



Dipartimento di
Impresa e
Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

SFIDE INTERCULTURALI PER MANAGERS: INTERNAZIONALIZZAZIONE & CULTURA

Relatore
Prof.ssa Laura Innocenti

Candidato
Agostino Papa

Anno accademico 2021/2022

Matr. 247771

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: CULTURA E DIMENSIONI CULTURALI.....	5
1 Concetti di cultura	5
1.1 Che cos'è la cultura?	5
1.1.1 La cultura come sistema di valori.....	6
1.1.2 La cultura come sistema di significato	8
1.1.3 La cultura come sistema di soluzioni.....	9
1.2 Globalizzazione e Cultura.....	10
1.2.1 MACROCONTESTO: Globalizzazione, Digitalizzazione e Migrazione	11
1.2.1.1 Digitalizzazione e mondo VUCA.....	11
1.2.1.2 Migrazione e mobilità internazionale	12
1.3 MESO-CONTESTO: L'internazionalizzazione delle organizzazioni	13
1.3.1 Nuove forme organizzative.....	14
1.4 <i>From vertical to horizontal: Il sistema organizzativo Olocratice</i>	14
1.4.1 Conclusione	17
CAPITOLO 2: LA GESTIONE INTERCULTURALE	18
2 La competenza interculturale e intelligenza culturale	18
2.1 Il modello a tre componenti.....	20
2.1.1 Modello di sviluppo delle sensibilità culturali.....	21
2.2 Metodi per lo sviluppo delle competenze interculturali	22
2.2.1 Formazione Interculturale.....	23
2.2.2 Coaching Culturale	24
2.2.3 Consulenza Interculturale	25
2.3 Leadership interculturale	26
2.3.1 Leadership & Cultura	27
2.3.1.1 Percorsi di carriera dei leader nei diversi paesi	28
2.3.1.2 Leadership Comparata, lo studio GLOBE.....	29
2.3.2 Leadership interculturale costruttiva: Culture multiple e leadership.....	31
2.3.2.1 Leadership in contesti interculturali	33
CAPITOLO 3: MULTILATINAS, L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LATINO-AMERICANE	35
3 Definizione di America Latina: <i>una, nessuna e centomila</i>	35
3.1 Cenni storici sulla sull'economia latino-americana.....	36
3.2 Multilatine: le multinazionali dei mercati emergenti.....	39
3.3 L'internazionalizzazione delle multilatine: il ruolo del contesto.....	42
3.3.1 Multilatinas: i Driver dell'internazionalizzazione	43
3.4 Conclusioni e prospettive future.....	46

CONCLUSIONI.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	51
INDICE TABELLE.....	57

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio vi è l'analisi delle sfide culturali ed organizzative affrontate dai managers nei processi di internazionalizzazione nell'odierno contesto caratterizzato da una forte volatilità, incertezza, complessità ed ambiguità. In particolare, si pone l'attenzione sul ruolo della cultura, e di come questa sia in grado di influenzare le organizzazioni nelle varie fasi della loro vita.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno duplice natura. L'interesse nei confronti delle organizzazioni di persone e di come queste siano influenzate da una pluralità di fattori di natura antropologica, culturale e sociale, è stato sicuramente alimentato da alcune esperienze vissute durante il mio semestre accademico a Santiago del Cile, che mi ha permesso di vivere ed entrare in contatto con realtà culturali differenti.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di fornire un'analisi accurata sui fenomeni culturali che comportano l'adozione di diversi approcci organizzativi e di come i modelli gestionali cambino nei differenti contesti culturali.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo capitolo viene fornita un'analisi del concetto di cultura a più livelli presentando il concetto di globalizzazione e dell'impatto sulle organizzazioni.

Il secondo capitolo si concentra sulla competenza interculturale, sulle caratteristiche della leadership interculturale e sull'analisi dei metodi utilizzati per la costruzione della competenza interculturale, più specificamente la formazione, il coaching e la consulenza interculturale.

Il terzo capitolo, è frutto di un'analisi in loco, essendomi spostato tra Cile, Argentina, Perù, Bolivia e Brasile, ricorrendo ad interviste che vedevano come campioni docenti ed imprenditori con il fine di analizzare le caratteristiche delle multinazionali dell'America Latina, l'obiettivo è quello di offrire nuovi punti di riflessione sulla loro natura e sul loro comportamento, partendo da alcuni cenni storici sull'America Latina e sull'approfondimento di peculiarità sociali e culturali del territorio.

Grazie a questo lavoro di ricerca, è stato possibile analizzare alcuni importanti fattori legati alla cultura dei popoli e all'influenza che ha sulle organizzazioni che ha portato a più risultati che saranno esposti dettagliatamente nelle conclusioni finali ed all'interno dei capitoli di questo elaborato.

CAPITOLO 1: CULTURA E DIMENSIONI CULTURALI

Questo capitolo si concentra sul concetto di cultura a più livelli. Presenteremo innanzitutto le diverse definizioni e concetti di cultura come sistema di valori, significati e soluzioni. Spiegheremo poi che il concetto non deve essere ridotto alle culture nazionali e che è necessario estenderlo alle sottoculture, come le culture organizzative, funzionali e professionali. Presenteremo inoltre, il concetto di globalizzazione e di come tale fenomeno influenzi culture ed organizzazioni e di come queste ultime rispondono a codeste innovazioni e cambiamenti.

1 Concetti di cultura

La concezione della cultura è cambiata nel tempo, in particolare con la globalizzazione, le migrazioni e la diversità. Il concetto ermetico di cultura, che considera i sistemi sociali come chiusi, è stato sostituito da un concetto pluralistico di cultura che esamina esplicitamente culture e identità multiple (Adler & Aycan, 2018; Nathan, 2015). Possiamo distinguere tre modi di affrontare la cultura e l'interculturalità, con impatti diversi sulla gestione e sulle organizzazioni:

- 1) Negazione della cultura: l'influenza della cultura sulle organizzazioni non viene percepita o viene sottovalutata. Un atteggiamento etnocentrico si riscontra spesso tra gli attori che occupano posizioni più elevate, ovvero che operano, ad esempio, in Paesi economicamente sviluppati o in grandi organizzazioni.
- (2) Accettazione della cultura: la cultura e l'interculturalità hanno un ruolo fondamentale e centrale. Gli attori riconoscono l'importanza della cultura e credono che la cultura stia plasmando le società e le organizzazioni.
- (3) Decostruzione della cultura: questa posizione è emersa come reazione alla sopravvalutazione delle influenze culturali (nazionali) e dell'interculturalità. Gli attori attribuiscono alla cultura un valore inferiore rispetto ad altri fattori contestuali, personali o situazionali.

1.1 Che cos'è la cultura?

In varie discipline sono emerse numerose definizioni di cultura (Kroeber & Kluckhohn, 1954) e gli studiosi non concordano su un concetto uniforme di cultura, questo perché il concetto di cultura è difficile da afferrare. Può avere un significato diverso a seconda della disciplina e viene utilizzato in modo diverso nella pratica e nella ricerca. Come due facce di una stessa medaglia, la cultura influenza e rende possibile l'azione umana ed emerge in specifici contesti di socializzazione (Parsons, 1952).

Piuttosto che ridurre la cultura a una nazione o a un gruppo etnico, si tratta di cogliere un certo spazio di esperienza in cui le persone vengono modellate dalla socializzazione e dall'inculturazione nel corso della loro vita. Queste esperienze di vita sono legate allo spazio e al tempo, alle condizioni in cui valori e norme vengono trasmessi e ricevuti, ai significati e alle pratiche comportamentali che i soggetti osservano ed imparano. Inoltre, queste esperienze di vita costituiscono un sistema emotivo e cognitivo che viene memorizzato inconsciamente, come atteggiamenti, regole di vita e valori (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). La socializzazione influenza quindi le idee sulla fiducia, la libertà, l'uguaglianza, la subordinazione o il comportamento "corretto" nelle situazioni di lavoro (Parsons, 1952). La socializzazione avviene nelle istituzioni familiari e istituzioni personali, per esempio con i genitori, i nonni o gli amici, e nelle istituzioni educative, per esempio l'asilo, la scuola o l'università, queste istituzioni mostrano una relativa continuità e stabilità. Nella maggior parte delle società, il sistema educativo ha un impatto significativo sulla socializzazione: l'asilo, la scuola e l'università sono luoghi centrali in cui i bambini e gli studenti acquisiscono conoscenze e imparano le norme e i comportamenti sociali. All'interno di questo spazio educativo limitato temporalmente e spazialmente, la comunicazione e l'interazione avvengono tra diversi attori. La comunicazione, a sua volta, condiziona i modi di pensare e di comportarsi, ad esempio nei confronti delle autorità o dei problemi. La cultura si crea e si sviluppa in contesti di socializzazione e quindi abbraccia culture e identità multiple. Gli individui interculturali, per esempio, hanno interiorizzato diversi sistemi di orientamento culturale, perché i loro contesti di socializzazione sono cambiati con la migrazione o perché i loro genitori e gli ambienti sociali in cui sono cresciuti sono culturalmente diversi (Brannen & Thomas, 2010).

