytta vår i uruguay som vi bruker en helg i måneden.

E: såd et er stor forskjell mellom argentina og uruguay?

N2: enorm, enorm

37

00:10:07,898 --> 00:10:18,858

eh, og når de skal gjøre noe med det der enorme energy () så må det enten , enten så må det finansieres videre, og det har man ikke penger til

38

00:10:18,858 --> 00:10:30,932

eller så må de "blanquearlo" asså så må de fjerne subsidiene og da vil de halvparten av argentinerne som tjener 3500 pesos i måneden eller mindre

39

00:10:30,932 --> 00:10:43,006

de vil få et kjempeproblem, og med det så kommer det sosial uro, da har man klart å skjønne at man har liksom klart å holde den sosiale uroen til den indignerte middelklassen nå

40

00:10:43,006 --> 00:10:58,982

men i det øyeblikket de fattige får denne regninga som de kommer til å få, så kommer det til å bli uvær, og da tror jeg det kommer til å bli en krise som kanskje kan bli større på mange måter enn i 2001

41

00:10:58,982 --> 00:11:10,685

den kommer til å bli mer langvarig, når du ser på 2001 så er det helt utrolig hvor kort den var, selv krisen.

altså et ble skutt og drept jeg husker ikke tallene jeg, men det var noe sånt ti tolv

42

00:11:10,685 --> 00:11:25,638

mennesker tror ti tolv dødsfall, femten kanskje, eh jeg husker ikke, og det var noen dager også liksom, tok de la Rúa av med helikopteret sitt fra casa rosada, også var det over

43

00:11:25,638 --> 00:11:40,313

S.

ja det var veldig, ja, men asså sånn som det her med krisen og situasjonen og alt det påvirker sikkert, eller ka er det dine arbeidsoppgaver er konkret her i argentina som ike har med

44

00:11:40,313 --> 00:11:50,809

norge å gjøre, du jobber jo for deg selv og fra aker, eller datterselskap av aker?

N2: jeg driver advokatfirmaet edvard brække

45

00:11:50,809 --> 00:12:02,233

og advokatfirmaet edvard brække,de, det er et firma vi har artige årsmøter, korte kommandolinjer (latter) så

46

00:12:02,233 --> 00:12:13,564

altså det er meg og jeg har, gjør 95 % av arbeidet mitt for aker-systemet.

47

00:12:13,564 --> 00:12:24,245

E: men har du direkt N2: jeg har ingenting med argentina å gjøre, det er så utrolig sjeldent jeg har noe med argentina å gjøre, den siste fem prosenten som kanskje mer er en tre prosent i praksis

48

00:12:24,245 --> 00:12:42,357

det er de få oppdragene jeg får fordi jeg er sekretær i handelskammeret.

når det kommer norske selskaper inn som har en eller annen utfordring her nede, for ekesempel den jeg hadde sist på nye tjenestene mine som var sånn, det var et norsk selskap som hadde gått solgt

49

00:12:42,357 --> 00:12:53,688

... og ikke fått betaling.

også gikk firmaet konkurs og de fikk beskjed om at det er gjeldsforhandlinger i hos kreditor hos debitor,

50

00:12:53,688 --> 00:13:06,134

og så kom de da til handelskammeret for å få hjelp til å liksom melde inn et krav og sånn også handelskammeret sendte det da videre til meg , så opprettet jeg et klientforhold til det norske firmaet

51

00:13:06,134 --> 00:13:16,908

det er det, ellers så er det det jeg gjør for akers som er relatert til her nede, og det er alltid uruguay, bortsett fra for eksempel

52

00:13:16,908 --> 00:13:29,819

på onsdag forrige uke, så ble et av akers skip eh () arrestert av kystvakten utenfor la plata

53

00:13:29,819 --> 00:13:43,379

så jeg satt og jobbet her klokka ti på kvelden fikk telefon fra kapteinen på skipet som er, jeg jobber altså jeg har kjøpt det skipet for akers i St.

Petersburg med han tilstede i 2008 så jeg, han kjenner meg han vet at jeg jeg har

54

00:13:43,379 --> 00:13:58,519

er liksom akers representant her nede, eh og ansvarlig for det som har, jeg er egentlig, selv om jeg driver mitt eget advokatfirma så er jeg () ansvarlig for for en hel masse ting inad i akerssystemet

55

00:13:58,519 --> 00:14:15,794

det er bare en måte vi har organisert det på egentlig, eh, så fikk jeg en telefon fra han også var det, så måtte jeg kjøre ned til la plata, gå på kystvaktens kontor, ta den første krangelen med kystvakten om å prøve å få oversikt over det som () på det skipet, og det var på grunn av

56

00:14:15,794 --> 00:14:28,240

malvinas relaterte spørsmål, eh ikke gå sånn i, det er helt unødvendig å gå i detaljer om det egentlig, men hvertfall så ble det ute på

57

00:14:28,240 --> 00:14:47,280

på elven i et kystvaktskip hele natten fra to om natten til seks om morgen.

E: det var da jeg ringte deg dagen etter N2: ikke sant, for å få den båten ut av () da, og opplevde det som, jeg fortalte jo deg på telefonen da motpartens advokat kastet opp på meg ute på

58

00:14:47,280 --> 00:15:01,120

på skoene mine, (latter) en anekdote som advokater ennå ikke er blitt vurdert altså, jeg har ikke hørt om noen annet tilsvarende.

59

00:15:01,120 --> 00:15:16,630

asså, jeg er her nettopp fordi kona mi er herfra, og det er ikke noe mer enn det, jeg kunne tatt min jobb, og jeg kunne utført den i norge

60

00:15:16,630 --> 00:15:30,470

usa, uruguay og veldig mange andre steder.

E: ja, men jeg tenker selv om du ikke har noen direkte kontakt her da med argentinere, så har du vel sikkert fått muligheten til å observere en del og

61

00:15:30,470 --> 00:15:41,336

N2: jeg sitter jo i handleskammeret her, eh jeg har jo utsrålt kontakt med argentinere, jeg bor jo her og driver også

62

00:15:41,336 --> 00:15:54,154

selv alle sånne siderprosjekter som jeg har som er mine egne ting, sånn i forhold til å se på investeringsmuligheter og sånn, det er jo ting jeg har gjort her.

E: men har du gjort deg noken tanker rundt forretningskultur?

63

00:15:54,154 --> 00:16:05,578

her?

N2: ja det har jeg jo i aller høyeste grad E: eh, og du har jo og jobba i argentinsk advokatfirma, kna du si noke om det?

N2: altså

64

00:16:05,578 --> 00:16:18,674

kan begynne med mitt første møte med det da, som var eh, da jeg kom hit og begynte å jobbe i et advokatfirma som heter ()x

65

00:16:18,674 --> 00:16:32,978

som er et av argentinas største advokatfirmaer, eh, da kom jeg for å jobbe i et advokatfirma som heter og hadde permisjon fra (), som er et svært advokatfirma i norge, eh, hadde jobbet for dem i london,

66

00:16:32,978 --> 00:16:43,566

dro til oslo og bar fikk en deal med dem så jeg kunne ned reise hit, for jeg hadde møtt kona mi , eller kjæresten min, i mellomtiden.

også

67

00:16:43,566 --> 00:17:00,656

begynte jeg å jobbe i ()(argentinske firmaet).

og det var en et utrolig sjokk.

for det første så var det et utrolig sjokk å oppdage at de tilrådene da jeg da søkte på jobb der og fikk en positiv tilbakemelding så fikk jeg jo tilbud om fem hundre dollar i lønn

68

00:17:00,656 --> 00:17:13,009

noe jeg hadde problemer med å forstå liksom, er det per uke?

per dag, det kan ikke være per måned liksom, nei og det var månedslønn, ehm

69

00:17:13,009 --> 00:17:25,919

så sånn da jeg fikk det tilbudet så var jo det helt uaktuelt jeg kunne jo ikke leve på de pengene så jeg måtte jo sørge for å, det jeg egentlig gjorde var jo at jeg tok den jobben for å kunne liksom fylle cven min med ett eller annet

70

00:17:25,919 --> 00:17:36,786

men så satt jeg på det kontoret og gjorde veldig lite for dem, men veldig mye for () der hjemme på timesbetaling, så jeg levde av det.

men så så det var jo et veldig sjokk og se hvordan man man

71

00:17:36,786 --> 00:17:49,696

hvilke enorme inntektsforskjeller det er og hvor lite de betaler de som er nederst på systemet , eh, også måten det var organisert på hvor enormt hierarki det var

72

00:17:49,696 --> 00:18:00,842

i firmaet, jeg kommer fra et firma hvor jeg hadde vært på fylla med partnerene da jeg trainee liksom, og hvor rekruttering

73

00:18:00,842 --> 00:18:12,173

og hvor rekruttering var så høyt prioritert at partnerne virkelig tok seg tid til å jobbe med det, sette meg inn forklare deg ting, gi det

74

00:18:12,173 --> 00:18:22,947

tid og oppmerksomhet.

så kom jeg hit som advokat og, nyutdanna advokater var jo, asså

75

00:18:22,947 --> 00:18:33,629

det er jo overproduksjon, det er jo femti ganger flere advokater enn ingeniører eller noe sånt noe i argentina, alle er jo advokater.

eh,

76

00:18:33,629 --> 00:18:46,539

og det å være advokat er liksom bare på en eller annen måte de samme som å ha ?

?

?

i norge egentlig, i forhold til å ha forretningsjobber senere asså, E: er det det?

ja eh det, asså alt kommer an på hva du gjør etterpå

77

00:18:46,539 --> 00:18:57,684

og veldig mye, det var en av de mine observasjoner når jeg kom inn her, kommer an på hvilket eh, i norge så er det jo karakterene dine som teller

78

00:18:57,684 --> 00:19:09,387

og i () (Norske firmaet) så ble jo vi som ble rekruttert dit da, var jo folk fra, samer asså, samer og kjøpmannen?
fra moss, som jeg er

79

00:19:09,387 --> 00:19:22,576

og vest, folk fra vestkanten i oslo i en skjønn forening, det var bare spørsmål hvor flink du var, ikke noe mer enn det.

E: men er det vanlig her?

80

00:19:22,576 --> 00:19:35,951

eh, her var det helt annerledes, er er det jævlige mange flinke folk, alle står på som bare pokker, og ikke nødvendig å betale folk veldig i dyre dommer for å få dem til å jobbe, og da tar du de med

81

00:19:35,951 --> 00:19:49,976

etternavn, som viser at de har har gått på de riktige skolene og har de riktige vennekretsene som kommer til å vokse seg inn i beslutnings() rundt omkring og dermed vil det bli en solid klientbase.

82

00:19:49,976 --> 00:20:00,936

for den unge advokaten du rekrutterer.

og det var veldig annerledes

83

00:20:00,936 --> 00:20:18,954

og det som eh også var annerledes var at eh, det var jo noen politiske holdninger i det firmaet som var helt ræva, eh, de er, skjønnte etterhvert det advoktafirmaet som er sterkest knyttet til opus dei

84

00:20:18,954 --> 00:20:30,936

her nede, som jo her så langt du kommer til høyre i den katolske kirken eh det er helt ekstreme holdninger

85

00:20:30,936 --> 00:20:43,475

E: ka kan du gi et eksempel?

N2: du kan bare google det etterpå så får du hele forklaringen menne.

E: men et eksempel som du opplevde da?

N2: åja sånn ja, neinei det er asså eksemplene er

86

00:20:43,475 --> 00:20:58,057

jeg husker ikke jeg husker ikke detalje-eksempler E: nei N2: jeg bare husker jeg ble stående fullstendig med sånn hakeslepp da jeg hørte hvilke folk, hvilke holdninger folk hadde til eh,

87

00:20:58,057 --> 00:21:10,317

til spørsmål som for eksempel abort, og ja, jeg ikke in() i religion, jeg synes ikke religion er noe sånn hyggelig spørsmål som folk kan få lov til stelle og stulle med som de vil

88

00:21:10,317 --> 00:21:26,942

eh, når religion kommer på det planet der sånn, så blir det ondt, eh når du er i mot prevensjon i afrika på grunn av religiøse grunner som samtidig da fører til at eh, at afrikanere

89

00:21:26,942 --> 00:21:37,809

dør av aids, over en lav sko, da er det ondt, det er slutt på liksom sånn hyggelig personlig overbevisning for meg.

og det er litt sånn opus dei også, de har så ekstreme standpunkter

90

00:21:37,809 --> 00:21:54,806

når det da gjelder abort og sånt, og jeg synes det er nok en (), jeg synes det er så ubehagelig å vite at de folka hadde de holdningene.