1.1.1 La cultura come sistema di valori

I valori svolgono un ruolo particolarmente importante nella gestione interculturale perché influenzano il comportamento umano, gli stili di lavoro e le pratiche organizzative. Samovar e Porter (1991, p. 15) definiscono i valori come "un insieme di regole organizzate per fare scelte, ridurre l'incertezza e ridurre i conflitti all'interno di una determinata società. I valori culturali specificano anche quali comportamenti sono importanti e quali dovrebbero essere evitati all'interno di una cultura". I valori sono principi guida appresi, incorporati nella cultura, desiderabili per l'azione e regole decisionali che controllano il comportamento (Parsons, 1952). I valori sono spesso orientamenti etici, religiosi o umanistici di una società, come la sicurezza, la diligenza, l'ordine o l'adempimento dei doveri (Weber, 1963). I valori influenzano e organizzano il comportamento e le preferenze e diventano visibili nelle interazioni sociali e nell'espressione di idee su forme di convivenza giuste o desiderabili. Tuttavia, i valori non devono essere intesi come vincoli comportamentali, ma piuttosto come un repertorio di

suggerimenti per soluzioni e comportamenti che sono stati provati in passato (Inglehart, 2018). I valori cambiano più lentamente delle istituzioni o delle strutture e mostrano un alto grado di continuità. A loro volta, influenzano anche le istituzioni e le strutture. Il *World Values Survey*, uno studio globale condotto ogni cinque anni, indaga empiricamente gli orientamenti di valore, le credenze e le norme nelle società e come questi cambiano nel tempo. Lo studio esamina i valori culturali, politici, economici e religiosi delle persone, con l'obiettivo di valutare l'impatto della stabilità o del cambiamento dei valori sullo sviluppo dei Paesi e delle società (Inglehart, 2018). L'ultima indagine è stata condotta tra il 2017 e il 2020 in 77 Paesi, con 129 000 intervistati. Il questionario ha riguardato i seguenti temi: valori sociali atteggiamenti e stereotipi; benessere sociale; capitale sociale, fiducia e appartenenza organizzativa; valori economici; corruzione; migrazione; post-materialismo; scienza e tecnologia; valori religiosi; sicurezza; valori e norme etiche; interesse politico e partecipazione politica; cultura politica e regimi politici; demografia. La tabella 1.1 indica i risultati per diverse dimensioni e i loro valori in 20 Paesi.

Tabella 1.1: Valori di paesi selezionati della World Values Survey, settima ondata di indagine 2017-2020

Paese	Importanza del lavoro nella vita ¹	Importanza del tempo libero nella vita ¹	Importanza della religione nella vita ¹	Importanza della politica nella vita ¹
Australia	80.3%	91%	28.8%	49.1%
Bangladesh	97.7%	69.8%	99%	27.6%
Brasile	96.2%	85.3%	84.6%	44.2%
Cina	88.4%	70.6%	13%	53.6%
Egitto	86.9%	54.6%	100%	30.2%
Francia	93.7%	86.5%	37.1%	38.9%
Germania	87.3%	91.9%	35.7%	65.8%
Indonesia	98.6%	77.5%	99.9%	44.2%
Iran	96.1%	91.5%	92.5%	58.2%
Italia	96.1%	90.7%	65.3%	46.1%
Giappone	80.1%	90.3%	14.5%	64.3%
Messico	92.2%	85.2%	74.5%	33.3%
Nigeria	96.4%	93.2%	98.6%	58%
Polonia	92.8%	94.2%	78.1%	43.9%
Russia	74%	81.5%	50.6%	37.7%
Spagna	95.6%	91.2%	38.1%	40.1%
Corea del Sud	86.4%	91.6%	35.9%	60.1%
Turchia	83.7%	92.5%	88.4%	56.2%
Regno Unito	79.2%	91.7%	37%	53.7%
Stati Uniti	78.1%	86.8%	59.6%	55%

Fonte: Indagine sui valori mondiali (2020)

1.1.2 La cultura come sistema di significato

Nonostante la loro unicità e individualità, le persone di una stessa cultura rivelano un certo repertorio di somiglianze nella comunicazione. Come sostenuto da Max Weber (1949[2017], pp. 80-81), ciò è dovuto all'interazione significativa e allo scambio di significati attraverso i segni. La conclusione è che un'analisi "oggettiva" degli eventi culturali, che procede secondo la tesi che l'ideale della scienza è la riduzione della realtà empirica a "leggi", non ha senso. Non è priva di senso, come spesso si sostiene, perché gli eventi culturali o psichici, ad esempio, sono "oggettivamente" meno governati da leggi. Non ha senso per una serie di altre ragioni. In primo luogo, perché la conoscenza delle leggi sociali non è conoscenza della realtà sociale, ma è piuttosto uno dei vari ausili utilizzati dalla nostra mente per raggiungere questo fine; in secondo luogo, perché la conoscenza degli eventi culturali è inconcepibile se non sulla base del significato che le costellazioni concrete della realtà hanno per noi in determinate situazioni concrete individuali. In che senso e in quali situazioni ciò avvenga non ci viene rivelato da alcuna legge, ma viene deciso in base alle idee-valore alla luce delle quali consideriamo la "cultura" in ogni singolo caso. La "cultura" è un segmento finito dell'infinità senza senso del processo del mondo, un segmento a cui gli esseri umani conferiscono senso e significato.

La cultura consiste in conoscenze condivise, assunti di base e aspettative che creano univocità all'interno di un gruppo. Queste idee, simboli e significati appresi e condivisi permettono ai membri di una cultura di comunicare e cooperare in modo significativo e orientato agli obiettivi (Geertz, 1973). I gruppi sociali non devono necessariamente condividere la stessa conoscenza o lo stesso sistema di significato; piuttosto, creano una comprensione ampiamente condivisa della realtà sociale attraverso un quadro di riferimento comune (Berger & Luckmann, 1966). Durante il processo di socializzazione, gli individui acquisiscono questo sistema di significato, che serve per l'interpretazione appropriata delle azioni comunicative.

Secondo Geertz (1973), i segni e i simboli svolgono un ruolo chiave nel trasformare la cultura in una "rete di significato" e in un "inventario semantico". All'interno delle reti di significato, il comune e l'individuale, il condiviso e il particolare, l'univoco e l'ambivalente si confrontano tra loro. È necessario sottolineare che la cultura come sistema di significato non può essere equiparata a una determinata società a livello nazionale. I significati all'interno dei Paesi non sono stabili e possono variare in base alle molteplici culture che prevalgono al loro interno (d'Iribarne et al., 2020). I sistemi di significato sono diversi da una cultura all'altra, il che può avere conseguenze importanti sull'interazione umana nelle organizzazioni, ad esempio, concetti come qualità e relazione con il cliente possono presentare significati divergenti.

I sistemi di significato diventano interculturali quando i partner dell'interazione non comprendono determinati simboli o regole di interpretazione. Gli estranei a tali sistemi si trovano di fronte a una "molteplicità di strutture concettuali complesse, molte delle quali sovrapposte o annodate l'una all'altra, che sono allo stesso tempo strane, irregolari e inesplicabili, e che [essi] devono in qualche modo cercare prima di afferrare e poi di rendere" (Geertz, 1973, p. 10). Quando si affrontano queste strutture concettuali complesse, nelle situazioni interculturali emerge qualcosa di ambiguo, vago e nuovo, che può essere percepito come minaccioso o stimolante.

1.1.3 La cultura come sistema di soluzioni

Secondo Kluckhohn e Strodtbeck (1961), la cultura funziona come un sistema di ricerca di soluzioni. In altre parole, nei sistemi sociali gli attori trovano forme e modi specifici per raggiungere gli obiettivi. Nonostante l'esistenza di molteplici soluzioni possibili, gli individui preferiscono alcune soluzioni collaudate, "dominanti", per la regolazione ottimale dell'attività interpersonale e per la sopravvivenza e l'esistenza del sistema a cui appartengono (Parsons, 1952). I sistemi sociali si basano su valori, esperienze e aspettative (spesso inconsapevoli). Regole, metodi o istituzioni possono offrire possibili soluzioni ai problemi. Quando le comunità condividono orientamenti di valore relativamente simili che si sono dimostrati vincenti, è probabile che sviluppino determinati modelli di soluzione con frequenza e caratteristiche specifiche. A questo proposito, Kluckhohn e Strodtbeck (1961) formulano tre ipotesi:

In primo luogo, si presume che esista un numero limitato di problemi umani comuni per i quali tutti i popoli in ogni momento devono trovare una soluzione. Questo è l'aspetto universale delle origini di valore, perché i problemi umani comuni da trattare nascono inevitabilmente dalla situazione umana. Il secondo presupposto è che, pur esistendo una variabilità nelle soluzioni di tutti i problemi, essa non è né illimitata né casuale, ma è decisamente variabile all'interno di una gamma di soluzioni possibili. Il terzo presupposto è che tutte le alternative di tutte le soluzioni sono presenti in tutte le società in ogni momento, ma sono preferite in modo differenziato. Ogni società ha, oltre al suo profilo dominante di orientamenti di valore, numerose varianti o profili sostitutivi. Inoltre, si ipotizza che sia nel profilo dominante che in quello delle varianti esista quasi sempre un ordine di preferenza delle alternative di orientamento al valore. (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, p. 10). Di conseguenza, le società sviluppano un certo sistema di valori che influenza il loro comportamento e le loro azioni nel senso della risoluzione dei problemi (Kluckhohn, 1953). Kluckhohn e Strodtbeck (1961) hanno elaborato cinque problemi umani generali. Ogni problema ha un orientamento specifico, con una

gamma di possibili variazioni come "soluzioni". Il cosiddetto "Metodo dell'orientamento dei valori" propone cinque categorie che permettono di confrontare le culture (Tabella 1.2)

Tabella 1.2: Problemi umani generali

Orientamento	Problema umano generale	Campo	di variazione
	Natura delle persone	Qual è il carattere della natura umana innata?	<ul style="list-style-type: none"> • Il male • Neutrale (miscela di bene e male) • Buono
Rapporto con la natura?	Qual è il rapporto dell'uomo con la natura (e soprannatura)?		<ul style="list-style-type: none"> • Assoggettamento alla natura • Armonia con la natura • Padronanza della natura
	Orientamento tempo	Qual è l'orientamento temporale della vita umana?	<ul style="list-style-type: none"> • Il passato • Presente • Futuro
	Orientamento all'attività	Qual è la modalità dell'attività umana?	<ul style="list-style-type: none"> • Essere • Essere-in-divenire • Fare
Relazioni tra persone	Qual è la modalità di relazione dell'uomo con gli altri uomini?		<ul style="list-style-type: none"> • Linearità • Collateralità • Individualismo

Fonte: Basato su Kluckhohn e Strodtbeck (1961, p.12).

L'approccio culturale, le variazioni di valore e la metodologia sviluppata da Kluckhohn e Strodtbeck (1961) hanno plasmato la gestione interculturale per decenni e il modello adottato può essere trasposto anche nelle organizzazioni. Nella pratica aziendale, è spesso difficile elaborare una soluzione comune a problemi generali, poiché l'accettazione e l'attuazione possono variare nei diversi contesti culturali. Nella prospettiva di una gestione interculturale costruttiva, le organizzazioni dovrebbero cercare di sviluppare soluzioni che soddisfino le diverse parti coinvolte o che portino addirittura a un valore aggiunto per l'azienda attraverso la complementarità.