E: de dominerte i det firmaet?

E.

ja fullstendig det er de som liksom representerer altså han som heter becca aguarela som var sånn founding name -partner i det firma

91

00:21:54,806 --> 00:22:06,509

tror faktisk at han var også en av de som etablerte opus dei i argentina.

E: seriøst?

E.

mm, og en annen ting som slo meg veldig, og kanskje det som var mest sånn profesjonelt sett det største sjokket da

92

00:22:06,509 --> 00:22:22,670

det var jo det at advokat 28 år gammel og nyutdanna, men som faktisk hadde jobba ganske lenge i advokatfirma for jeg begynte å jobbe på minst allerede andre året jobbet jeg jo to og en halv måned i året fulltid i () i oslo

93

00:22:22,670 --> 00:22:34,466

så hadde vært vært involvert en del på det tidspunktet og hadde jo jobba i london jobba i oslo som ferdiutdanna advokat og det å oppdage at advokatens rolle

94

00:22:34,466 --> 00:22:46,262

er å være en veileder til lureri, det var et skikkelig sjokk det der.

jeg følte meg utrolig blåøyd.

mm, så sånn er det her asså.

asså

95

00:22:46,262 --> 00:22:57,686

klienten sammen med advokaten og revisoren contador som er en slags sånn mellomform mellom norsk revisor og () egentlig, eh,

96

00:22:57,686 --> 00:23:12,918

det er en slags sånn et triumvirat da hvor man snakker helt åpnet om hvordan man skal snylte på ting og hvordan man skal inndra skatt, og man snakker helt åpent om oppdagelsesrisiko

97

00:23:12,918 --> 00:23:28,429

ikke om lovlighet, ikke sant, men om oppdagelsesrisiko, eh, hvilket ville lagt uaktuelt, selvfølgelig er det advokater i norge som vil gå inn på sånne situasjoner, men jeg hadde bare ikke makten i min krets, liksom, det er ikke nødvendig, du behøver ikke

98

00:23:28,429 --> 00:23:41,061

du behøver ikke å gå på akkord med dine etiske standarder for å ha suksess som forretningsadvokat i norge hvis du har tenkt til å komme inn i et stort firma, da kan du bare si nei tenker jeg som kommer inn på de ()

99

00:23:41,061 --> 00:23:51,556

noe jeg faktisk har opplevd å gjøre med en klient i norge som jeg syns utfordra de grensene, jeg sa fra at jeg ikke ville jobbe med han mer

100

00:23:51,556 --> 00:24:03,816

inad i firmaet og, han har senere blitt skatteforfulgt og den advokaten han valgte seg den gangen, ikke i firmaet men et annet firma ble involvert i den saken.

101

00:24:03,816 --> 00:24:19,977

ja det er sånn eh, E: det gjelde å følge N2: ja det gjelder å følge det, og her var det bare altså helt annen verden bare sånn, her hadde alle tatt av seg silkehanskene for lenge siden, og det vet jeg jo nå, men den gangen så var det et stort sjokk.

102

00:24:19,977 --> 00:24:36,231

E: kjente du at du blei påvirket av det, eller at du følte at du måtte gå den veien?

N2: nei.

nei ikek i det hele, jeg følte bare at det var helt uaktuelt for meg å gå den veien og bli argentinsk advokat som jo var et alternativ for meg den gangen, basert på om jeg kunne konvertere til å

103

00:24:36,231 --> 00:24:46,727

faktisk å få en argentinsk advokatbevilning og kunne praktisere her.

det skjønnte jeg veldig fort at er helt uaktuelt for det at ikke jeg veit jeg ikke ville vært noe flink til det heller

104

00:24:46,727 --> 00:24:58,522

ehm, så så det var et sjokk altså.

og det det, korrupsjonsmessig er jo også en kjempeutfordring.

105

00:24:58,522 --> 00:25:11,061

E: ja det såg du noke til og?

N2: om?

E: om du såg masse til det da du jobba i N2: ikke så mye da jeg jobba der, for det var mere privat rett, eh ikke så mye sånn offentlig rett og slett, problemstillinger

106

00:25:11,061 --> 00:25:21,742

mene, etterhvert har jeg blitt veldig oppmerksom på det, og jeg har også vært i veldig mange sammenhenger hvor korrupsjon har eh, dukket opp.

på et eller annet

107

00:25:21,742 --> 00:25:32,702

plan.

så eh, det er det er den store forskjellen på å drive business her nede og drive business i

108

00:25:32,702 --> 00:25:44,684

i norge er jo at det er, det kan være veldig vanskelig for et norsk selskap i denne delen av verden å drive virksomhet fordi at eh, man kan ikke bruke et virkemiddel som de fleste andre konkurrenter bruker.

109

00:25:44,684 --> 00:25:55,829

E: men merker du noke forskjell mellom uruguay og argentina på det?

på det området, korrupsjon?

N2: enormt.

enormt.

altså natt og dag.

110

00:25:55,829 --> 00:26:06,696

jeg elsker uruguay, eh, også fordi at de nettopp har den integriteten som de har klart å bevare mellom to sure politiske nasjoner.

111

00:26:06,696 --> 00:26:17,285

E: ja det e jo ganske... har du jobba i noen andre land i latin amerika?

N2: nei, uruguay og argentina.

112

00:26:17,285 --> 00:26:28,523

S.

men hva, i forhold til kommunikasjonen her, føler du den er la oss si i det advokatfirmaet du jobbet i eller

113

00:26:28,523 --> 00:26:39,111

ting du har observert, eh, kan du si noe litt om selve kommunikasjonen, er den mer formell, uformell mellom

114

00:26:39,111 --> 00:27:00,102

N2: hierarkiet er jo helt annerledes, E: ja du nevnte hierarki, N2: jaja det er jo en helt annen E: iforhold til sjef også?

N2: jajaja, enormt, særlig i advokatyrket, og men også ellers, her er det mye større vertikal eh, avstand

115

00:27:00,102 --> 00:27:11,619

i alle institusjoner og alle strukturer, så eh, det gjør at det blir helt annen kommunikasjon også det er helt klart at det gjør det, både innholdsmessig og og formmessig da

116

00:27:11,619 --> 00:27:22,115

eh, det er jo lite intimitet mellom folk høyt oppe og langt nede, altså det er lite fortrolighet.

117

00:27:22,115 --> 00:27:33,446

det gjør jo at man får mindre informasjonsflyt også, mindre effektiv informasjonsflyt, det at folk på - det å ha

118

00:27:33,446 --> 00:27:44,406

grunne strukturer da, det gjør jo at man kommer veldig fort altså problemer og utfordringer og muligheter kommer veldig fort fram til de som kanskje kan gjøre noe med det

119

00:27:44,406 --> 00:27:56,480

at jeg har blitt så overrasket over å se at norge er så flink til oppnå sånn effektivitet indekser. det er sånn hæ, du kan gå hjem klokka halv tre og sommertid? og sjukemelding og

120

00:27:56,480 --> 00:28:12,084

vinlotteri, også, ja er vi så effektive også når du tenker på hvor lite tid vi bruker på annet tull da. E: har du en anekdote eller en eller annen historie / eller et eksempel på det med effektivitet med tanke på

121

00:28:12,084 --> 00:28:26,759

Norge og Argentina?

for eksempel en arbeidsdag da.

N2: ja asså ja/ dette vet jeg jo en del om gjennom annen kultur og gjennom egne erfaringer.

122

00:28:26,759 --> 00:28:43,756

fra da jeg jobbet jeg også i perioder også i også i et i X, som jeg ikke egentlig formelt jobbet for, men

123

00:28:43,756 --> 00:28:55,273

da er det sånn asså, det er jo som resten av samfunnet, de prater jo sykt mye, og de hilser på hverandre, og den dere greia at når en kommer inn for å jobbe et sted med hundre ansatte

124

00:28:55,273 --> 00:29:08,555

så er det mange som føler seg forpliktet til å gå inn og hilse og gi en klem til alle.

E: til hundre stykk?

N2: ja det er sant asså, det er noen som liksom ikke vet hvor du skal sette grensen på hva sånt

125

00:29:08,555 --> 00:29:19,608

så det er en sånn ukultur som de ikke de liksom de har ikke- de vet ikke hvordan de skal begrense seg asså.

og da bare eser det ut

126

00:29:19,608 --> 00:29:37,905

og det tar en time ikke sant, bare for å komme inn bare for å liksom gå sånn rundt og hilse, og og det de prater om - folk prater veldig mye med hverandre, der er jo samtidig noe av det jeg liker aller best da, med det argentinske samfunnet er jo nettopp den småpratene, men i en forretningssammenheng, så er det jo utrolig ineffektivt.

127

00:29:37,905 --> 00:29:52,023

og de står jo bare og prater fotball og tull ved kopimaskinen, så det ikke sånn at de prater business- og det er masse sjekking, det er veldig sånn.

E: ja er det det?

N2: det er veldig sånn, jo men ikke sant det er det samme igjen da med den dere vertifale greia

128

00:29:52,023 --> 00:30:03,075

det er , eh, E: det har eg hørt på andre intervju skjønner du.

N2: ja okey?

, ja for det er masse av det, ehm, det er den dere følelsen av at eh

129

00:30:03,075 --> 00:30:14,128

at det er en arena å ta et skritt opp da, sånn basert på å stille de med () () kapital riktig.

130

00:30:14,128 --> 00:30:30,289

eh, så så det er sånn det der å prøve å skaffe seg en eller annen sånn, asså jeg vet ikke hvor mye du kjenner til den here middelklassen her men, den øvre middelklassen her er jo det står jo veldig () og dette høres jo forferdelig ut, men av kvinner

131

00:30:30,289 --> 00:30:49,608

som fordi samfunnet er slik, og mødrene og fedrene deres er slik, repeterer et mønster, hvor de tar en utdanning også viser erfaring rundt meg faktisk at dette er helt fullstendig verdifritt asså, E: jaja det er dine N2: men men, rundt meg så ser jeg jo at

132

00:30:49,608 --> 00:31:00,754

og de blir hjemme med barn.

de tar utdannelsen for å få dannelsen, kommer ut i arbeidslivet

133

00:31:00,754 --> 00:31:15,707

møter en forsørger, og ender opp med å ikke praktisere utdannelsen sin og være hjemme, og så kan du si det er det her bra eller dårlig?

det er helt uinteressant for meg, jeg bare synes at det er deskriptivt, det er det som skjer rundt

134

00:31:15,707 --> 00:31:28,153

meg og det er det jeg ser.

jeg kan ta bar et veldig nært eksempel.

min kones familie de er fem søstre, eh, det er de er alle sammen forsørget av sine menn

135

00:31:28,153 --> 00:31:40,785

ingen av dem har noen egentlig egen argeids() . E: men alle har utdanning?

N2: alle har en utdanning, på høyt nivå, jobba i mckinsey og somme er lege og

136

00:31:40,785 --> 00:31:53,231

sant, en veterinær.

E: har du pratet noe med de om det , om hva de tenke selv om det?

N2: ja () E: Er det samfunnet som skaper de rollene eller er det?

137

00:31:53,231 --> 00:32:06,977

N2: Det er samfunnet som skaper rollene i norge og.

E: ja.

N2: det ikke sånn at alle norske kvinner elelr så mange norske kvinner hadde hatt en egen og som satt så mye verdi i

138

00:32:06,977 --> 00:32:24,439

på å opprettholde en yrkeskarriere, egen selvstendighet på visakort og inntektsgrunnlag og feriepenger og, mens ungene blir satt i barnehage fra de omtrent ikke kan noe mer enn å sitte, ikke sant?

hele dagen åtte timer.