1.2 Globalizzazione e Cultura

In questo paragrafo evidenzieremo come la cultura è inquadrata nel contesto dell'internazionalizzazione e della globalizzazione, cercheremo di analizzare e comprendere l'incidenza della globalizzazione intesa come crescente mobilità e digitalizzazione colpisca le organizzazioni e come queste ultime rispondono a tali cambiamenti.

1.2.1 MACROCONTESTO: Globalizzazione, Digitalizzazione e Migrazione

L'internazionalizzazione riguarda l'espansione delle attività oltre i confini nazionali. La globalizzazione è un processo continuo che collega persone, culture, organizzazioni e nazioni. Basata sui principi del libero scambio e della liberalizzazione, la globalizzazione porta all'interdipendenza di un numero crescente di attori (aziende, consumatori, cittadini, istituzioni pubbliche, ecc.) in tutto il mondo (Cavusgil et al., 2019). L'internazionalizzazione e la globalizzazione intensificano i contatti transfrontalieri e la diversità socioculturale nelle società e nelle organizzazioni. Da un lato, sembra che il mondo stia diventando "più piccolo", con Paesi e regioni sempre più interconnessi attraverso la politica e il commercio, dall'altro lato, il mondo sta diventando "più grande", poiché le nazioni e le società si sviluppano continuamente e trovano risposte diverse alle sfide della globalizzazione, della digitalizzazione e della migrazione. Queste risposte possono differire da una nazione all'altra, determinando una distanza culturale, economica e istituzionale. Per colmare questa distanza, gli Stati nazionali stabiliscono regole e istituzioni a livello sovranazionale, come ad esempio l'Unione Europea o dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), facilitando le attività e la mobilità internazionali (Bergé et al., 2018).

1.2.1.1 Digitalizzazione e mondo VUCA

La globalizzazione è caratterizzata da continui cambiamenti, legati anche alla digitalizzazione e al mondo VUCA (Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità). La digitalizzazione si riferisce all'uso crescente delle tecnologie digitali, che consentono di trasformare i processi e le soluzioni manuali in digitali. Le tecnologie digitali consentono alle organizzazioni di aumentare l'efficienza e di migliorare i processi di comunicazione e innovazione. Hanno portato alla cosiddetta Industria 4.0 (o Quarta Rivoluzione Industriale), con la continua automazione delle pratiche manifatturiere e industriali tradizionali attraverso la comunicazione macchina-macchina su larga scala e l'Internet delle cose. Lo sviluppo di macchine intelligenti consente alle organizzazioni di analizzare e diagnosticare i problemi senza l'intervento umano e facilita il monitoraggio delle catene del valore globali. La trasformazione digitale ha accelerato i processi di internazionalizzazione e globalizzazione. Ha cambiato l'interazione economica, sociale, culturale e umana (Barmeyer & Mayer, 2020; Schwab, 2017). Allo stesso tempo, possiamo osservare nuove pressioni dal mondo VUCA, acronimo di Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità (Bennett & Lemoine, 2014). Nato dalle forze armate statunitensi, il concetto è utilizzato come quadro contestuale, che cattura l'ambiente sfidante per le organizzazioni: Il mondo VUCA è fatto di cambiamenti, che comprendono sia rotture pericolose che innovazioni positive. Le strategie ispiratrici sono nascoste nelle volatilità,

nelle incertezze, nelle complessità e nelle ambiguità" (Johansen, 2007, p. 46). Per ottenere un vantaggio competitivo, le organizzazioni devono quindi allineare il loro orientamento strategico e la loro gestione alle condizioni VUCA.

1.2.1.2 Migrazione e mobilità internazionale

Negli ultimi cinque decenni, le trasformazioni economiche, sociali, politiche e tecnologiche hanno portato a un aumento significativo della migrazione e della mobilità internazionale. Il numero di migranti è triplicato dal 1970 al 2019 a livello mondiale: nel 2019, 272 milioni di persone vivevano in Paesi diversi da quello di nascita (contro i 153 milioni del 1990 e gli 84 milioni del 1970). Questo rappresenta il 3,5% della popolazione mondiale (7,7 miliardi). La maggior parte delle persone è emigrata per motivi di lavoro, famiglia e istruzione, anche se nell'ultimo decennio sono aumentate le migrazioni dovute a disordini politici, persecuzioni religiose o politiche e disastri naturali.

Top 10 paesi di origine		Top 10 paesi di destinazione	
India: 17,5 milioni	Stati Uniti: 50,7 milioni		
Messico: 11,8 milioni	Germania	: 13,1 milioni	
Cina: 10,7 milioni	Arabia Saudita: 13,1 milioni		
Federazione Russa: 10,5	milioni	Federazione Russa	: 11,6 milioni
Repubblica Araba Siriana: 8,2 milioni	Regno Unito: 9,6 milioni		
Bangladesh: 7,8 milioni	Emirati Arabi Uniti: 8,6 milioni		
Pakistan: 6,3 milioni	Francia	: 8,3 milioni	
Ucraina: 5,9 milioni	Canada	: 8 milioni	
Filippine: 5,4 milioni	Australia	: 7,5 milioni	
Afghanistan: 5,1 milioni	Italia	: 6,3 milioni	

Tabella 1.3: I primi 10 paesi di origine e di destinazione della migrazione internazionale nel 2019

Fonte: Organizzazione internazionale per la migrazione (2019).

La popolazione globale di rifugiati ammontava a 25,9 milioni nel 2018 (Organizzazione internazionale per le migrazioni, 2019). Nel 2019, i primi dieci Paesi di origine hanno rappresentato un terzo dei migranti internazionali, mentre i primi 10 Paesi di destinazione hanno ospitato circa la metà dei migranti internazionali (Tabella 1.3)). I due principali corridoi regionali (dalla regione di origine alla regione di destinazione) hanno rappresentato circa il 25% dei migranti internazionali: (1) dall'Europa all'Europa (41,9 milioni) e (2) dall'America Latina e Caraibi al Nord America (26,6 milioni) (Organizzazione internazionale per le migrazioni, 2019). La crescita della migrazione e della mobilità internazionale pone sfide importanti per la gestione interculturale. Anche se la grande maggioranza delle persone continua ad avere un *background* monoculturale, possiamo osservare la

crescente importanza degli individui interculturali, cioè delle persone che integrano due o più culture nazionali. Nel 2019, una persona su 30 ha un background migratorio (Organizzazione internazionale per le migrazioni, 2019). La migrazione e la mobilità internazionale portano alla diversificazione delle società e delle organizzazioni nazionali che devono gestire una forza lavoro sempre più eterogenea.

1.3 MESO-CONTESTO: L'internazionalizzazione delle organizzazioni

Le organizzazioni sono entità sociali caratterizzate da interazioni interpersonali, professionali e interculturali. Un'organizzazione può essere definita come un sistema sociale di attori che uniscono risorse e competenze e che contribuiscono al raggiungimento di obiettivi in determinate condizioni strutturali e strategiche (March & Simon, 1958). Le organizzazioni hanno una formazione ruolo nelle società umane. In altre parole, gli esseri umani vivono in una "società organizzativa" (Kieser & Walgenbach, 2010). Le organizzazioni determinano la nostra formazione a scuola e all'università, la nostra vita lavorativa e i prodotti e i servizi che acquistiamo. Quindi, le organizzazioni sono una parte inevitabile della nostra vita, modellano i nostri comportamenti e hanno implicazioni di vasta portata per la società. In questo senso, le organizzazioni non si riferiscono solo alle aziende, ma anche alle istituzioni educative, agli ospedali, alle autorità pubbliche, alle organizzazioni internazionali e alle organizzazioni non governative (ONG). Sebbene tutte le organizzazioni debbano affrontare questioni relative a obiettivi, strategie, strutture, processi e cultura, questo libro si concentra principalmente sulle organizzazioni orientate al profitto, in particolare sulle aziende che internazionalizzano le loro attività.

Nel contesto della globalizzazione, le aziende hanno sviluppato sempre più le loro attività commerciali sui mercati internazionali (Buckley & Ghauri, 2015; Johanson & Vahlne, 2009). Questa tendenza riguarda quasi tutte le aziende, indipendentemente dal settore, dall'origine geografica o dalle dimensioni: start-up, piccole e medie imprese (PMI) e multinazionali (MNC). Le aziende che si internazionalizzano si trovano ad affrontare sfide interculturali, che possono riguardare sia l'organizzazione interna sia le relazioni esterne con clienti, fornitori, distributori e altri stakeholder (Dominguez & Mayrhofer, 2017, 2018a). Le aziende con un forte orientamento internazionale sono inserite in reti intra e inter-organizzative con una varietà di attori caratterizzati da diversi *background* culturali (Buckley, 2014). Quando si espandono all'estero, le aziende possono utilizzare e combinare tre tipi di modalità di ingresso nel mercato:

- (1) attività di esportazione
- (2) alleanze strategiche

(3) filiali interamente controllate

L'organizzazione interna e le relazioni stabilite con gli stakeholder esterni, e quindi l'importanza e la complessità delle questioni interculturali, variano a seconda delle modalità di ingresso nel mercato scelte.

1.3.1 Nuove forme organizzative

L'internazionalizzazione e la globalizzazione hanno messo in discussione la visione tradizionale di organizzazioni coerenti, stabili e in continua crescita. In risposta al rapido cambiamento dell'ambiente, le aziende hanno adattato le loro strategie, strutture e processi per rimanere competitive e sono emerse nuove forme organizzative. Viste le opportunità commerciali offerte dai mercati internazionali, possiamo osservare la proliferazione di aziende globali nate in tutto il mondo. Le aziende globali nate sono organizzazioni che si internazionalizzano nei primi anni di vita e che costruiscono il loro vantaggio competitivo con risorse dislocate in diversi Paesi (Cavusgil & Knight, 2009). Queste aziende sono influenzate dalla multiculturalità e dalla diversità fin dalla loro nascita e si presentano come organizzazioni interculturali di per sé. Spesso funzionano come strutture di rete. La leadership e le strutture organizzative di queste aziende sono caratterizzate dalla delega di responsabilità, dal processo decisionale decentralizzato, dall'*empowerment* e da un elevato grado di autonomia dei dipendenti (Chhotray et al., 2018). Esempi famosi di aziende nate globali sono Skype dall'Estonia, Spotify dalla Svezia, Deezer dalla Francia e Airbnb dagli Stati Uniti. Ci sono anche molte aziende più piccole che sono nate come aziende globali. Un esempio è fornito da PocketConfidant, una start-up francese che si rivolge al mercato globale del coaching.

1.4 *From vertical to horizontal: Il sistema organizzativo Olocrativo*

La gerarchia manageriale formale nelle organizzazioni moderne è persistente, così come gli appelli alla sua sostituzione, nel corso dell'ultimo mezzo secolo, le limitazioni della gestione gerarchia manageriale sono diventati sempre più evidenti. Una lunga tradizione di ricerca suggerisce che la gerarchia manageriale funziona più efficacemente in condizioni stabili, ma affronta serie sfide in condizioni dinamiche (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979). Allo stesso modo, i ricercatori suggeriscono che la gerarchia manageriale funziona per assicurare un'esecuzione affidabile di compiti noti, ma inibisce la soluzione di problemi complessi non routinari, specialmente quelli che si estendono su confini funzionali. La gerarchia manageriale, con il suo flusso di direttive dall'alto verso il basso, tende alla rigidità, rendendola più adatta all'esecuzione di piani o compiti senza necessità di rapidi cambiamenti (Burns & Stalker, 1961; Hamel, 2007). Infine, la gerarchia manageriale crea e

rafforza le differenze di status che possono stilare i bisogni di sviluppo e crescita dei suoi membri umani (Kegan, 1998; McGregor, 1960). Diversi filoni di ricerca nella letteratura manageriale illuminano quindi le carenze della gerarchia manageriale come disegno organizzativo, carenze che sembrano particolarmente problematiche per le organizzazioni moderne. Questa ricerca, soprattutto nei suoi filoni più recenti, riflette tre ampie tendenze nel mondo degli affari e della società.

In primo luogo, il ritmo di cambiamento, spesso notato, creato da un flusso di informazioni più rapido e da improvvisi sviluppi tecnologici, pone ovvie minacce alla gerarchia manageriale apparentemente rigida. Gli osservatori delle organizzazioni aziendali e del settore pubblico riconoscono la presenza di una sostanziale turbolenza e incertezza (Ancona, Bresman, & Kaeufer, 2002) e notano le implicazioni problematiche di questo dinamismo per la gerarchia manageriale. Quando l'ambiente o le esigenze dei clienti cambiano rapidamente, i dipendenti dell'organizzazione possono avere bisogno di rispondere più velocemente di quanto i controlli manageriali e le relazioni di rendicontazione permettano, con il risultato di perdere opportunità e altri fallimenti. La seconda tendenza è la crescita del lavoro basato sulla conoscenza. Sempre più organizzazioni operano nella cosiddetta economia della conoscenza, dove le idee e le competenze costituiscono le fonti primarie di creazione di valore, in contrasto con la produzione e la distribuzione di beni materiali (Blackler, Reed, & Whitaker, 1993). Un'implicazione dell'operare nell'economia della conoscenza è che i manager raramente dispongono di tutte le competenze necessarie per risolvere i problemi organizzativi. Piuttosto, gli individui a tutti i livelli organizzativi devono contribuire con informazioni e idee per il successo delle loro organizzazioni. Le risposte calate dall'alto hanno meno probabilità di generare i prodotti, i servizi o le soluzioni necessarie per il successo. Terzo, la tendenza a vedere il lavoro e le organizzazioni come luoghi di significato personale, dato che alcune fonti tradizionali di significato svolgono un ruolo in declino in molte parti della società, ha favorito l'interesse per il miglioramento delle esperienze lavorative dei dipendenti.

Nell'ultimo decennio, il discorso e la sperimentazione di modalità di organizzazione meno gerarchiche sono continuati e, probabilmente, si sono intensificati. Ad esempio, lavori recenti nella letteratura scientifica e professionale hanno esplorato forme di organizzazione meno gerarchiche sotto l'egida del "futuro del lavoro", del "futuro del management" e della "reinvenzione delle organizzazioni" (Hamel, 2007). Contemporaneamente, una recente serie di esperimenti reali di organizzazione meno gerarchica ha acquisito notorietà per i loro sforzi di non limitarsi ad adeguare la gerarchia manageriale, ma piuttosto di discostarsene del tutto, interrompendo il rapporto tra subordinati e manager. Un caso recente che ha suscitato una notevole attenzione manageriale e accademica è il rivenditore online Zappos (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016). Nel 2013,

Zappos ha adottato un sistema organizzativo chiamato *Holacracy*. *Holacracy* non è stato sviluppato da Zappos, bensì da Ternary, una società di software che ha sperimentato i principi dell'autogestione nella gestione delle proprie attività e ha poi formalizzato il sistema per renderlo disponibile ad altre organizzazioni (Robertson, 2015). Adottando *Holacracy*, Zappos ha abbracciato un insieme integrato di prescrizioni dettagliate che hanno formalmente eliminato i responsabili delle persone e dato ai singoli dipendenti piena autonomia su come svolgere il proprio ruolo. Invece di essere i manager a dirigere il lavoro degli individui, questi ultimi dovevano essere diretti da definizioni di ruolo altamente formalizzate, ma al tempo stesso flessibili. La maggiore formalizzazione del lavoro in ruoli è evidente nel fatto che, due anni dopo l'adozione di *Holacracy*, il numero di ruoli per dipendente di Zappos è passato da uno per dipendente a 7,4 per dipendente (Bernstein et al., 2016). Questa crescita non ha riguardato tanto un drastico aumento del carico di lavoro, quanto un insieme più dettagliato e ridefinito di definizioni di ruoli. Nonostante la maggiore formalizzazione, i ruoli lavorativi erano estremamente flessibili. I gruppi si incontravano per definire e rivedere i ruoli in regolari "riunioni di governance". "Nelle riunioni di governance, ogni individuo di un gruppo di lavoro poteva proporre modifiche al modo in cui il gruppo era organizzato, come spostare le responsabilità di un ruolo o proporre una nuova politica del gruppo di lavoro. Tutte le modifiche proposte sono state discusse e approvate dal gruppo. Come risultato di questo processo di revisione, i ruoli formali si sono spesso evoluti in base all'emergere di nuove questioni. Tony Hsieh, amministratore delegato e fondatore di Zappos, ha spiegato che voleva implementare *Holacracy* perché la produttività per dipendente era diminuita con la crescita dell'organizzazione e pensava che rendere l'azienda più auto-organizzata avrebbe potuto invertire questa tendenza. A differenza delle aziende, le città, che sono auto-organizzate, dimostrano un aumento (anziché una diminuzione) dell'innovazione e della produttività per individuo man mano che si ingrandiscono. Hsieh era motivato dalla convinzione che le aziende avrebbero potuto fare altrettanto, se fossero state gestite da strutture o sistemi auto-organizzati. Morning Star, l'azienda di trasformazione del pomodoro, presenta un altro caso recente e visibile di decentramento radicale che è stato studiato da studiosi e professionisti.

A partire dagli anni '90, Morningstar ha sviluppato un proprio sistema di autogestione in cui, anziché essere i manager a dirigere il lavoro, i singoli dipendenti stipulano volontariamente contratti bilaterali con altri dipendenti. Questi contratti, chiamati Colleague Letters of Understanding o CLOU, delineano le responsabilità individuali, le attività, gli obiettivi e le metriche per la valutazione delle prestazioni. Questi contratti vengono rinegoziati almeno una volta all'anno e costituiscono la base del coordinamento del lavoro. Inoltre, i comitati eletti stabiliscono le retribuzioni e risolvono le controversie tra i dipendenti. L'obiettivo dell'azienda era quello di promuovere un ambiente in cui i dipendenti "saranno professionisti che si autogestiscono, avviando le comunicazioni e il

coordinamento delle loro attività con i colleghi, i clienti, i fornitori e gli altri partecipanti al settore, in assenza di direttive da parte di altri" (Gino & Staats, 2014). Valve, uno dei più grandi e affermati produttori di giochi per computer, è un terzo caso recente di azienda che ha attirato l'attenzione degli studiosi per la sua radicale decentralizzazione dell'autorità. Fondata nel 1996, Valve ha sviluppato un design organizzativo unico nel suo genere, in cui i dipendenti hanno piena flessibilità e autonomia nello scegliere i giochi su cui lavorare. Anziché essere i manager o i dirigenti a stabilire quali giochi debbano essere sviluppati, questo processo interno di voto dei dipendenti determina i giochi che l'azienda sviluppa. Come spiega il manuale per i dipendenti di Valve ai nuovi assunti, "nessuno fa capo a nessun altro. L'azienda è tua e puoi guidarla verso le opportunità e lontano dai rischi. Avete il potere di dare il via libera ai progetti. Avete il potere di spedire i prodotti. ". L'interesse per nuove forme organizzative esiste da molti anni. Gli sforzi precedenti per reimmaginare le gerarchie organizzative convenzionali includono esempi ben documentati come Oticon, W.L. Gore, Semco e Johnsonville Sausage (Foss, 2003). Come Zappos, Valve e Morning Star, queste prime aziende hanno scartato il ruolo manageriale tradizionale e hanno dato ai dipendenti l'autonomia di gestirsi da soli. Sebbene gli esempi recenti non siano del tutto nuovi, l'attenzione che hanno ottenuto suggerisce una rinascita dell'interesse degli operatori per le alternative radicali alla gerarchia manageriale. In particolare, di recente è emersa una rete globale di aziende, consulenti e leader di pensiero, chiamata Responsive.org, che esplora alternative alla gerarchia manageriale. Avviata da un imprenditore di successo della Silicon Valley, la rete è cresciuta fino a contare più di 2500 persone e tiene conferenze in oltre 40 città in tutto il mondo.