139

00:32:24,439 --> 00:32:40,228

hvorfor tror du vi gjør det, fordi jeg synes det er uinteressant her nå i denne diskusjonen her å snakke om hva man foretrekker om du foretrekker et norsk samfunn hvor ungene blir satt tidlig i barnehage og blir der, eller et argentinsk samfunn hvor mennene er tradisjonelt forsørgerne og kvinnen blir hjemme.

E: mm

140

00:32:40,228 --> 00:32:51,838

men sånn er det altså.

og det er klart at det er samfunnet som gjør det, det for meg så synes jeg det er klart, at det er helt klart at det er mødrene våre som gjør at norske døtre

141

00:32:51,838 --> 00:33:05,677

er så opptatt av det, jeg tror det er veldig mange føler at det er veldig sterkt stigmatisert da å være hjemme med barn, slik at de føler seg egentlig presset til uten at man kanskje har reflektert så mye over det, men at det er som et samfunns

142

00:33:05,677 --> 00:33:18,587

eh, forventning at du skal ha din egen karriere, og ikke være hjemme med barn.

E: ja for det er interessant det du sier, for eg at eg føler eg har opplevd litt annerledes, men, her ja, men kanskje det har noke med klasse å gjøre

143

00:33:18,587 --> 00:33:38,649

du nevnte, den øvre middelklassen, det er der du ser det mest?

mm.

N2: ja det () jeg opererer i, fordi at det er de jeg kjenner, det er der jeg har kommet inn gjennom min min kones familie, og de vennene vi har også basert på hvilken skole vi sender ungene våre til

144

00:33:38,649 --> 00:33:51,931

det er en sosioøkonomisk eh, inndeling av samfunnet hvor det faktisk er veldig homogent.

E: Så menn dominerer mest på de

145

00:33:51,931 --> 00:34:02,427

arbeids()x innenfor den klassen?

(N2 nikker) N2: så har de veldig ofte yngre og aspirerende elskerinner som de har funnet på jobben.

146

00:34:02,427 --> 00:34:13,758

E: ai ai, N2: ja, våkn opp, sånn er det her.

E: sånn er det?

N2: sånn er det her

147

00:34:13,758 --> 00:34:25,832

E: Mm, skal vi se, er det noke positivt, eller noke du føle du har lært av argentinske kulturen, eller den kulturen du har

148

00:34:25,832 --> 00:34:36,699

, altså det er jo mange kulturer innenfor argentina og, men den kulturen du har opplevd da?

er det noke du føle du har lært profesjonelt altså, innenfor arbeidslivet?

N2: ja det har jeg

149

00:34:36,699 --> 00:34:49,517

altså det er masse, masse, og det negative som selvfølgelig gir positiv lærdom da, men som kontrast, men det er masse positivt på det, for jeg elsker det landet her, det er

150

00:34:49,517 --> 00:35:03,635

E: hva er det du elsker?

N2: jeg er emosjonelt engasjert i det landet her på en helt annen måte enn, jeg har jo tross alt bodd her lenge nå, så, men en ting av det jeg har fått med meg er at, fått en enorm respekt for de som virkelig får det til her.

151

00:35:03,635 --> 00:35:16,823

fordi at eh, de har en arbeidsmoral som er eh, ikke bare de som får det til, mange av de som ikke får det til og, men folk er villige til å gjøre enormt for lite.

152

00:35:16,823 --> 00:35:29,641

eh, jeg syns at det er som snakker med folk fra som, ja de går på dagjobben sin liksom for x tusen pesos i måneden,

153

00:35:29,641 --> 00:35:40,879

står på og jobber og sliter, så på kvelden så tar de ekstra utdanning altså, eller de går og tjener noe penger noe ekstra penger å gjøre noe et annet sted

154

00:35:40,879 --> 00:35:52,396

de klager ikke over det heller, det ikke noe sånn at de klager noe veldig over det. de står noe jævlig på, og den energien der sånn, den synes jeg har lært masse av.

155

00:35:52,396 --> 00:36:04,749

det å ikke kreve, men heller, det er sånn typiske, og det har jeg et veldig godt eksempel på fra min egen, fra den uka her faktisk hvordan jeg har forholdt meg til en ting som () denne uka her

156

00:36:04,749 --> 00:36:15,431

hvor eh, hvor faktisk er basert på akkurat den lærdommen der sånn, hvor istedenfor å å på en måte å kreve noe, at du

157

00:36:15,431 --> 00:36:26,205

bare liksom yter, E: ja.

N2: fordi at eh basert på en forventni eller en spekulasjon om at det kommer til å lønne seg

158

00:36:26,205 --> 00:36:36,886

for, og sånn er det her.

folk er villige til å stå på noe jævlig og det respekterer jeg innmari.
også

159

00:36:36,886 --> 00:36:48,310

også respekterer jeg deres den liksom flipsiden av at det er kaotisk her, jeg mener det at de er så jævlig gode på å tilpasse seg hele tiden.

160

00:36:48,310 --> 00:36:59,084

på godt og vondt altså.

fordi at de tilpasser seg jo det, det egentlig omgåelsespraksis og da, eh,

161

00:36:59,084 --> 00:37:09,951

men men det er en dynamikk i tankesett og en en dynamikk i hvordan kapital flytter seg

162

00:37:09,951 --> 00:37:20,446

men det er veldig interessant fra et profesjonelt ståsted da, selv om jeg ikke er noen ()x på samme måte, men jeg er forretningsadvokat så det er

163

00:37:20,446 --> 00:37:30,849

det synes jeg er interessant å se, hvor mye muligheter de ser hele tiden.

E: mm.

N2: eh, og selv der hvor

164

00:37:30,849 --> 00:37:41,344

jeg mener at deres samferd er helt forkastelig etisk sett, så er jeg på en måte intellektuelt imponert av kreativiteten da.

E: ja.

165

00:37:41,344 --> 00:37:54,440

som en sideproblemløs en sidevurdering inad i noe som er jeg egentlig synes er forkastelig men fy faen så flinke de er liksom, til å hele tiden ikke sant, med en gang det kommer ut en eller annen

166

00:37:54,440 --> 00:38:09,859

forordning eller et eller annet forandrer seg eller noe skjer så er det altså noen som klarer selv de kriminelle liksom, klarer å snu et eller annet samfunns() med en eneste gang til sin fordel.
en forandring vil de liksom hele tiden

167

00:38:09,859 --> 00:38:21,933

klare å snu deg, nå må du plutselig gjøre et eller annet og oppføre deg på en eller måte i trafikken fordi at det kommer en ny regel, så er det en eller annen som tenker på hvordan han kan få inn en fordel av det liksom

168

00:38:21,933 --> 00:38:34,100

han som står og kaster, og sjonglerer eller i veikrysset, eller han som løper med pistol opp og tar bilen, altså det er sånn de er bare helt utrolig kreative, og ut fra

169

00:38:34,100 --> 00:38:45,153

den kriminelle kapitalen, gjennom det helt legitime forretningslivet og helt ned til gateselgeren og tyven

170

00:38:45,153 --> 00:38:56,577

E: ja, gode eksempler, eh du må si fra om du harlite tid.

.

N2: det går fint

171

00:38:56,577 --> 00:39:11,717

har du noken tankar angående , du var litt inne på det istad, i forhold til tidsplanlegging og strategisk planlegging innenfor en bedrift, firma i forhold til norsk.

.

172

00:39:11,717 --> 00:39:27,785

asså, jeg har jo vært med på, og er med å ta veldig kompliserte forretningsmessige avgjørelser, eh langsiktig investering i strategiske valg, som vil være veldig avgjørende for

173

00:39:27,785 --> 00:39:38,745

en stor, eller en etterhvert en ganske stor del av aker.
så jeg vet veldig godt

174

00:39:38,745 --> 00:39:49,240

at når kapital skal finne sin vei, eh og når bedrifter skal agere istedenfor å

175

00:39:49,240 --> 00:40:01,314

for å reagere, eh, så er det slik at bedriftene fatter beslutninger hvis de har kontroll()x

176

00:40:01,314 --> 00:40:17,290

eh, dte betyr at du sitter i et møterom og noen har laget en jævlig fin powerpoint, og i denne powerpointen så er det beskrevet hva investeringsmuligheten er og beslutningen går ut på hva det nå måtte være.

også er det plukket opp en hel masse risikofaktorer

177

00:40:17,290 --> 00:40:30,943

masse Risikofaktor, eh og hvis de faktorene er forhold du kan påvirke sjøl,

178

00:40:30,943 --> 00:40:47,476

så er det ikke noe problem å investere eller agere på beslutninger.

fordi da sier du, her må vi bare satse på at vi har de beste folka at de, ikke sant liksom, vi kan ikke, det her gjør vi så godt vi kan og han vi har en som er kjempe flink til å

179

00:40:47,476 --> 00:41:08,002

å også å se på teknisk risiko i dette prosjektet her.

vi har en som er kjempe god på ressursforvaltning, sant, sånn som vi har en som er en tallknuser vi har sånn, ja nei sånn som akkurat skal få den marginen til å se ut som n 14 prosent på bedriften da, hvis de investerer i en fabrikk eller noe sånt

180

00:41:08,002 --> 00:41:18,405

og at de skal få til det er det opp til deg selv

181

00:41:41,996 --> 00:41:53,327

altså med en gang du får inn sånne argentina-faktorer, så kan du gjøre som du vil.

det er siste liksom siste linja i det, siste sliden i den står at eh,

182

00:41:53,327 --> 00:42:07,724

heh, dere vet ikke liksom, de vet ingenting om hva selskapsskatten er til neste år, vi vet ingenting om våre muligheter til å få ut de dollarene vi nå skal investere inn i argentina for eksempel

183

00:42:07,724 --> 00:42:18,869

eh, kan vi hente ut profitten underveis?

i dollar tilbake til ()x.

eh, kan vi gå fra

184

00:42:18,869 --> 00:42:30,015

prosjektet på et eller annet tidspunkt så tar vi med oss det vi klarer å få med oss av pengene våre og flytte de til et annet sted?

asså den type faktorer de er fullstendig lammende fro beslutnings

185

00:42:30,015 --> 00:42:40,603

taking i be drifter.

fullstendig.

så set gjør at du får et sånt skille i argentina mellom

186

00:42:40,603 --> 00:42:52,678

de bedriftene som satser og de som ikke gjør det, eh de som satser er de som har veldig god lokal forankring som har veldig tro på egen forretningsplan

187

00:42:52,678 --> 00:43:04,566
og som har risikovillig kapital, som har risikovillige eiere.
eller, veldig lansiktige eiere.
for det at det som skjer i argentina, er at de som satser her

188
00:43:04,566 --> 00:43:16,362
og får det til, de gjør det jævlig bra.
E: mm.
N2: ikke sant, bankene i argentina nå tjener masse penger, la deg ikke forlede til å tro no annet.

189
00:43:16,362 --> 00:43:27,415
fordi at en norks bank opererer med marginer, ikke sant, asså lånerenten er to fra norges bank er
to komma femogtjue prosent eller noe sånt no.
eller en komme søttifem jeg husker ikke jeg

190
00:43:27,415 --> 00:43:40,232
og utenlandsrenten er tre og en halv.
det sier litt om hvor mye margin du kan ha, du kan ikke, asså du kan ikke sjonglere der, her nede
er tallene så store de er, relativt sett så får du mye større

191
00:43:40,232 --> 00:43:54,071
virkemiddel, eh, mye større skimgringspunkt(?
) til å skaffe deg ().
asså her , de som er her de tjener enormt, og de som er langsiktige de sier at okey,

192
00:43:54,071 --> 00:44:06,796
vi sparer vi utvikler bedriften her nede, også bare venter vi på en dag i fremtiden hvor eh, hvor
vi kan hente ut det vi har bygd av verdier her da

193
00:44:06,796 --> 00:44:18,684
mens eh, det må være så store bedrifter at de ikke er avhengige av den kapitalen og den ()x de
får herfra, andre steder.
sant, det blir som, det blir som at du i ditt, i din personlige økonomi

194
00:44:18,684 --> 00:44:35,960
setter penger på en låst konto, plazo fijo, sant?
E: Sí.
N2: du setter penger på en låst konto også sier du at de skal stå der, men i ti år, men da får jeg
ikke lov til å ta dem ut, men da får jeg bedre renter enn det bedre avkastning enn ellers

195
00:44:35,960 --> 00:44:47,291
E: det er så spennende.
E.
ja ikke sant?
E: utrolig spennende.