1.4.1 Conclusione

Un numero crescente di organizzazioni sta cercando modi per organizzarsi in maniera meno gerarchica, nella speranza di diventare più innovativi, agili e arricchenti. Pochi sono quelli che non si accontentano di sperimentare all'interno dei contorni della gerarchia manageriale, ma puntano invece a discostarsene radicalmente. I tempi sono maturi per una ricerca e una teoria rinnovate e mirate per comprendere e guidare meglio questi sforzi. Nonostante i vari filoni di ricerca organizzativa che riguardano il tema dell'organizzazione meno gerarchica (da prospettive sia macro che micro) nessuno coglie adeguatamente la distinzione tra approcci radicali e incrementali. Spero che, delineando più chiaramente una classe specifica ed estrema di sforzi per un'organizzazione meno gerarchica, si possa incoraggiare e guidare la ricerca futura su questo importante fenomeno. Studiare se e come le organizzazioni possano essere progettate per essere luoghi di lavoro più responsabilizzanti ed efficaci è di grande interesse per molti studiosi di organizzazioni. Dopo tutto, noi tutti trascorriamo gran parte della nostra vita nelle organizzazioni. Inoltre, poiché le organizzazioni che si autogestiscono

rappresentano un'organizzazione ai confini, lo studio di questi sforzi ci permette di capire i limiti di un'organizzazione meno gerarchica e promette di rivelare qualcosa di più fondamentale sulla natura umana.

CAPITOLO 2: LA GESTIONE INTERCULTURALE

Questo capitolo si concentra sulla competenza interculturale e su alcune caratteristiche della leadership interculturale, che svolge un ruolo centrale per una gestione interculturale costruttiva. In primo luogo, distingueremo i concetti di competenza interculturale e intelligenza interculturale, evidenziando le componenti affettive, cognitive e comportamentali. In secondo luogo, esamineremo i metodi che possono essere utilizzati per la costruzione della competenza interculturale, e più specificamente la formazione, il coaching e la consulenza interculturale.

2 La competenza interculturale e intelligenza culturale

Nelle organizzazioni, gli individui interagiscono spesso con persone provenienti da altri contesti culturali. Hanno una varietà di risorse e competenze, tra cui la competenza professionale, ma anche quella sociale e interculturale. Per dare forma alle interazioni interculturali in modo costruttivo, gli individui dovrebbero sviluppare competenza e intelligenza interculturale. Le organizzazioni possono utilizzare alcuni metodi per sostenere gli attori nel miglioramento delle loro competenze interculturali, che sono essenziali per una gestione interculturale costruttiva. La **competenza interculturale** è la capacità di comprendere i valori, i modi di pensare e i modelli comportamentali di individui di altre culture, di comunicare il proprio punto di vista in modo trasparente nelle interazioni interculturali e di pensare a soluzioni alternative in situazioni interculturali (Barmeyer & Mayrhofer, 2020). La competenza interculturale consente un'interazione culturalmente sensibile, costruttiva ed efficace. Due modelli spiegano lo sviluppo della competenza interculturale: il modello a tre componenti (paragrafo 2.1) e il modello di sviluppo della sensibilità interculturale (paragrafo 2.1.1).

L' **intelligenza culturale** si riferisce alle molteplici abilità che consentono agli individui di adattarsi a diversi contesti culturali. Definiamo l'intelligenza culturale come: la capacità di una persona di adattarsi con successo a nuovi contesti culturali, cioè a contesti non familiari attribuibili al contesto culturale". Gli individui culturalmente intelligenti sono in grado di orientarsi in culture diverse. Il

concetto di intelligenza culturale senza cultura ha quattro componenti (Ang & van Dyne, 2015) (Tabella 2.1) e può svolgere un ruolo importante nei *team* globali.

Tabella 2.1: *Quattro Componenti dell'intelligenza culturale*

Fonti: Adattato da Ang e van Dyne (2015)

Intelligenza cognitiva culturale	Intelligenza culturale metacognitiva	Intelligenza culturale motivazionale	Intelligenza culturale comportamentale
Conoscenza e comprensione del proprio e dell'altrui sistema culturale Quadro di orientamento dei valori e dei comportamenti culturali propri e altrui La conoscenza e l'esperienza consentono interpretazioni e attribuzioni accurate dei diversi comportamenti culturali.	Consapevolezza delle proprie e altrui specificità culturali La distanza aiuta ad ottenere un approccio più oggettivo e visione priva di valori delle diverse posizioni e di individuare le regole di azione Capacità di analizzare continuamente la propria situazione, di ripensare al proprio comportamento e di imparare da esso.	La motivazione aiuta ad attivare nuove competenze per ampliare e utilizzare la conoscenza culturale per controllare le proprie azioni in modo culturalmente appropriato La motivazione e l'entusiasmo sono utilizzati come forze trainanti per apprendere e impegnarsi in contesti interculturali.	Implementazione delle conoscenze e delle competenze nella pratica in situazioni interculturali. Capacità di mostrare azioni verbali e non verbali appropriate Capacità di adattare le azioni per raggiungere i risultati concordati Capacità di identificare e controllare l'impressione lasciata agli altri

(1) Cognizione: questa componente è necessaria per acquisire nuove conoscenze, cioè conoscenze dichiarative sulle differenze culturali (per esempio, le regole che modellano le relazioni sociali e le competenze nelle lingue straniere) e conoscenze procedurali sui processi e le procedure nelle diverse culture (per esempio, la condotta delle riunioni e le trattative commerciali).

(2) Metacognizione: questa componente si riferisce alle strategie cognitive sviluppate per padroneggiare le situazioni di interazione interculturale. Trovare la propria strada in un altro contesto culturale richiede una continua analisi e ripensamento delle proprie situazioni, compresa l'osservazione attiva del proprio comportamento. Gli individui possono così imparare dalla propria esperienza.

(3) Motivazione: questa componente è necessaria affinché gli individui siano motivati a mettere in pratica le loro conoscenze. La motivazione è in parte radicata nei valori culturali e si riflette nella misura in cui le persone si impegnano a compiere determinate azioni.

(4) Comportamento: questa componente dimostra che la conoscenza non è sufficiente per comportarsi in modo appropriato in altre culture. Le conoscenze acquisite devono essere applicate nella vita reale. Gli individui culturalmente intelligenti sono in grado di tradurre con successo le loro conoscenze e intenzioni in comportamenti particolari.

La competenza interculturale consente un'interazione culturalmente sensibile, costruttiva ed efficace. Due modelli spiegano lo sviluppo della competenza interculturale: il modello a tre componenti e il modello di sviluppo della sensibilità interculturale.

2.1 Il modello a tre componenti

Il modello a tre componenti deriva dalla psicologia sociale (Rosenberg & Hovland, 1960) e struttura le caratteristiche della competenza interculturale in tre componenti, che sono reciprocamente dipendenti e che devono essere affrontate per costruire la competenza interculturale (tabella 2.2):

(1) La componente affettiva descrive gli atteggiamenti emotivi degli individui nei confronti delle differenze culturali, che si esprimono in atteggiamenti personali e competenze sociali come l'empatia e l'apertura.

(2) La componente cognitiva si riferisce alla conoscenza culturale, che facilita la percezione individuale dei punti in comune e delle differenze tra le culture, nonché dei loro valori e modi di comportarsi.

(3) La componente comportamentale esprime il comportamento necessario per un'interazione adeguata. Gli atteggiamenti emotivi e le conoscenze culturali vengono messi in pratica, ad esempio attraverso l'uso di una lingua straniera o la disponibilità a comunicare.

Tabella 2.2: Componenti chiave della competenza interculturale

Affettivo	Cognitivo	Comportamentale
Atteggiamenti, valori e sensibilità	Termini, conoscenza e comprensione	Competenze, attitudini e azioni
Empatia	Conoscenza dei sistemi politici, sociali ed economici	Capacità di applicare le conoscenze cognitive
Apertura	Conoscenza delle dimensioni culturali e degli standard culturali	Capacità di comunicazione
Flessibilità	Conoscenza delle lingue straniere	Capacità di mettere in pratica le competenze linguistiche
à Rispetto	Consapevolezza di sé	Capacità di metacomunicazione
Atteggiamento privo di valori		Comportamento flessibile
Etnorelativismo		Autodisciplina
Prospettive multiple		
Tolleranza dell'ambiguità		
Tolleranza della frustrazione		

Fonte: Adattato da Barmeyer (2000): Spitzberg e Changnon (2009)

Le esperienze di studio e lavoro in Paesi stranieri favoriscono lo sviluppo della competenza interculturale: le persone che decidono di lavorare o studiare all'estero di solito possiedono competenze sociali come l'empatia e l'apertura (componente affettiva), imparano a conoscere altre culture (componente cognitiva) e sanno come mettere in pratica le loro conoscenze culturali (componente comportamentale). Se utilizzate simultaneamente, le tre componenti delle competenze interculturali possono diventare una 'mega competenza' che si riferisce alla combinazione appropriata di competenze interculturali per aumentare l'efficacia e l'adattamento di queste competenze alla situazione e al contesto specifico (Caligiuri & Tarique, 2016, p. 281). Per esempio, l'agilità culturale è un'utile 'mega competenza' nell'odierno mondo globalmente interconnesso, che richiede una maggiore flessibilità e adattamento alle circostanze esterne. Si riferisce alla capacità di utilizzare competenze specifiche a seconda della situazione interculturale, scegliendo tra adattamento culturale, minimizzazione e integrazione.

2.1.1 Modello di sviluppo delle sensibilità culturali

Il modello di sviluppo della sensibilità interculturale permette di classificare la sensibilità interculturale degli individui. Il modello presuppone che la **sensibilità interculturale** possa essere sviluppata attraverso processi di apprendimento guidati e che gli individui possano modificare i propri comportamenti. Possono aumentare la loro sensibilità interculturale passando da tre stadi etnocentrici (legati alla propria cultura e con una limitata capacità di interagire a livello interculturale) a tre stadi

etnorelativisti (con un'apertura tollerante e rispettosa verso le altre culture) (Bennett, 1986, 2017). Le fasi etnocentriche sono:

(1) *Negazione delle differenze*: le differenze culturali non vengono percepite; gli individui hanno contatti interculturali limitati o inesistenti e quindi poca esperienza con valori, modi di pensare e di lavorare diversi.

(2) *Difesa dalle differenze*: le differenze culturali sono percepite, ma (inconsciamente) classificate come minacciose; la difesa si esprime nel pregiudizio, ad esempio, nei confronti di persone appartenenti a gruppi religiosi, etnici o nazionali diversi.