N2: det er utrolig spennende,

196

00:44:47,291 --> 00:45:00,202

() Jakkurat sånn mer targeted da, det du spør om kommunikasjon så trenger jeg egentlig litt hjelp av deg til spørsmålstillingen fra deg, for jeg er ikke vant med å tenke på hva som er kommunikasjon og hva som er

197

00:45:00,202 --> 00:45:11,997

som ikke er det.

E: nei men eg får veldig gode svar og som eg kan bruke, eh for eksempel da, en typisk møtesituasjon

198

00:45:11,997 --> 00:45:24,629

kanskje du ikke er mde på så mange møter her i argentina N2: jojo det er jeg, ja jeg ahr vært det i perioder og er det innimellom E: ja, jeg tenker da hvordan er da kommunikasjonsflyten? er det

199

00:45:24,629 --> 00:45:41,069

formell, uformell, starter det presist N2: de starter aldri presist, det vet du jo eh men jeg E: er det en møteagenda, følger de en plan asså det er litt sånen ting jeg N2: nei asså er det sånn akkurat som arbeidsdagen, det begynner med veldig mye prating og det er utrolig lite effektivt

200

00:45:41,069 --> 00:45:59,366

veldig lite effektivt, masse masse småprat, som jo er veldig hyggelig asså, jeg setter pris på det, jeg setter pris på å snakke med taxisjåføren og han som selger el verdolero og jeks etter pris på en oppdateringfra hva mine kollegar i handels

201

00:45:59,366 --> 00:46:12,555

kammeret driver med om dagen og hva de synes om () deres, så noe av det er det som jeg synes er det der den der () interessante kreative energien i det sammfunnet her

202

00:46:12,555 --> 00:46:26,951

Og hver gang jeg sier det samme som dette her, tar jeg det samme forbeholdet egentlig som du gjorde innledningsvis at herregud her snakker vi om mange forskjellige samfunn asså, () du skal ikke langt utenfor byen før du liksom ting er bare er som et annet liv

203

00:46:26,951 --> 00:46:37,540

et annet land, en annen verden.

men møtekulturen er veldig er jo spesiell sånn sett det snakkes veldig mye.

204

00:46:37,540 --> 00:46:49,335

det er sånn lite to the point.

E: ja for jeg tenker at i norge er det kanskje litt mer det er kanskje ikke så mange

205

00:46:49,335 --> 00:47:00,017

kanskje mer konkret.

N2: jess, veldig forskjell E: ja, nei jeg føler jeg har fått veldig mye bra info

206

00:47:00,017 --> 00:47:10,605

()hvis du ikke har noen historier eller noe du vil fortelle?

207

00:47:10,605 --> 00:47:22,401

208

00:47:22,401 --> 00:47:34,568

E: nei du har egentlig nevnt alt jeg har N2: jeg har en anekdote som er ganske morsom, den gjelder kommunikasjon.

209

00:47:34,568 --> 00:47:45,621

E: ja?

N2: eh, asså den er litt sånn, det er litt pinlig for det at det var det var litt dumt av meg, og det

210

00:47:45,621 --> 00:47:56,580

men den er veldig illustrerende da på en del ting her nede og det er at, da jeg jobbet i dette i becca arrela, den gangen, så

211

00:47:56,580 --> 00:48:06,983

lette jeg etter en annen jobb hvor jeg liksom kunne tjene penger og bli litt lenger, E: ja.

N2: eh, også fikk jeg da, og da jobbet jeg veldig mye med IT-rett på det tidspunktet, eh,

212

00:48:06,983 --> 00:48:18,128

kontrakter på it-() og sånn, så fikk jeg en kontakt med en fyr i ericsson, ericsson argentina. Og,

213

00:48:18,128 --> 00:48:28,531

som kom inn gjennom en eller annen en jeg jo, som han hadde, var interessert i å høre hva jeg hadde å tilby dem da, og han var tror jeg

214

00:48:28,531 --> 00:48:39,491

advokat i på deres kontor i ericsson argentina.

jeg møtte han aldri, men vi sendte noen mailer frem og tilbake som ble veldig

215

00:48:39,491 --> 00:48:50,544

kameratslige.

E: på spansk eller?

N2: på engelsk på det tidspunktet tror jeg, fordi at det var ganske tidlig mitt første opphold her.
eh,

216

00:48:50,544 --> 00:49:04,197

ja det var på engelsk.

E: ja.

N2: også snakket jeg med han på telefon et par ganger, også fikk jeg bare en sånn illusjon om at han var en fyr som jeg veldig enkelt kunne forholde meg til, han var en sånn buddy.

217

00:49:04,197 --> 00:49:19,058

ikke sant?

E: i forhold til mailen?

N2: ja nei nei men både mail og telefon så ble vi liksom sånn, E: veldig uformell?

N2: veldig uformell, veldig sånn annerledes enn der hvor jeg var, så, og han jobba i et nordisk system og sånt, så jeg liksom tenkte at eh,

218

00:49:19,058 --> 00:49:33,082

at det var asså, jeg fikk en sånn greie med at eh, det lønte seg for meg å være litt sånn artig-per ovenfor han

219

00:49:33,082 --> 00:49:48,036

E: ja?

N2: fikk jeg en sånn teori om ikke sant?

at det kunne, at det å være sånn helt formell ikke var det riktige i den situasjonen.

E: han var argentinsk?

N2: ja, men liksom det ville være bedre å være litt sånn som jeg er med vennene mine i norge

220

00:49:48,036 --> 00:50:06,333

så jeg helt bevisst asså, skrev i en mail til han når jeg følte vi virkelig hadde fått kjempe god kontakt, så skrev jeg en mail til om følgende, og dette her er, det er , jeg rødmer littegrann, men jeg skrev

221

00:50:06,333 --> 00:50:18,965

i den konteksten han hadde akkurat sånn her at ja jeg skal se om jeg kan, ikke sant, se om jeg kan finne noe til deg her og det hadde vært kult å få inn og, et norsk ().

så sier jeg ha det setter jeg veldig stor pris på,

222

00:50:18,965 --> 00:50:31,411

det er kjempe bra, supert det er jeg veldig keen på, eh dette her synes jeg er så hyggelig at eh, hadde vi vært homofile skulle jeg gitt deg en blowjob, men siden vi ikke er det

223

00:50:31,411 --> 00:50:44,043

men siden vi ikke er det så får du nøye deg med takk, eller noe sånt no.

E: ja men det er en vanlig spøk.

N2: det er en spøk jeg kunne tatt med

224

00:50:44,043 --> 00:50:56,024

med noen jeg var trygg på i norge hvis jeg var trygg på dem hvis jeg hadde hørt på stemmen at det var i orden.

E: ja, ja selvfølgelig, og ordvalg og, men det jeg glemte

225

00:50:56,024 --> 00:51:07,077

det var jo at at sånn homovitsing her nede ikke er morsomt, det ikke sånn som i norge hvor () er morsomt.

det ikke det her

226

00:51:07,077 --> 00:51:23,052

det er ikke den samme humoren liksom, det vet jeg nå, mellom menn.

E: det er ikke akseptabelt?

N2: nei, E: ka koffor ka respons fikk du?

N2: jeg fikk et veldig kort svar tilbake, om at det var en veldig rar mail.

227

00:51:23,052 --> 00:51:38,284

så hørte jeg aldri noe fra han.

(latter) E: nei?

N2: så altså, E: okey, det er faktisk en veldig bra anekdote.

N2: ja jeg syns det er pinlig, fordi at eh,

228

00:51:38,284 --> 00:51:52,124

det var liksom det var en veldig sånn grov feilvurdering fra min side, men samtidig så er det litt sånn jeg er, jeg er ikke noen asså jeg er , jeg har aldri vært noen formell fyr, og jeg har alltid på en måte

229

00:51:52,124 --> 00:52:03,734

brukt som en assettat jeg er direkte og at jeg bruker humor der andre ikke tør å bruke humor, ehm

230

00:52:03,734 --> 00:52:14,600

og det har jeg alltid egentlig så jeg blir alltid mest nervøs når ting er veldig formelle ikke sant, og jeg synes alltid det er greit å myke opp ting for min egen del for det at da

231

00:52:14,600 --> 00:52:30,111

da er jeg på en arena som jeg synes er, jeg takler bedre enn det helt formelle, nå blir det nesten litt sånn psykologprat her.

(latter) eh, kommer rett fra psyko E: det er bare til å N2: jeg har vært til psykoanalytikerens min før i dag, første psykoanalysen jeg har gjort på mange år.

232

00:52:30,111 --> 00:52:42,929

en sånn freudiansk eh sånn divan og E: ja apropos det, er det mange som er det mange argentinerne som gjør det, eg har jo hørt det at eh, N2: jeg kjenner eh, i min nære omgangskrets så er det 90 prosent.

233

00:52:42,929 --> 00:52:56,025

S.

: ja for det er akkurat det bilde eg har fått og, N2: men det er igjen den en sosiokulturell skiktgreie.

E: ja ja,.

N2: som ikke bare er der asså, det går i alle retninger det, men det er veldig

234

00:52:56,025 --> 00:53:11,071

det er veldig utpreget i i det der øvre middelklassen, ja.

så hvertfall, det var det synes jeg var veldig frustrerende da, for det hadde gått

235

00:53:11,071 --> 00:53:26,118

i en skandinavisk sammenheng hvis den kommunikasjonen hadde vært lik, så hadde det der gått uten problemer, det hadde bare vært spøk tilbake, også hadde det, ingen som liksom hadde blitt fornærma for det

236

00:53:26,118 --> 00:53:38,471

ha ha ho ho, men kanskje er det morsomt kanskje er det ikke, men det som, her ble det litt sånn, da, for han var det helt uaktuelt å fortsette å snakke med meg etter den mailen

237

00:53:38,471 --> 00:53:49,617

skjønner du, (latter)

238

00:53:49,617 --> 00:54:03,363

E: veldig bra veldig bra eksempel.

eh, bare, no kom eg bare på akkurat det med språk, for det er litt interessant, du behersker jo spansk veldig bra no, men

239

00:54:03,363 --> 00:54:15,530

har du observert andre som bruke engelsk veldig masse som en eh som språk for forretningen?

N2: det spørsmålet skjønner jeg ikke helt

240

00:54:15,530 --> 00:54:27,419

E: altså det jeg vil komme fram til er,

241

00:55:03,920 --> 00:55:14,694

kan det bli misforståelser å bruke engelsk?

N2: ja, det kan godt hende, men jeg synes jo at, det første jeg tenker på når du sier det der, det er at det overrasker meg

242

00:55:14,694 --> 00:55:27,233

eh at folk i posisjoner som jeg tok helt fullstendig for gitt at de selvfølgelig kan engelsk, ikke har peiling asså

243

00:55:27,233 --> 00:55:42,744

asså de det er sjanseløst, de kan ikke.

også har du en annen kategori og det er de som sier de ikke kan og som egentlig kan men med sånn dere machogreiene så vil de

244

00:55:42,744 --> 00:56:00,577

machotankegangen, "svakhet - styrke spillet", de ønsker ikke å spille på bortebane, de foretrekker å spille på "neutral ground", det at at man liksom jobber gjennom en tolk altså.

245

00:56:00,577 --> 00:56:16,367

eller skriftlig eller få noen andre til å snakke.

E: selv om de kan eh, E.

fordi at de synes de er for dårlige.

E: ah, ok.

N2: de synes de er for dårlige så de klarer ikke å vinne pissing? contesten da ved å

246

00:56:16,367 --> 00:56:27,326

på engelsk, for da vil de søke noe annet, og da sier de at de ikke kan istedenfor å vise en svakhet ()x, selv om

247

00:56:27,326 --> 00:56:39,215

selv de er jo ikke flinke på en skandinavisk i en skandinavisk målestokk, eh, det er veldig påfallende asså.

248

00:56:39,215 --> 00:56:51,475

at nordmenn er jævlig flinke i engelsk asså.

jaja det er virkelig en enorm forskjell, fordi at det vet jo du også som er her, hvor mye trenger du engelsk her da?

249

00:56:51,475 --> 00:57:01,878

utrolig lite, du har en enorm kulturell produksjon på spansk, eh veldig mye er oversatt på spansk det som ikke er produsert på spansk

250

00:57:01,878 --> 00:57:14,974

og du krysser grenser og klarer deg med morsmålet ditt, de få gangene du drar til et eller annet sted hvor som ikke er italia, spania og usa, hvor du stort sett kan operere på

251

00:57:14,974 --> 00:57:28,256

på spansk, eh, så blir det lite praktisering på det.

E: nei det er ikke så rart.

N2: neinei, det er jo ikke det, det er jo bare et spørsmål om hvor mye du blir utsatt for det, det er det samme som å som å sammenligne

252

00:57:28,256 --> 00:57:40,516

eksempler med nordmenn ikke sant, også sammenligne en nordmann oppvokst i østfold på søttitallet med to svenske tv-kanaler

253

00:57:40,516 --> 00:57:53,705

i tillegg til nrk.

og en nordmann oppvokst i samme tid i molde uten svensk tv.

altså den moldenseren kan jo fremdeles ikke forstå en svenske omtrent

254

00:57:53,705 --> 00:58:04,572

mens jeg som er fra moss, jeg snakker jo svensk.

jeg kan snakke svensk.

det koster meg ikke i det hele tatt, det er jo en

255

00:58:04,572 --> 00:58:15,067

jeg fikk jo sett seks-syv timer barnetv på svensk fra jeg var to-tre år gammel og framover, i uka

256

00:58:15,067 --> 00:58:28,720

ikke sant, da er det jo språk, bare spørsmål om tid, blir veldig personlig for meg fordi at jeg holder jo på nå med å forberede mine to barn til å flytte til chicago og begynne på en steinerskole i chicago om en og en halv måned

257

00:58:28,720 --> 00:58:39,123

E: kordan, snakke de på engelsk?

N3

entrevista realizada 08.05.2013

1

00:00:00,371 --> 00:00:25,356

N3: jeg kom hit i åttiseks, fordi moren mi er argentinsk, og eh.

E: åja

N3: hun er fra Santa Fe her , eller hun er født og oppvokst i Buenos Aires men eller

2

00:00:25,356 --> 00:00:42,910

oppvokst i santa fe da, så hun kom tilbake til Buenos Aires og begynte å jobbe her i et firma som hette () som handla om kol- globolid og sånn så det der, du har sikkert sett sånn trend og sånt hode med massevis av eh skrujern og sånn i hodet.

E: ja, stemmer det.

N3: det er sånn reklame fra den tida

3

00:00:42,910 --> 00:00:53,313

E: aha

N3: så da fikk hun lyst til å reise også begynte hun å søke på jobb og fikk jobb med tror det var ().

4

00:00:53,313 --> 00:01:05,015

eh som stuepike da.

det var jo sånn, dem båtene som var egentlig fraktbåter men som hadde seks åtte passasjerer da.

så hun har jo vært rundt omkring

5

00:01:05,015 --> 00:01:18,576

på begge kystene av sør amerika og opp til statene, også ble hun kjent etter hun seilte fra nord-amerika til europa, så ble hun kjent med far min som var båtsmann på en av båtene

6

00:01:18,576 --> 00:01:32,879

så dem gifta seg i san francisco også etterpå så flytta dem til trondheim.

E: oj, det er spesiell historie.

N3: ja det er det, jaja, så hun var en av dem to første utenlandske kvinner i trondheim da, det var jo

7

00:01:32,879 --> 00:01:47,183

ganske merkelig som.

E: når, hvilket årstall kom ho da til?

N3: hun kom vel i sekstifem.

E: sekstifem ja N3: ja da var det hun og ei jente fra filippinenene som var de eneste utenlandske.

E: nei, er det sant?

N3: ja

8

00:01:47,183 --> 00:02:01,115

og det er.

E: det er kanskje fleire i dag N3: ja det er, også tenker bare sånn eh, hvordan det er etterpå ble det mer dikriminasjon på åtti nittitallet og hvordan norge har blitt mer åpen eh, for utenlendinger da

9

00:02:01,115 --> 00:02:17,183

også med tanke på kulturen da, men før på den tida så kanskje det var ganske tøft for eh hun da, også på grunn av været og selvfølgelig noe helt annerledes enn hva det er her da.

E: ja og språket sikkert, eller?

N3: ja trøndersk, men hun snakker jo litt norsk enda det det gjør hun

10

00:02:17,183 --> 00:02:34,644

så hun hun begynte å jobbe litt der mens far min fortsatte å seile på, og da jeg var fem år gammel så fikk mora mi en liten jobb i italia, det var egentlig bare snakk om tre fire måneder, men det ble to år, så hadde jo første året på skolen i italia

11

00:02:34,644 --> 00:02:50,898

og sett alle ruiner og museum i roma da på den tida, så da jeg kom tilbake, da vi reiste tilbake til norge så måtte jeg jo lære meg norsk igjen, E: selvfølgelig N3: ja snakka napolitansk, men ikke norsk

12

00:02:50,898 --> 00:03:04,273

og eh, vi fortsatte å prate italiensk med mora mi hjemme da.

så etter at faren min døde da fikk mora mi lyst til å komme tilbake igjen

13

00:03:04,273 --> 00:03:16,626

og hun, hun var en sånn bekjent av (), så i åttifem da, hun har jo flyskrekk da så hun fikk jo faktisk en () båt som eh

14

00:03:16,626 --> 00:03:37,803

kom seg over her til argentina, og eh da kom jo jeg året etterpå bare for å besøke hun og familien her da, også var det jo selvfølgelig økonomisk krise som vanlig, så ble jo ett år til da, hadde et år på byretten?

med airofloat, den va ganske ikke flott, tre daga tok det for å komme meg hjem

15

00:03:37,803 --> 00:03:48,577

mom hit her den 2 desember med vinterklærna på meg enda, så det var ganske fint i Moskva med minus tre men ikke her altså, hehe.

16

00:03:48,577 --> 00:04:03,623

eh, E: dette var i nittenåttiseks?

N3: i åttiseks ja, og etter det så har jeg jo bare blitt værendes for har jo vært jeg tar jo tre ferier i norge, og vært borte no i oslo av og til på grunn av jobb da, og til siste

17

00:04:03,623 --> 00:04:14,583

seks eh ja siste året så vært gjerne en eller to turer per måned, og no heldigvis stillere da

18

00:04:14,583 --> 00:04:26,565

E: ja det er lang reise.

N3: det er det altså en blir jo vandt til det etterhvert da.

så nå har jeg bare blitt værendes her i sør amerika, og mora mi er jo to og åtti så tenkte vi sånn

19

00:04:26,565 --> 00:04:37,710

at vi tenkte oss å vurdere å kanskje dra opp igjen, asså, men da må jeg selvfølgelig se an hvordan det kan bli også

20

00:04:37,710 --> 00:04:53,964

så jeg får bare se an da før jeg gjør noe,

21

00:04:53,964 --> 00:05:07,060

E: Men ka stilling er det du har no i N3: nå jobber jeg med bruker support eh det er ikke det samme som IT, for IT vil si hvis du har problem med computeren eller en

22

00:05:07,060 --> 00:05:19,970

elelr en printer eller noe sån som det der.

men min jobb det er å ha ansvaret for hele amerika når det gjelder problemene man har innenfor programmene da når dem først har komme seg inn og har forskjellig det er gjerne sånne finansprogram da

23

00:05:19,970 --> 00:05:31,395

så hvis dem har et eller annet sånt problemeller et eller annet som har blitt gjort feil der da så sender dem en ticket til meg også går jeg inn og sjekker også fikse det eller så sier jeg ifra til

24

00:05:31,395 --> 00:05:42,447

til eh programsupportfolkene i utlandet også for å få, så det varierer, jeg har aldri hatt en kjedelig dag.

E: nei det er veldig variert?

N3: ja

25

00:05:42,447 --> 00:05:52,850

av og til så blir det, i går ble det jo fjorten timer arbeid da, starta klokka seks om morgenen og slutta klokka ni på kvelden da så

26

00:05:52,850 --> 00:06:11,426

Soj, det er lange dager.

jøss, men ke kor mange er det som jobber her i buenos aires da?

N3: i buenos aires er det vel tretten eller fjorten tror jeg.

E: ja, og er det bare nordmenn eller er det?

N3: nei, nordmenn, vi hadde vi hadde to nordmenn til før asså for ti år tilbake

27

00:06:11,426 --> 00:06:24,150

det var ei som var branch manager her, eh, men hun tok, gikk av med pensjon og en anna nordmann som vi jobba med han har et eget selskap her som () bergen

28

00:06:24,150 --> 00:06:40,033

eh, lorentzen, sikkert får treffe hvis du skal på syttende mai for eksempel.

E: Ja eg skal på

29

00:06:55,172 --> 00:07:08,640

så da sees vi sikekrt da.

men har du et tall på kor mange norske og argentinske som jobber her i buenos aires innenfor X?

N3: hmm, norske, her i argentina det er bare meg

30

00:07:08,640 --> 00:07:19,507

E: dte er bare deg ja.

N3: jaja, og kanskje er det bare tilfeldig at jeg er nordmann også, fordi at jeg bare ble værendes da.

31

00:07:19,507 --> 00:07:36,597

E: men de har vel og virksomhet i fleire land.

N3: dem har det, overalt i verden.

E: ja, andre plasser i latin amerika også?

N3: ja du har ja no kan du no si, alle land som er på kysten, du har, bare tenke om venezuela

32

00:07:36,597 --> 00:07:47,278

brasil uruguay argentina chile peru ecuador og colombia.

og panama også da som

33

00:07:47,278 --> 00:08:03,160

det er stort selskap og variert også for du har, jeg er på sånn shipservice som er agentur for båtene, ehm distribusjon det vil si levering av produkter eh og service når det gjelder sånn eh,

34

00:08:03,160 --> 00:08:13,841

eh brannsløkkingsapparat og system og sånn der da, også har du en annen del som er management av båter og management av selg av

35

00:08:13,841 --> 00:08:24,987

av hva heter det, crew og så har du sånn engineering også hvor dem egentlig er med på å lage nye produkter sånn innstallasjoner på båter da

36

00:08:24,987 --> 00:08:43,377

så det er et utrolig stort selskap asså.

E: og dikka er jo medlem i handelskammeret, ikke sant?

N3: hm?

E: dikka er medlem i handelskammeret?

N3: ja ja.

E: men ka, har du, eller har dikka masse direktekontakt med norge?

37

00:08:43,377 --> 00:09:01,210

N3: ja det vil si, altså min situasjon er litt annerledes siden jeg jobber på support, så kan du si et slags andrenivå på support og min tredje nivå er norge da, så jeg har jo mer eller mindre daglig kontakt med med norge da

38

00:09:01,210 --> 00:09:12,727

når du tenker på organisasjonen her da, så har dem vel et slått opp mellom sånne territorier da, så du kan si brasil er et eget territorium, også har du

39

00:09:12,727 --> 00:09:41,613

panama som er sentralamerika og herfra så er det vel uruguay og argentina og dem andre landa, og chile og sånt på kysten da, og dem kommuniserer jo seg med direktør her i sør amerika da, så det er du kan si det er mer vår den vanlige strukturen på kommunikasjonen da, selvfølgelig så har jo brukerne kontakt med for eksempel

40

00:09:41,613 --> 00:10:09,198

la oss si, jentene som tar i mot bestillinger som kommer ut på båter, dem får de jo fra salgsavdelingen fra overalt i verden, fra tyskland, singapore, norge, eh så dem har jo kontakt gjerne på mail og sånt med dem da.

så sånn sett så blir det jo internasjonalt og internasjonale tider og sånt.