(3) *Minimizzazione delle differenze*: le differenze culturali non vengono né negate né ignorate, ma considerate insignificanti; le somiglianze vengono enfatizzate in modo da non mettere in discussione la propria visione del mondo.

Le fasi etnorelativiste sono:

(1) *Accettazione delle differenze*: invece di una valutazione negativa o positiva, c'è un'accettazione e un riconoscimento senza valori delle differenze culturali.

(2) *Adattamento alle differenze*: gli individui modificano i propri modelli comunicativi e comportamentali mantenendo la propria identità.

(3) *Integrazione delle differenze*: le differenze culturali vengono affrontate in modo costruttivo e critico, integrando gli atteggiamenti e le pratiche culturali nello sviluppo della propria personalità.

Il modello di sviluppo della sensibilità interculturale aiuta a determinare in che misura le persone hanno già acquisito la sensibilità interculturale e contribuisce a una migliore comprensione dello sviluppo della competenza interculturale. Il modello consente di stabilire obiettivi di sviluppo specifici per ogni fase e di attuare misure pratiche per raggiungerli.

2.2 Metodi per lo sviluppo delle competenze interculturali

Per una gestione interculturale costruttiva, è necessario che le aziende internazionali forniscano un supporto interculturale professionale, cioè strategico e sostenibile, ai propri manager e dipendenti. L'obiettivo è promuovere le qualifiche interculturali e allinearle ai requisiti e ai profili di competenza esistenti. Tra i metodi esistenti, ci concentreremo su **formazione interculturale**, **coaching interculturale** e **consulenza interculturale**.

2.2.1 Formazione Interculturale

La formazione interculturale è il metodo più utilizzato per lo sviluppo della competenza interculturale. Lo strumento educativo mira a creare consapevolezza delle differenze culturali tra i partecipanti e a promuovere le capacità di adattamento costruttivo e di azione efficace in situazioni interculturali. I corsi di formazione interculturale sono utilizzati per sviluppare la competenza interculturale di manager e dipendenti, in particolare per sostenerli in caso di incarichi all'estero (espatrio), team di progetto multiculturali e cambiamenti organizzativi come alleanze transfrontaliere, fusioni e acquisizioni. I programmi di formazione sono solitamente organizzati in diverse fasi:

- (1) analisi della situazione aziendale (contesto di business, esigenze aziendali e gruppo target).
- (2) proposta del programma di formazione (obiettivi, contenuti e formato di apprendimento).
- (3) implementazione delle sessioni di formazione.
- (4) valutazione del programma di formazione (feedback dei partecipanti e dell'azienda).

La tabella 2.3 presenta gli obiettivi, i metodi e i risultati di apprendimento della formazione interculturale utilizzando il modello a tre componenti della competenza interculturale.

	Affettivo Atteggiamenti, valori e sensibilità	Cognitivo Termini, conoscenza e comprensione	Comportamentale Competenze, attitudini e azioni
Obiettivi	Sviluppare atteggiamenti positivi nei confronti di persone di altre culture Riduzione della paura e dello stress	Acquisizione di conoscenze culturali di base Acquisire conoscenze su culture specifiche	Essere motivati e interessati a interagire con persone di altre culture in modo mirato e arricchente Esercizi di comunicazione Giochi di ruolo Giochi seri (online) Esperimenti Interazioni in gruppi multiculturali
Metodi	Simulazioni culturali Esercizi di autoconsapevolezza Discussioni sui valori Incidenti critici	Pubblicazioni (libri, articoli) Presentazioni Film e video (brevi) Webinar Corsi online aperti su larga scala (MOOC) Rapporti sul campo Studi di caso Studi di paese	
Risultati di apprendimento desiderati	I partecipanti si confrontano con valori e prospettive diversi e riflettono sui propri "fatti evidenti" culturali.	I partecipanti comprendono le connessioni e i significati dei diversi sistemi culturali.	I partecipanti raggiungono gli obiettivi e adottano comportamenti appropriati e rispettosi con i loro partner di altre culture.

Tabella 2.3: Obiettivi, metodi e risultati di apprendimento della formazione interculturale

Fonte: Adattato da Fowler e Blohm (2004, p.46).

La formazione interculturale offre ai partecipanti lo spazio necessario per affrontare temporaneamente argomenti specifici del loro lavoro quotidiano a un livello meta. Gli individui hanno l'opportunità di portare le interazioni lavorative quotidiane a un livello di astrazione più alto, di riflettere su di esse e di discuterne con altri. Può essere utile organizzare sessioni di formazione in luoghi neutri, ad esempio sedi di seminari e conferenze, dove i partecipanti possono staccarsi più facilmente dal loro ambiente di lavoro quotidiano. È anche possibile organizzare sessioni di formazione online, che possono facilitare la partecipazione di dipendenti provenienti da luoghi diversi. I formatori interculturali dovrebbero agire come esperti neutrali di conoscenza e moderatori dei processi di apprendimento di gruppo. Possono rispondere alle domande sulle situazioni di lavoro interculturali, comprendere i problemi correlati e spiegare le possibili soluzioni. L'obiettivo principale della formazione interculturale è preparare le persone a situazioni di lavoro interculturali, in modo che possano affrontare le sfide interculturali ed evitare incidenti critici. Gli obiettivi della formazione si basano spesso sulle componenti della competenza interculturale, come la consapevolezza culturale, il trasferimento di conoscenze e il cambiamento comportamentale. Gli obiettivi della formazione possono essere:

- Aumentare la consapevolezza dell'impronta culturale dei partecipanti e delle differenze culturali, che facilita lo sviluppo di un atteggiamento etnorelativista.
- Comprendere le diverse logiche culturali e apprezzare le specificità culturali.
- Costruire e stabilizzare relazioni di fiducia con partner di altre culture.
- Sviluppare le capacità di adattamento costruttivo e di azione efficace in diverse circostanze culturali.
- Per i dipendenti, lo sviluppo della competenza (d'azione) interculturale è un obiettivo centrale della formazione interculturale. Per le organizzazioni, l'obiettivo è ridurre al minimo i costi (di transazione), ad esempio in caso di fallimento di incarichi all'estero e di progetti multiculturali.

2.2.2 Coaching Culturale

Il coaching interculturale è un metodo di sviluppo individualizzato e basato sul processo per lo sviluppo della competenza interculturale, che mira ad avviare processi di apprendimento interculturale con l'aiuto di un *coach*. L'obiettivo è sensibilizzare il *coachee* alle differenze culturali e fornire una comprensione dei sistemi culturali. Il coach guida il *coachee* a sperimentare la realtà da diverse prospettive culturali, il che aiuta ad analizzare le somiglianze e le differenze e a comprendere meglio le interazioni interculturali (Rosinski, 2003). Il metodo incoraggia il

coachee a riflettere su se stesso e poi ad agire in modo più proattivo nelle situazioni interculturali. Il *coachee* dovrebbe essere in grado di riconoscere le situazioni di conflitto interculturale e di risolvere le potenziali difficoltà in un modo più adeguato. Il coaching interculturale può essere preparatorio, di accompagnamento o successivo ad un incontro interculturale. L'attenzione si concentra sull'elaborazione delle esperienze e sullo sviluppo dialogico e interattivo di strategie d'azione significative. Il coach aiuta a strutturare e consigliare il processo, e il *coachee* deve trovare le soluzioni in base alla sua personalità e allo specifico contesto situazionale (Barmeyer, 2002). Il coaching può essere svolto con enfasi sui contenuti e sui processi: *il coaching di contenuti* (coaching esperto o coaching specialistico) mira ad impartire conoscenze e competenze (dimensione cognitiva); *il coaching di processo* promuove l'autoriflessione comportamentale del *coachee* per comprendere meglio e sviluppare la relazione con altri sistemi culturali (dimensione affettiva). Il coaching di contenuto e il coaching di processo non si escludono a vicenda, ma si completano a vicenda attraverso un approccio individualizzato, confidenziale, basato sul dialogo e orientato al processo, il coaching può promuovere meglio l'autoriflessione personale rispetto a una formazione interculturale selettiva orientata ai contenuti. Il coaching interculturale - nel senso di interculturalità costruttiva - richiede un approccio riflessivo sulla cultura. Gli strumenti psicometrici, la maggior parte dei quali provenienti dagli Stati Uniti, possono servire per analizzare e sviluppare la competenza interculturale. L'uso di tali strumenti di autovalutazione si è rivelato utile per specialisti e manager, soprattutto per ottenere una valutazione primaria delle competenze e per avviare successivamente le fasi di sviluppo (ad esempio attraverso il coaching) (Brinkmann & van Weerdenburg, 2014).

2.2.3 Consulenza Interculturale

Anche la consulenza interculturale può contribuire a una gestione interculturale costruttiva all'interno delle organizzazioni (consulenza gestionale) (Rathje, 2007). La consulenza gestionale interculturale riguarda questioni organizzative situate a livello meso, nel senso di sviluppo organizzativo interculturale. La tabella 2.4 mostra le aree principali della consulenza gestionale interculturale, nonché gli esempi associati e le unità aziendali coinvolte. Per una gestione interculturale costruttiva, è necessario collocare l'interculturalità nel contesto dell'organizzazione. L'interculturalità dovrebbe essere una questione che riguarda tutti gli individui nelle aziende a orientamento internazionale.

Aree principali	Esempi	Unità aziendali
Gestione delle risorse umane	Selezione dei dipendenti da assegnare all'estero (espatrio) Concezione dello sviluppo interculturale del personale	Risorse umane
Comunicazione aziendale interna	Creazione di visione, missione e valori aziendali interculturali	Strategia di comunicazione aziendale
Comunicazione aziendale esterna	Adattamento degli strumenti di marketing e comunicazione alle culture locali Relazioni pubbliche internazionali delle aziende	Marketing Relazioni pubbliche Vendite
Supporto ai processi di internazionalizzazione	Preparazione di fusioni e acquisizioni transfrontaliere Integrazione degli aspetti culturali nei processi di due diligence	Strategia Sviluppo aziendale
Sviluppo organizzativo	Sviluppo di concetti per ottimizzare la cooperazione interculturale e realizzare sinergie interculturali	Dipende dalle funzioni
Rapporti tra sede centrale e filiali	Definizione di meccanismi di coordinamento e controllo che tengano conto delle specificità culturali locali. Composizione di team globali per la gestione dei progetti	Sede centrale Filiali

Tabella 2.4: Aree principali della consulenza di gestione interculturale

Fonte: basato su Rathje (2007, p 802).