E: selvfølgelig, så da blir, er fellesspråk blir vel engelsk da?

N3: engelsk ja

41

00:10:09,198 --> 00:10:21,180

E: Men her så går alt på spansk?

N3: innenfor kontoret så går alt på spansk ja.

E: mm, men har du, du har jo vært her en stund no, men har du hatt

42

00:10:21,180 --> 00:10:32,232

har du, pleier du å dra på noken møter og sånt i norge?
har du liksom, opplever du, eller har du fått opplevd forskjell?

43

00:10:32,232 --> 00:10:46,629

eller hvordan det er å være i et møte for eksempel i norge enn i argentina for eksempel, enn her.
N3: du, ja og det tror jeg egentlig har med med helt anna møtekultur da ikke forskjell på grunn av

44

00:10:46,629 --> 00:11:02,325

argentina eller sør amerika i seg selv.

jeg tror norge - hvertfall det jeg har sett i mitt selskap da, har utvikla et veldig god sånn møtepolitikk da / eh / normalt så trodde jeg at tradisjonelt at du hadde en sjef ikke sant som tok beslutninger

45

00:11:02,325 --> 00:11:13,100

mens jeg har sett på hvertfall i oslo - at vi har møter også du har en en sak som du skal ta opp, også diskuteres det

46

00:11:13,100 --> 00:11:32,790

også kommer man fram til - alle sammen fram til en løsning på det da så føles vanskelig?
?

å forstå at visse visse eh, personer med mer erfaring allerede mer eller mindre vet hvordan det skal løses, du får en slags konsensjon på det da.

og det synes jeg, det ble jeg overrasket

47

00:11:32,790 --> 00:12:03,255

eh da jeg så det først altså.

E: mm, kordan fungerer det her da?

N3: her tror jeg det er vel mindre av det i, kanskje når dem snakker på hvilke produkter dem skal ta i mot på neste import og sånn som det der, så det det er ikke helt det store problemet da, men jeg synes det er viktig, i møtekultur synes jeg det er viktig, det det er nok helt anna med det tradisjonelle kanskje som man ser her i, mer i argentina, om ikke her i selskapet hvor du har en sjef eller direktør eller en

48

00:12:03,255 --> 00:12:19,137

ja som tar avgjørelsene, og det har jeg hvertfall sett i X og kanskje også i andre internasjonale selskaper, du skal ha noen møter, den der møtepolitikken som er veldig viktig da.

E: mm N3: den er viktig for å diskutere fram ideer og folk kanskje

49

00:12:19,137 --> 00:12:31,490

det er også det at en sjef, ja jeg er helt skråsikker på at skal ta den den beslutningen da men så kanskje en annen person som er med på det møtet som sier noe som får meg til å tenke også sjekker jeg der der tok jeg feil

50

00:12:31,490 --> 00:12:42,543

også da får jeg liksom, jo mere folk du får satt igjen på et møte, kanskje ikke for mange da men, så er du mer sikker på at den beslutninga du tar er den rette da.

E: ja

51

00:12:42,543 --> 00:12:56,753

E: men er det her en person som pleier å lede møter her?

N3: her er det, det er litt varierende, vi har ikke satt så mye i har liksom ettersøkt det der med å ha møtekultur her før da, før så hadde vi

52

00:12:56,753 --> 00:13:11,150

det var faktisk en, den første sjefen vi hadde fra unitor her da, han var jo den første som liksom kom med det der med å ha ukentlige møter da, og det var ikke vi vant med når han dro tilbake til, han dro til sverige

53

00:13:11,150 --> 00:13:25,268

eh så ble det liksom slutt med det da, og du kan si ok vi har et lite kontor, det skulle jo ikke være nødvendig, men jeg ser at uansett om vi var la oss si ti femten personer, så blir kommunikasjonen en helt annen hvis du ikke har møte

54

00:13:25,268 --> 00:13:37,713

så jeg vil si at uansett om det er et kontor med to hundre personer eller fem, så du har møter, det gjør den store forskjellen altså, for eksempel vi har jo lunsj da sammen her hver eneste dag

55

00:13:37,713 --> 00:13:54,339

og eh, E: det er jo kjempeflott N3: ja det er det, sånn tradisjon som vi har holdt da, og det gir deg litt mer samhold også, men dog så blir det ikke det samme som å snakke sette deg ned her også snakke om en spesiell sak om hvordan du skal løse det og sånt

56

00:13:54,339 --> 00:14:10,221

så når gjerne du har forskjellige avdelinger, og det gjelder jo alle selskaper men det jeg liksom har sett da at la oss si at det er folk som jobber mer med det operative dem som jobber med (), dem snakker jo to forskjellige språk da, og dem ser tingene fra en helt annen mpte, men det er samme mynten da.

57

00:14:10,221 --> 00:14:28,147

så kusten da, det er liksom, jeg som driver på med support da, jeg jobba jo i tyve år på operasjon før da, og nå ser jeg mer den finanssiden så jeg liksom jeg forstår begge språkene og hjelpe oss å bedre fors, å forklare den personen hvorfor

58

00:14:28,147 --> 00:14:39,014

en finansmanager spør tingene på dne måten og liksom prøve å finne en der, er det en informasjon dere leter etter da.

E: ja, skjønner.

N3: eh

59

00:14:39,014 --> 00:14:51,646

E: men så når dere har lunsj sammen hver dag og sånt, er det sosiale relasjoner med folk på jobben eller er det forbeholdt bare på jobbtid?

60

00:14:51,646 --> 00:15:05,949

N3: eh, du her hvertfall så er det vel mer på jobben kan du si altså, jeg har sett andre kontorer, hvor kanskje dem møtes etterpå og tar sånn afterhour og sånn som det der

61

00:15:05,949 --> 00:15:19,695

kanskje ikke alle sammen da men en avdeling for eksempel, () som jobber med på den tekniske avdelinga, etter at dem hadde vært to uker ute og jobba på en båt for eksempel, dem kommer tilbake og alt ferdig på verkstedet

62

00:15:19,695 --> 00:15:30,748

så går dem ut litt sånn ut og tar en øl sammen, og det er jo mer, mer sånn som det skjer ombord også da, hvis dem har gjort unna en stor jobb, så da er det litt sånn at da setter vi oss ned alle sammen og liksom på ne måte feire det da

63

00:15:30,748 --> 00:15:45,888

ja, eh også har jeg vært på andre kontorer hvor folk liksom etter når du liksom er ferdig med å trene folk, så drar du tilbake til hotellet også driver du på med ditt hold, også er det andre som inviterer deg ut da.

64

00:15:45,888 --> 00:16:12,080

men det er litt sånn avhengig asså, det er helt avhengig med den egne kulturen til det kontoret og selv om det er verken godt eller vondt altså, det bare er sånn.

jeg kan jo godt forstå at dem etter en lang dags arbeid har lyst til å gå hjem og liksom ikke sitte med den personen som driver å trene deg hele dagen (latter).

E: ja absolutt, dey skjønner eg godt.

N3: men det varierer altså, fra land til land

65

00:16:12,080 --> 00:16:22,854

E: eh, eg er litt spent på kordan kordan dikka forholder dikka til

66

00:16:22,854 --> 00:16:34,742

strategisk planlegging og tidsramme også videre i argentina, kordan synes du det er, enkelt å følge en plan og forutse ting som

67

00:16:34,742 --> 00:17:08,551

skjer i forhold til politikk økonomi og alt som skjer rundt i argentina?

N3: ja du tenker på, eh, direktiver som kjem fra vårt eget selskap, eller hvordan man for eksempel forholder seg til en beslutning den lokale regjeringen har tatt om import?

E: ja for eksempel, om det er noen utfordringer dikka møter på da, i forhold til N3: ja når du tenker på det siste av det i argentina så er det jo litt sånn

68

00:17:08,551 --> 00:17:23,969

ikke akkurat noe det alltid har vært da,(), såne dere variabler hele tida som du må forholde deg til, det synes jeg det vi har alltid vært veldig gode til å forholde oss til og det har jo gitt en et lite pluss da, at du er så vant

69

00:17:23,969 --> 00:17:37,250

med at hverdagen din blir så forandret hele tiden at du blir kreativ og obs på det der, du kan si med mer det kanskje karakteriserer mer det det latinske på å være litt mer fleksibel på og kreativ da

70

00:17:37,250 --> 00:17:49,603

men etter på grunn av at hverdagen din blir forandret hele tiden så du må alltid, hvis du gikk på den døra der så er den stengt i dag så må du bare finne en annen med en gang ikke sant. selvfølgelig så har du det

71

00:17:49,603 --> 00:18:01,585

hvis du sammenligner det med den norske måten da hvor du kan forutse ting mye mer mye bedre, og du har ikke såne overraskelser hele tiden, så er jo det mer effektivt det du gjør

72

00:18:01,585 --> 00:18:20,532

E: mm N3: men det er kanskje mindre kreativt da, så det er litt sånn interessant også se dem to kvalitetene også sette dem sammen da.
og når det gjelder sleskapets egne direktiver på hvordan man skal gjøre ting og sånt, så tror jeg faktisk det har blitt bedre altså.

73

00:18:20,532 --> 00:18:30,935

før så har det vært litt sånn vanskelig med kommunikasjon men nå er det E: kordan var det vanskelig?

N3: vanskelig fordi du kan si før så var

74

00:18:30,935 --> 00:18:43,288

jeg vet ikke fordi det var litt sånn komplisert i hovedkontoret i brasil, men jeg trodde det har, det har jo ikke noe med det foreligger jo fortsatt det som hovedkontoret, jeg tror bare at kommunikasjonen er blitt bedre

75

00:18:43,288 --> 00:18:57,220

og det der, den har blitt mer effektiv, og vet ikke hvorfor, for jeg tenker på liksom den helt annen bisak som jeg tenker på vi hadde fått sånn ny teknologi med telefoner og internett og sånn der,

76

00:18:57,220 --> 00:19:18,211

så synes jeg ser mer hvor jeg jeg ser mindre eh, betydninger da () der var mer tyngde i en kommunikasjon før da, eh, du åpner for eksempel et brev, en mail, en hilsen også har du en sånn introduksjon og sånn som det der, nå får du nesten sånn telegrafmeldinger ikke sant

77

00:19:18,211 --> 00:19:34,558

og så får du kanskje et spørsmål, men du har ikke noe spørsmålstegn ikke sant, det er blitt mer sånn redusert kvaliteten på hvordan man kommuniserer seg men innenfor selskapet da nå som du nevner det, så synes jeg det liksom er blitt klarere

78

00:19:34,558 --> 00:20:00,564

direktivene på hvordan man skal gjøre det og det, og hvordan man skal måle det og det, så det er noe man tenker på, det synes jeg.

E: har du et eksempel på sånn som du sa at det ofte kan bli meir kreativt på den argentinske måten, har du noen eksempler på noke som?

N3: det å tenke utenfor boksen da kan du si

79

00:20:00,564 --> 00:20:20,533

la oss si eh, et eksempel, jeg kommer på nå, da jeg jobbet på den operative avdelingen, så om sommeren så hadde vi jo masse av de cruisefolk da som kom her da, og ble kopiert?

en mail hvor en båt som liksom ville ha produkter i en havn som , i et annet land her i sør amerika og det hadde dem ikke

80

00:20:20,533 --> 00:20:32,886

og det ble jo veldig mye også tok det jo to uker til den skulle til buenos aires, og dem hadde jo mista den fra før da, de hadde ikke fått bestilt noe tidligere, så det var ganske kritisk på båten da
E: ja

81

00:20:32,886 --> 00:20:52,948

og det ble jo veldig mange mil fram og tilbake, og at det her var liksom en litt sånn dårlig sak da, så gikk vi inn og sjekka på siden til båten da for du finner jo alt det på internett og så jo liksom at den båten skulle faktisk opp et annet land etterpå, og det var bare fem dager bort for der. gikk inn og sjekket stocken deres, og dem hadde produktet.