2.3 Leadership interculturale

Questo paragrafo è dedicato alla leadership interculturale, che svolge un ruolo fondamentale nelle organizzazioni che internazionalizzano le proprie attività. Questo tipo di leadership è fortemente influenzato dalle differenze culturali tra manager e dipendenti. Sono presentate innanzitutto le specificità culturali della leadership nel contesto globale. Ci concentreremo poi sulla leadership comparativa, basata sullo studio GLOBE, per evidenziare la diversità degli stili di leadership nelle diverse culture. Infine, discuteremo l'implementazione costruttiva della leadership interculturale.

La leadership nelle organizzazioni che operano a livello internazionale è fortemente influenzata dalle caratteristiche culturali. La leadership in un contesto internazionale richiede competenza interculturale ed esperienza culturale per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione (Northouse, 2018). La leadership si riferisce alla capacità di una persona di guidare e influenzare il comportamento di altri individui per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Gli obiettivi sono motivare e coinvolgere

i dipendenti per raggiungere le prestazioni desiderate e progettare, sviluppare e gestire le organizzazioni in modo che possano attuare le loro strategie. La leadership è per lo più situazionale, il che significa che i manager devono adattare i loro compiti, misure e metodi al contesto organizzativo.

2.3.1 Leadership & Cultura

La leadership assume forme diverse nelle varie culture, poiché i dipendenti hanno aspettative diverse su come i leader dovrebbero comportarsi. Per esempio, negli Stati Uniti la leadership è considerata individualistica, orientata alle prestazioni e alla competizione. I leader sono spesso stilizzati come "eroi" con una forte visione. Il carisma eroico comprende comportamenti visionari e non convenzionali. I leader colgono le opportunità e costruiscono relazioni interpersonali armoniose senza cambiare direzione troppo rapidamente. Inoltre, ci si aspetta che i leader ispirino i dipendenti e li responsabilizzino con entusiasmo (Hoppe & Bhagat, 2007). Tuttavia, il concetto di "*empowerment*" può assumere significati diversi in altri contesti culturali. È quindi evidente che gli stili di leadership occidentali non possono essere facilmente trasferiti nei Paesi emergenti o in via di sviluppo. È necessario considerare le situazioni di leadership e adattare le pratiche di leadership per raggiungere l'efficacia. Di seguito sono illustrate alcune caratteristiche culturali degli stili di leadership in diverse aree geografiche. È importante tenere presente che esistono variazioni all'interno dei Paesi e delle regioni. In Cina, la leadership è caratterizzata dall'interazione tra leadership autoritaria (strutture di potere centralizzate), confucianesimo (principi morali e giustizia) e cura reciproca (leadership paternalistica) (Su, 2015). Ci si aspetta che un leader eserciti giustizia e potere per mantenere l'ordine sociale. Guanxi e burocrazia celeste aiutano a comprendere la leadership cinese:

- Il guanxi si riferisce a interdipendenze sociali consolidate e strettamente intrecciate tra leader e dipendenti, che danno luogo a strutture relazionali di tipo familiare. Un dipendente è considerato un membro della famiglia, che deve all'organizzazione un impegno di rendimento e l'obbedienza del leader.
- Burocrazia celeste: Il compito di un leader forte è quello di mantenere l'ordine pubblico, svolto da una grande amministrazione che agisce per conto del "Figlio del Cielo". L'idea è legata alla credenza religiosa secondo cui il paradiso (come metafora della Terra) è governato dal re Giada che mantiene l'ordine sociale attraverso la burocrazia, guidando i suoi servitori a tenere i libri, emettere decreti e occuparsi della corrispondenza.

- In Asia orientale, la ricerca dell'armonia, una forte anzianità e un atteggiamento riservato fanno parte del comportamento dei leader. Tuttavia, la leadership è gerarchica, spesso paternalistica, che allo stesso tempo enfatizza l'importanza dell'appartenenza al gruppo e l'orientamento alle relazioni umane. Il collettivismo si sposa con un elevato orientamento al lungo termine. In Thailandia, ad esempio, la leadership umanistica si riferisce alla guida, al collegamento, al sostegno emotivo, alla socializzazione e alla comunicazione indiretta, che sono coerenti con il pensiero olistico asiatico (Vora & Kainzbauer, 2020).

- In America Latina, la leadership si riferisce alla reciprocità e all'orientamento personale, ma anche al paternalismo e all'autocrazia. In Messico, lo stile di leadership paternalistico è segnato dal sistema coloniale spagnolo delle *hacienda*, che sostiene una forte dipendenza tra i servi e l'*hacendero*, il proprietario terriero. Questi *patrones* ("padri") sono considerati benefattori che sostengono finanziariamente i dipendenti, le organizzazioni e i villaggi. Spesso vengono consultati dai dipendenti in caso di difficoltà e problemi. Lo stile di leadership autoritario ma paternalistico è legato all'immagine del *caudillo*, un termine emerso nel XIX secolo dopo le guerre di indipendenza dell'America Latina dalla Spagna. Un *caudillo* descrive un uomo forte, autocratico ma carismatico, che governa un determinato territorio o esercita il potere su regioni e persone.

- Nell'Africa centrale e meridionale prevale una leadership paternalistica e un rigido controllo burocratico. I valori tradizionali, il comunitarismo, il lavoro di squadra, la mitologia e la religione svolgono un ruolo importante nella leadership. Il rapporto con la natura è enfatizzato dall'*Ubuntu*, una filosofia tradizionale che sostiene una forma estrema di collettivismo. L'*Ubuntu* sottolinea l'importanza della comunità, del rispetto, della stima e dell'umanesimo e si esprime attraverso la condivisione delle risorse e la generosità, la solidarietà e la compassione. Il termine deriva dal detto "*umuntu ngumuntu ngabantu*" che significa "una persona è una persona grazie alle altre persone" (Bekker, 2008, p. 19).

- In Nord Africa, la leadership riflette il sentimento di appartenenza al gruppo, chiamato *asabiya*. Coniato dal filosofo Ibn Kaldhun, il termine risale a 800 anni fa, ma si riflette ancora oggi nelle organizzazioni. L'*asabiya* considera le relazioni di leadership come legami familiari e reti sociali orientate a valori religiosi come l'umanesimo (Sidani, 2008).

2.3.1.1 Percorsi di carriera dei leader nei diversi paesi

La socializzazione professionale determina in larga misura il modo in cui gli attori diventano manager e il modo in cui comprendono il loro ruolo e legittimano le loro azioni e i loro comportamenti nei confronti degli altri membri dell'organizzazione. Questa socializzazione avviene di solito nella prima

età adulta presso scuole, università e altre istituzioni educative e integra gli individui nelle norme e nei valori di specifiche culture professionali. La professionalizzazione e i percorsi di carriera dei leader rivelano differenze significative tra i Paesi e sono spesso radicati nei sistemi educativi. Infatti, i potenziali di carriera e di leadership non sono identificati e sviluppati allo stesso modo nelle diverse culture, ed è quindi possibile differenziare i modelli nazionali di percorso di carriera. La tabella 2.5 indica le caratteristiche principali di quattro modelli di percorso di carriera: il modello anglosassone e olandese, il modello di carriera germanico, il modello di carriera latino e il modello di carriera giapponese.

Modello di carriera anglosassone e olandese	<p>Sviluppo gestito: Politiche di assunzione egualitarie, basate sulle competenze tecniche e funzionali Corrispondenza tra prestazioni e potenziale dei dirigenti Strategie di sviluppo delle risorse umane per manager ad alto potenziale</p> <p>Sviluppo funzionale:</p>
Modello di carriera germanico	<p>Ampia socializzazione professionale attraverso l'istruzione professionale e i programmi di formazione, seguita dalla specializzazione in un'area funzionale definita. La promozione e la legittimità sono ottenute attraverso la competenza professionale ("specialisti") e il capitale sociale. Alpinista" con sviluppo di "carriera a camino" (promozione a vita all'interno di un'azienda). professione o funzione)</p> <p>Approccio politico elitario: Reclutamento da istituti di istruzione superiore elitari (definiti <i>Grandes Ecoles</i> in Francia)</p>
Modello di carriera latino	<p>Avanzamento attraverso un cambiamento di successo tra dipartimenti funzionali Costruzione di capitale sociale attraverso relazioni informali Approccio trasversale generalista senza particolari specializzazioni</p> <p>Sviluppo di una coorte elitaria: Reclutamento di pool o coorti d'élite per identificare i futuri manager</p>
Modello di carriera giapponese	<p>Carriera a lungo termine nella stessa organizzazione con rotazione delle mansioni e formazione intensiva Forte competitività con pari opportunità e mobilità multifunzionale</p>

Tabella 2.5: Modelli nazionali di percorso professionale

Fonti: Evans et al. (1989)

2.3.1.2 Leadership Comparata, lo studio GLOBE

Il confronto culturale della leadership evidenzia la diversità delle percezioni e delle aspettative di ruolo dei leader nelle diverse culture e contribuisce a una migliore comprensione del funzionamento della leadership nelle culture straniere. Ciò è particolarmente importante quando ai manager viene richiesto di assumere posizioni di leadership in altri contesti culturali, ad esempio in caso di espatrio in aziende multinazionali, in joint venture transfrontaliere, fusioni e acquisizioni o all'interno di una forza lavoro multiculturale. La leadership comparativa esplora gli stili di leadership in diversi contesti

culturali e aiuta ad analizzare e progettare situazioni di leadership interculturale. Una leadership interculturale costruttiva si basa sul riconoscimento delle differenze nella selezione, nello sviluppo e nella percezione della leadership. Il confronto tra l'azione e la performance della leadership permette di cogliere l'efficacia degli stili di leadership in contesti culturali diversi. Nelle situazioni interculturali, è necessario dare particolare importanza alle percezioni della leadership, cioè alle "convinzioni che si hanno su come i leader si comportano in generale e su cosa ci si aspetta da loro" (Herd & Lowe, 2020, p. 358). Il termine "leadership" ha significati diversi nelle varie culture ed è spesso connotato storicamente e politicamente. La tabella 2.6 presenta i termini utilizzati per la parola "leader" in diverse lingue e i relativi significati.