82

00:20:52,948 --> 00:21:10,410

så bare sa ifra til det, det kutta diskusjonen da, for det var jo, det dem begynte å snakke om å få sendt det produktet med fly ned til en havn i sør chile tror jeg, og det ville jo vært utrolig kostelig og komplisert da for å få det frem i tide

83

00:21:10,410 --> 00:21:21,184

og det var jo bare liksom, å gå inn også tenke litt utenfor boksen også, jammen båten skal jo faktisk til callao om tre dager, og da får dem jo produktet og ferdig med det.

84

00:21:21,184 --> 00:21:38,831

så det det konsek fort det blir kanskje mer sånn der generalisere.

E: nei nei N3: jeg tenker bare sånn i reette strekninger, da sto jo det produktet i den havna ikke sant, blir litt sånn som tenker hele verden hvordan

85

00:21:38,831 --> 00:21:52,484

E: ja N3: også ha jeg vel andre sånne eksempler, jobba på havna og eh, og få igang ting med, det va

86

00:21:52,484 --> 00:22:04,373

må nesten nevne at det var før da vi jobba for det argentinske selskapet her på nittitallet da men , vi hadde jo veldig mye problemer med tollen og sånn som det der da, så

87

00:22:04,373 --> 00:22:15,704

også du må bare gi ut et papir men så fort som mulig da for også for å levere på en båt da, og eh, da

88

00:22:15,704 --> 00:22:38,553

de brukte jo en sånn en, hva heter det sånn tollmegler da, men jeg hadde jo faktisk tiltro til å gjøre det den tingen selv da, så jeg gikk og laget en sånn tolldokument også gikk ned på tollen og fikk laga laga det, og da fikk vi faktisk levert tingene i tide da, for det var bare snakk om fem timer ikke sant, det var veldig viktig for båten å få det produktet, og da da

89

00:22:38,553 --> 00:22:49,327

og da grep vi det altså, hvis vi skulle bare sitte og vente på at han for han var jo opptatt på en helt annen plass da hvis han skulle komme tilbake til kontoret så hadde ikke vi fått levert det der på båten da E: nei

90

00:22:49,327 --> 00:23:03,630

N3: så det sånne ting og, ja det er nesten daglig sånne ting da. det er snakk om noe veldig bra nå det må jeg også si

91

00:23:03,630 --> 00:23:15,797

for selvfølgelig så kan du være litt kreativ men skal være litt sånn overivrig av og til, og det jeg har sett nå, det er jo flere norske selskaper som har sånn gobernans

92

00:23:15,797 --> 00:23:27,872

eh, det hvordan du skal gjøre en en forhandling da på den rette måten, for du kan si at, vi har jo hatt et eksempel her i i

93

00:23:27,872 --> 00:23:41,990

det er en sånn veldig ralph lauren også sånn dere, og det var jo en direktiv i det var faktisk folk her da, men dem det har vært en rettsak i statene på grunn av at dem har har bestukke

94

00:23:41,990 --> 00:23:56,943

lokale myndigheter her i argentina for også få i gang ting da.
og det synes jeg var interessant da at selv om det er skjedd i argentina, så var faktisk rettsaken i statene mot selskapet i statene

95

00:23:56,943 --> 00:24:26,943

syntes det var sånn interessant hvordan USA liksom ser litt utenfor sine egne grenser også også hvis det er korrupsjon så er som har skjedd i argentina men det er et nordamerikansk selskap så er det gyldig for dem å drive med rettsaken.

og det med governance er jo veldig også veldig riktig, for de kom godt innpå å være litt overivrigere da, altså at du skal bestikke folk fordi du vet at det det dere du har lyst til å snakke med en kaptein og du veit hvor viktig det er for dem å få

96

00:24:26,943 --> 00:24:38,646

skaffa den og den tingen eller den og den () i tide også vet du at hvis han skal vente en dag til så blir det jo tusenvis av dollar som de må betale, så de har jo det presset på da

97

00:24:38,646 --> 00:24:50,349

så sier du okey la oss si hvis du betaler en hund- hundre pesos til en tollbetjent så får jeg () det der så får jeg eventuelt fiksa papir i morgen, går det greit?

98

00:24:50,349 --> 00:25:03,445

så det, den mentaliteten da, også selvfølgelig før la oss si tyve år tilbake, men med governance så blir det jo stoppet, og det er egentlig veldig fornuftig da, for da unngår du

99

00:25:03,445 --> 00:25:17,284

den sånne situasjoner at du havner opp i avisen på grunn av at du hadde gjort det og det ikke sant, og intensjonen var jo god ikke sant, men hvis du skal gjøre noe ulovlig for også hjelpe en kunde så gjør ikke det en god handel i seg selv altså.

100

00:25:17,284 --> 00:25:34,467

E: ja ser du masse til korrupsjon, altså no snakker eg ikke om i frimaet men i argentina?

N3: i argentina, eh på havnen før så så var det, regelen var korrupsjon asså det vi var jo ikke som

101

00:25:34,467 --> 00:25:44,870

så innblandet i det, på den måten at vi du kommer med en overall ikke sant, en lastebil, det er jo ikke det samme som når du kommer inn med slips og dress da hvis du er agent.

102

00:25:44,870 --> 00:26:02,517

så vi slapp jo det der ikke sant, for vi ble sånn arbeidere ikke sant, men hvis du kom inn med med slips og dress, selv om du agenten hadde alle dokumentene i () så skulle han tollfunksjonæren ha sin eh,

103

00:26:02,517 --> 00:26:14,405

ha sine penger lell, og det det, skal vi se, er det sånn nå, det, jeg tror det er blitt forandret, og jeg tror det har blitt så daglig på det lavere nivå kan du si

104

00:26:14,405 --> 00:26:25,830

jeg vil nok mistenke at det fortsatt er sånn på høyere nivå hvor du har større summer også da. jeg vet ikke jeg, hvis du har sånn

105

00:26:25,830 --> 00:26:41,155

hvis du skal levere innpå du har en sånn det er et sånt veldig stort tiltak i i staten at hvis du skal kjøpe et eller annet, også sender dem det ut på bud ikke sant så du legg inn et forslag på det.

106

00:26:41,155 --> 00:26:56,666

det der kan jeg godt tro at det fremdeles fungerer sånn som det der, altså at du har den der berømte ti prosenten, men det vet jeg jo ikke, men desverre er jo en av tingene som har skjedd i argentina hvertfall, siden jeg har vært her da, det det er korrupsjon har vært daglig

107

00:26:56,666 --> 00:27:07,533

det synes jeg var faktisk interessant, jeg så i på tv i går, på kanal sju, eh der var det en programmet fem seks sju

108

00:27:07,533 --> 00:27:19,700

det er jo dem er veldig sånn for regjeringa her da.

og men jeg syns bare det var litt interessant også se ting fra forskjellige, og høre fra forskjellige kanter

109

00:27:19,700 --> 00:27:31,217

og da var det en stortingsrepresentant her da, som fort han han jobba i økonomiministeriet før og han forklarte veldig godt hvorfor dem argentinerne no

110

00:27:31,217 --> 00:27:45,892

har liksom sett veldig mye sperring på dollaren og sånt som der, og det har vært på grunn av all den der spekulasjonen som har vært i i alle tider, og som egentlig bare har holdt argentina under vannet hele tida

111

00:27:45,892 --> 00:28:26,759

så dem har liksom har tenkt hvertfall regjeringa for å få en slutt på det der og at folk skal ha heller invertere dem pengene i landet, eh og dem har også si at det er jo typisk at, jeg husker fra middelklassen her også liksom som som samle all penger også gå ut også putte det i utlandet. jeg kan godt forstå det hvis jeg tilhørte en sånn familie, at selvfølgelig skal jeg tenke, ja det er jo mine penger og jeg vil bruke dem som hus jeg tenker på landet, så er det samme låten hele tiden da, så jeg synes det var interessant for han forklarte på en så god måte at liksom, jeg synes det var et bra argument da, så har du andre folk også ikke sant, han dere

112

00:28:26,759 --> 00:28:39,205

andre funksjonærer som er litt mer bøllete altså avd em, og eh men jeg skal si regjeringa ville hatt eh bedre hatt flere sånne folk som han dere stortingsrepresentanten

113

00:28:39,205 --> 00:28:50,165

gå ut i media og snakke fordi du liksom da forstår bedre hva hvor dem vil da, da kan du liksom være litt enig da og håpe at dem får greid det også,

114

00:28:50,165 --> 00:29:01,589

men korrupsjon det er jo en helt anna ting her i sør amerika asså det.

E: ja absolutt, ja eh

115

00:29:01,589 --> 00:29:13,663

eg bare tenker på eg veit ikke, har du lest, på handelskammeret så ligger det ute en sånn her businessguide

116

00:29:13,663 --> 00:29:24,809

om kordan du skal gjøre forretninger i norge, nei i argentina.

N3: ånei okey okey.

E: du har ikke lest den?

N3: nei E: nei okey, da er det egentlig litt da er det ikke så nøye

117

00:29:24,809 --> 00:29:37,626

det er bare en sånn guide som handelskammeret har lagt ut som eg bare lurte på om du har lest den og om du kunne si noe om den N3: ja, men den er lagt ut på nette eller?

E: ja den ligger ute på

118

00:29:37,626 --> 00:29:49,701

ja på handelskammeret sin heimeside.

N3: okey okey, skal sjekke den.

E: ja, den da står det litt om kordan du skla starte en bedrift og ja investering også videre N3: ja

119

00:29:49,701 --> 00:30:03,818

eh som nordmann i argentina da.

men har du noke du vil fortelle om for eksempel, ka er det du synes kanskje er mest forskjellig fra

120

00:30:03,818 --> 00:30:25,459

fra forretningskulturen her i X enn i norge i X, eller hvis du klarer å, hvis du har vært innenfor begge.

N3: eh E: eller om det ikke er noen forskjelller elelr.

N3: ja da tenker jeg på egentlig så tror jeg at jeg vil si at den måten å gjøre handel på er akkurat den samme og det er en

121

00:30:25,459 --> 00:30:37,627

et godt poeng til selskapet å få greid det, det tror jeg flere internasjonale selskaper som som kan du si sliter med det da at du liksom sånn at du har

122

00:30:37,627 --> 00:30:48,215

eh det tror jeg hvertfall det her selskapet hvertfall greid det synes jeg er utrolig interessant også ikke sant du har et internasjonalt selskap som er selvfølgelig

123

00:30:48,215 --> 00:31:04,376

rundt i kring i forskjellige land, forskjellige språk regligion, kulturer, men da greier du å lage en kultur, ent en selskapskultur da som er det samme uansett overalt i verden.

124

00:31:04,376 --> 00:31:20,166

eh, og nå tenker jeg på formen du gjør ting på la oss si at et dårligere eksempel da men da tenker jeg på proukter så er det mcdonalds ikke sant du kjøper en hamburger her eller i oslo eller i roma

125

00:31:20,166 --> 00:31:32,426

så skal den smake mer eller mindre det samme da eller ha mer eller mindre samme kvantitet med løk og sånt, ikke sant for dem har standardisert det, (), nå tenker jeg på kulturen da av

126

00:31:32,426 --> 00:31:46,544

eh den rette måten å forholde seg til kunder og og også dine kollega og sånt som det der den er applikert på samme måte i hele verden, og det

127

00:31:46,544 --> 00:32:01,497

det er ganske bra oppnådd da.

E: ja, så flott, det er imponerende ja, ikke verst altså.

eh, eg trur egentligat eg har fått med meg al asså, skal bare se om det er noke

128

00:32:01,497 --> 00:32:13,293

PAUSE

129

00:32:13,293 --> 00:32:26,017

et spørsmål ngående møtesituasjon da, eh starter det presist her?

kordan er det med tid tidsrammen her?

N3: Nei, da kan jeg jo ta å sammenligne eh

130

00:32:26,017 --> 00:32:37,906

eh sør amerika med sør argentina, sør amerika og kanskje norge, eh som du selv veit så nr du tenker på møter

131

00:32:37,906 --> 00:33:03,541

så har du vært i trafikken her selv, det er litt sånn vanskelig å liksom si vi møtes en viss tid, fordi at du har så mange variabler ikke sant som ikke ikke er avhengig av da, du tenker strekningen, du vet hvor mer eller mindre hvor langt det tid bussen tar, så plutselig så har dem en demonstrasjon i midten og et eller annet som skjer overalt ikke sant. så det kan være en av grunnene da at det er litt vanskelig vanskelig i

132

00:33:03,541 --> 00:33:21,652

sør amerika generelt, så når du snakker om tid, så vil jeg si at det kan godt være femten minutter etter tiden da, det men det kan også hende fordi også

133

00:33:21,652 --> 00:33:39,764

hvis du har forskjellige sånn sjef og manager så dem er kanskje litt opptatt i andre ting også så det er litt vanskelig å liksom asså komme seg ut av den situasjonen for å være der nøyaktig kan du si klokka ni ikke sant, du kan si at dem ansatte selvfølgelig dem er jo litt mer sånn obse på på

134

00:33:39,764 --> 00:33:57,040

på sånne ting asså dem er jo der akkurat på tida, men da tenker jeg ikke generelt på selskapet her fordi det var også en god læring jeg fikk av han første sjefen norske sjefen her da, vi var jo på vei i en taxi med han ut for å besøke en kunde her

135

00:33:57,040 --> 00:34:14,408

og det var jo problemer i trafikken også, så la oss si vi skulle være der da klokka ni og klokka var ti på ni, og han ba meg ringe for også si ifra for å si fra at vi antageligvis kom fem minutter for sent.

og dem blei jo veldig overraska på ikke sant

136

00:34:14,408 --> 00:34:27,319

så, nei jeg synes det var en god læring også, å ta hensyn til til sånt til sånne ting også.

E: ja N3: eh, i norge hvertfall det jeg kan huske der er det

137

00:34:27,319 --> 00:34:45,337

eh, begynne det gjerne litt før, du kan si en tysk kollega har lært meg en god læring på det også når han skulle holde det møtet, så var han der faktisk femten minutter før, og satt opp og så på at den der monitoren var og alt fungerte, og sto der og

138

00:34:45,337 --> 00:35:04,006

akkurat satt opp eh han hadde til og med satt opp en egen timeplan på agendaen da så du skulle kunne snakke ti minutter om det ti minutter om noe anna også komme fram til konklusjoner og det å sette av ti minutter til røykepauser og sånn som det der, det det synes jeg var veldig interessant det, E: ja, N3: ja

139

00:35:04,006 --> 00:35:15,802

E: det var annerledes enn her?

N3: det er annerledes ja ja, men jeg tror det har blitt bedre også i eh i eh i sør amerika, du kan si jeg tenker heller på

140

00:35:15,802 --> 00:35:28,062

er ikke så bekymra på hvis det starter fem minutter eller ti minutter senere men at vi snakker innenfor agendaen på møtet, der har jeg da lært veldig mye av også være i

141

00:35:28,062 --> 00:35:39,207

i norge også, at du liksom hvis du skal innkalle til et møte så skal du gjerne sende ut litt sånn informasjon om hva det møtet skal handle om, eh

142

00:35:39,207 --> 00:35:50,539

du kan si her i argentina så er det kanskje dårlig eksempel på, for vi er så få at du liksom du veit om det der på forhånd, det er ikke så komplisert da.

eh nå har jeg ikke andre erfaringer

143

00:35:50,539 --> 00:36:08,465

på på det, eh men du kan si, det jeg har lært av det der da at det er bra også være femten minutter for tidlig for det betyr at du viser respekt over noen person som kommer inn til møte også da.

E: ja

144

00:36:08,465 --> 00:36:20,260

N3: ja, også visse situasjoner sjøl, bare sånn bare sånn selvkritikk da, jeg røyker jo fremdeles, det er liksom litt sånn

145

00:36:20,260 --> 00:36:31,499

særlig i norge da ikke sant, da liksom () det er jo så dyrt da, så du korter jo ikke gjerne røyken selv om du er akkurat sånn ett minutt til du skal tilbake til møtet da, så avslutte du røyken der

146

00:36:31,499 --> 00:36:45,431

også når du kommer inn, så sitter alle sammen ved bordet og det gir ikke så bra inntrykk ikke sant, så der tok jeg også notat av det da.

så jeg følte meg mer ok, mer søramerikansk da

147

00:36:45,431 --> 00:36:56,855

E: ja skjønner, men sånn som dine kollegaer her, som er argentinere, kordan opplever de forholdet til sjef, sjefen i norge?

148

00:36:56,855 --> 00:37:07,536

eller har de noken forhold til, har dikka noke direkte forhold til leder.

N3: nei ikke i det daglige hvis ikke det er noen som kommer her på besøk da

149

00:37:07,536 --> 00:37:21,375

E: ja N3: men asså du har jo forskjellige sjefer som kommer inn til Argentina / ikke nødvendigvis fra Norge, og eh / der synes jeg eh// forholdet har vært eh

150

00:37:21,375 --> 00:37:35,121

på samme nivå, det hjelper også veldig mye at dem som kommer også er veldig åpen og spør og snakke - også vært i den situasjonen liksom at den

151

00:37:35,121 --> 00:37:48,218

en person fra en veldig veldig høy stilling plutselig bare stikker innom og sier hei og begynner å snakke, så sitter jeg liksom som om kongen kjem også prate da / også begynner jeg å slappe av da og forstår at eh

152

00:37:48,218 --> 00:38:06,050

at en ting er at den personen har en høyere stilling enn den fra selskapet, men man kan godt snakke om fotball og sånn som det der på samme nivå, og det er kanskje litt mer norsk også da, det også hjelpe til å få den der selskapskulturen også ut da,

153

00:38:06,050 --> 00:38:17,660

E: mm, absolutt.

spennende altså.

N3: så sånn sett her er veldig avslappa og godt, og jeg synes det er bra å ikke å ha det firkanta

154

00:38:17,660 --> 00:38:28,156

og du vet at du har lov til å si ting og så blir det evaluert også kan kan det også fikse seg etterpå ikke sant, og det er også veldig viktig asså

155

00:38:28,156 --> 00:38:40,137

eh / det har vel noe med sånn i et internasjonalt- så har verdien på sånne ting blitt forandra med tida også E: mm

156

00:38:40,137 --> 00:38:53,512

jeg tror det.

at før så var det veldig sånn hierarkisk asså her i argentina da, liksom bankdirektøren han satt der oppe ikke sant, eh

157

00:38:53,512 --> 00:39:05,401

nå ser jeg folk som har blitt mer avslappa og.

E: ja du ser en endring på det, det hierarkiet?

N3: ja, ja, ja og det er også viktig når du snakker om kommunikasjon ikke sant, for den der strukturen den har noe med

158

00:39:05,401 --> 00:39:18,218

kultur, historie og selvfølgelig maktforhold innenfor et samfunn.

så skal du få ting til fungere på en måte da, og da må du ha en kommunikasjon da,, og da må du jo åpne opp

159

00:39:18,218 --> 00:39:31,128

og det at du går også snakker med en person, det betyr jo ikke helt, det betyr jo både bare det asså, det, så sjefene bør jo ikke være redd for det asså E: nei

160

00:39:31,128 --> 00:39:45,246

men argentina synes jeg liksom har vært en av landene som har av- som har slappa av litt først da du kan si andre land i sør amerika, kanskje mer på den der spanske og portugisiske tradisjonen da eh,

161

00:39:45,246 --> 00:39:57,042

eh sånn, jeg vet ikke om du har reist her i nordargentina for eksempel, så vil du se at, vil du se fremdeles folk som titaler foreldrene sine til og med Usted da

162

00:39:57,042 --> 00:40:09,766

dem sier ikke tú eller vos, peru for eksempel har jeg også sett eh, som på en anna måte synes jeg det er fint da for du liksom du viser respekt for foreldrene dine

163

00:40:09,766 --> 00:40:20,633

eh, E: men her er det ja kordan er den formelle, eller er det noke formell samtale mellom, for eksempel hvis det er en leder

164

00:40:20,633 --> 00:40:39,488

fra norge eller fra et annet land som kommer hit, er det Usted eller vos dikka bruker da?

N3: du la oss si, hvis dem kommer fra norge så la oss, hvis det går på engelsk så blir det jo bare you ikke sant, men la oss si da hvis det kommer la oss si innenfor her da så er det vos

165

00:40:39,488 --> 00:40:53,699

det er det samme som du i norge også det, så det er litt mer avslappa for da går du rett på hva innholdet på kommunikasjonen som er viktig da.

det det synes jeg er viktig.

E: mm ja det er jo veldig interessant for det har vel kanskje forandra seg litt med tid

166

00:40:53,699 --> 00:41:06,887

N3: men du studerer kommunikasjon ?

E: asså egentlig har eg en bachelor N3: eller lingvistikk?

E: eg har en bachelor fra språk og interkulturell kommunikasjon

167

00:41:06,887 --> 00:41:20,541

som er samarbeid med nhh og universitetet i bergen, men det fins ingen master til det enda, så det er derfor eg har vinkla min masteroppgave inn på det området for det er det som interesserer meg mest.

N3: ja

168

00:41:20,541 --> 00:41:32,429

E: eh, men på masteren i norge så er det lingvistikk, historie, litteratur så eg velger jo en veldig annerledes oppgave no da, eg blir vel den første fra uib som skriver en oppgave om

169

00:41:32,429 --> 00:41:45,525

forretningskultur og N3: ja forretningskultur og kommunikasjon ja ja E: ja, så eg har ingen kompetanse innenfor økonomi, finans eller noke sånt, så det er kun det kommunikative og det kulturelle

170

00:41:45,525 --> 00:41:56,207

ANEXO 2

Entrevista con el entrevistado A4 por correo electrónico

1. *¿Cuál es su rol en la empresa x?*

El rol mío es Director y trabajo como Perito Naval. También contrato a Ingenieros Navales y Capitanes de Ultramar para diferentes trabajos.

2. *¿Hace cuánto trabaja en la empresa?*

Desde el diciembre 1994.

3. *¿En qué idioma se comunican adentro de la empresa?*

En Castellano, Inglés, Alemán y Noruego (este último poco).

4. *¿Cuál es la relación directa entre la empresa y argentina/noruega?*

La relación es directa. Soy dueño con mi mujer. Trabajo para algunas empresas Noruegas en el país también.

5. *¿Qué te parece Noruega?*

Noruega me gusta mucho y me siento como mi segunda casa, aunque para los políticos Noruegos sea un extranjero por no residir en el país. Me discriminaron mucho y a mi familia todavía mucho más. Sin palabras esto último.

6. *¿Cuál es la experiencia más exitosa que tuvo trabajando con los noruegos?*

Cumplir con la palabra y los tiempos estipulados.

7. *¿Cómo experiencia Usted la comunicación profesional con tus clientes/compañeros noruegos?*

La comunicación profesional con los Noruegos es corta y precisa. No hay que ir con muchas vueltas.

Se ahorra un montón de tiempo así.

8. *¿Me puede describir cómo son las reuniones de su empresa acá en Buenos Aires?*

Las reuniones se hacen por lo general en el Hotel que se hospedan los Noruegos o en mi oficina y luego se sigue en algún Restaurante.

Se visitan los clientes y/o lugares que benefician a las partes para hacer los trabajos.

9. *Las reuniones acá, ¿son diferentes que en noruega aunque sea en la misma empresa?*

Las reuniones en Argentina son diferentes en Argentina, porque los Noruegos vienen más relajados a trabajar fuera de su país.

10. ¿Tiene alguna anécdota de experiencias positivas/negativas de ser argentino trabajando en una empresa noruega?

La experiencia positiva fue la de conocer a mucha gente de diversa índole en mi trabajo poder haber trabajado en una buena relación de trabajo como de amistad luego de los años. A las empresas Noruegas les toma mucho tiempo tomar decisiones a veces, por eso hay negocios que se pierden o por falta de confianza también. Es difícil de explicar esto. Tengo varias experiencias en que tardar en tomar una decisión, se perdieron trabajos y/o negocios.