Lingua	Termine	Significato associato
Inglese	Leader'	Dà forza e motivazione Concetto egualitario: processo decisionale partecipativo, discussioni aperte e lavoro di squadra.
Cinese	Lingdao'Potere	autoritario Prendere decisioni e assumersi responsabilità Mantenimento di uno status superiore con possibile abuso di potere
Francese	Cadre"	Definizione di "cornici" per compiti, responsabilità e budget Fornire supporto e assistenza ai dipendenti I dipendenti agiscono in modo piuttosto autonomo, ma senza superare la "cornice".
Tedesco	Führungskraft' Vorgesetzter	L'autorità si basa sulla competenza tecnica e sull'autonomia funzionale Si riferisce a relazioni orizzontali
Russo	Rukovoditel' Načal'nik	Qualcuno che guida qualcosa o qualcuno è un mentore Persona ufficiale che ha personale e potere
Spagnolo	'Líder', 'Patrón'	Direttivo e autoritario con delega di lavoro Decisioni direttive, elevata assertività e minor lavoro di squadra

Tabella 2.6: Significati associati al termine "Leader" nelle varie lingue

Fonti: Barmayer e Davoine (2006); Hoppe (2004).

Lo studio GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) è uno dei più grandi studi comparativi sulla leadership. Lo studio evidenzia l'influenza della cultura sulle aspettative della leadership e la necessità di far coincidere il comportamento della leadership con le aspettative per raggiungere l'efficacia. Per il primo studio del 2004, sono stati raccolti dati da 17.000 manager di medio livello in 62 Paesi (House et al., 2004). Il secondo studio del 2014 riguarda oltre un centinaio di CEO e 5.000 dirigenti di alto livello in 24 Paesi (House et al., 2014). Nel 2020 è iniziata una nuova ondata di raccolta dati, che riguarda oltre 120 Paesi (GLOBE, 2020). Le indagini sono condotte da un team di ricerca internazionale e includono dati provenienti da sondaggi, interviste, focus group e discussioni con i leader.

Tabella 2.7: Stili di Leadership nei Cluster regionali

Fonte: House et al. (2004, p. 684).

Cluster regionale	Leadership carismatica e basata sui valori	Leadership orientata al team	Leadership partecipativa	Leadership orientata alle persone	Leadership autonoma	Leadership autoprotettiva
America Latina	Alto	Alto	Medio	Medio	Basso	Medio/alto
Anglo-americano	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Basso
Africa subsahariana	Medio	Medio	Medio	Alto	Basso	Medio
Europa Latina	Medio/alto	Medio	Medio	Basso	Basso	Medio
Europa orientale	Medio	Medio	Basso	Medio	Alto/alto	Alto
Europa germanica	Alto	Medio/basso	Alto	Medio	Alto/alto	Basso
Europa nordica	Alto	Medio	Alto	Basso	Medio	Basso
Asia confuciana	Medio	Medio/alto	Basso	Medio/alto	Medio	Alto
Asia meridionale	Alto	Medio/alto	Basso	Alto	Medio	Alto/alto

I risultati degli studi mostrano l'esistenza di sei principali stili di leadership globale (GLOBE, 2020):

- **Leadership carismatica e basata sui valori:** i manager ottengono le prestazioni dei dipendenti attraverso l'ispirazione e la motivazione, rispettando e seguendo i valori fondamentali.
- **Leadership orientata al team:** i manager stabiliscono obiettivi comuni per il lavoro di squadra e subordinano sé stessi e il loro comportamento di leadership a questo obiettivo.
- **Leadership partecipativa:** i manager coinvolgono i dipendenti nei processi decisionali.
- **Leadership orientata alle persone:** i manager sostengono i dipendenti e li trattano con generosità e attenzione.
- **Leadership autonoma:** l'indipendenza e l'individualità dei manager sono in primo piano.
- **Leadership autoprotettiva:** i manager cercano di preservare la propria faccia e quella del gruppo e agiscono orientati allo status, all'egocentrismo e al conflitto.

2.3.2 Leadership interculturale costruttiva: Culture multiple e leadership

La leadership interculturale riguarda la comunicazione e le interazioni di leadership tra leader e dipendenti provenienti da contesti culturali diversi, che possono avere aspettative, percezioni e valori

divergenti nei confronti del comportamento di leadership. La leadership interculturale si concentra sulle relazioni dinamiche di interazione. Le sfide e i conflitti della leadership possono derivare da aspettative divergenti in merito a obiettivi, ruoli, autorità, partecipazione, delega e libertà d'azione. È il caso dei leader di team multiculturali, degli espatriati che assumono posizioni manageriali in Paesi stranieri o quando gli strumenti di leadership vengono trasferiti in altri Paesi (Chevrier, 2009). Queste sfide possono essere mitigate o risolte grazie alla consapevolezza culturale e all'anticipazione delle possibili sfide. È quindi necessario progettare e gestire con attenzione le interazioni con dipendenti provenienti da altri contesti culturali.

Con la globalizzazione e la digitalizzazione, le organizzazioni e le situazioni di leadership stanno diventando sempre più diverse. È evidente che le differenze culturali influenzano le aspettative e i comportamenti della leadership, rendendo la "leadership efficace" più complicata di quanto si pensasse in precedenza. Inoltre, i manager e i dipendenti stanno acquisendo un'esperienza internazionale ed è quindi probabile che siano influenzati da più culture (Sackmann & Phillips, 2004). È quindi necessario prendere in considerazione diversi livelli di culture, tra cui le culture di genere, generazionali, dipartimentali e professionali. Di conseguenza, l'approccio "unico" alla leadership non è sempre efficace, anche in un gruppo culturalmente omogeneo.

-Le culture di genere sono influenzate dall'uguaglianza di genere e dalle iniziative volte a promuovere le donne nelle posizioni dirigenziali. Le donne manager spesso mostrano maggiore empatia e intervento collettivo e sono più inclini a sviluppare relazioni aperte, egualitarie e cooperative. Ad esempio, la Spagna ha una storia più recente di uguaglianza di genere rispetto ad altri Paesi occidentali, il che spiega differenze più marcate nella valutazione dei comportamenti di leadership e delle opportunità di carriera rispetto a Paesi con maggiore esperienza di genere. Il Vietnam ha una lunga tradizione di uguaglianza di genere, con uomini e donne responsabili in egual misura dell'educazione dei figli, che probabilmente spiega le specificità della leadership (Hang, 2008).

-Le culture generazionali mostrano differenze significative, ad esempio tra le generazioni del baby boom, le generazioni X, Y e Z e i nativi digitali, che si manifestano in tutte le culture nazionali. Mentre i baby boomer tendono a seguire e ad aspettarsi stili di leadership più gerarchici, le generazioni X e i nativi digitali sono più orientati verso stili di leadership decentralizzati, flessibili ed egualitari (Yu & Miller, 2005). Questi diversi presupposti sulla leadership potrebbero portare a sfide nelle situazioni di leadership. Le loro relazioni reciproche sono probabilmente influenzate dalla socializzazione, dallo sviluppo economico e dall'istruzione specifici del Paese. Anche le culture *dipartimentali e professionali* possono avere un impatto sulle relazioni interculturali dei leader. Ad

esempio, i leader con un *background* professionale diverso potrebbero non essere considerati sufficientemente competenti dai dipendenti, se non hanno le competenze necessarie. Questo aspetto è particolarmente importante in Paesi come la Germania e l'Italia (Delmestri & Walgenbach, 2005). Inoltre, i dipendenti di professioni più "moderne", come gli specialisti di informatica, sono più propensi ad aspettarsi una leadership decentralizzata e piatta rispetto ai professionisti di aree più "tradizionali", come la contabilità e la produzione. L'appartenenza a gruppi professionali diversi può quindi portare a delle tensioni, ma le competenze divergenti tra leader e dipendenti possono anche contribuire a effetti complementari, ad esempio nel caso di team interfunzionali.

A differenza della leadership interculturale, che si concentra sulle dinamiche e sui risultati delle situazioni di leadership interculturale, la leadership globale coglie la crescente complessità che i manager devono affrontare, ovvero la diversità, l'interdipendenza, l'interconnessione e la volatilità: "la leadership globale è il processo e le azioni attraverso cui un individuo influenza una serie di costituenti interni ed esterni provenienti da più culture e giurisdizioni nazionali in un contesto caratterizzato da livelli significativi di complessità dei compiti e delle relazioni". La leadership globale va oltre le "culture e giurisdizioni nazionali" e abbraccia molteplici culture e dinamiche di potere nelle interazioni sociali all'interno e tra le organizzazioni, ma anche tra gli individui.

2.3.2.1 Leadership in contesti interculturali

Quando gli stili e i comportamenti di leadership sono incompatibili in specifici contesti interculturali, leader e collaboratori devono negoziare le forme di interazione. È possibile differenziare quattro costellazioni di comportamenti di leadership interculturale (Festing & Maletzky, 2011):

- Adattamento del leader: il manager si adatta ai dipendenti.
- Adattamento dei seguaci: i dipendenti si adattano al manager.
- Integrazione: entrambe le parti si avvicinano l'una all'altra e creano qualcosa di nuovo.
- Separazione: i contatti vengono evitati a causa di conflitti.

Il tipo di adattamento dipende dalla percezione (positiva o negativa) di entrambe le parti, dagli stereotipi associati e dai rapporti di potere. In situazioni estreme, il comportamento inappropriato può essere sanzionato. I manager possono quindi adottare diverse strategie comportamentali per gestire le situazioni di leadership interculturale e raggiungere gli obiettivi organizzativi in ambienti competitivi. Possono comportarsi come (Scholz & Stein, 2013):

1) **Camaleonti culturali**: i manager adattano il loro stile di leadership alle norme comportamentali della cultura di destinazione. Abbandonano in gran parte le proprie posizioni culturali per evitare reazioni spiacevoli. I loro obiettivi vengono raggiunti solo se non creano problemi a tutte le persone coinvolte.

2) I **"cowboy della cultura"**: i manager trasferiscono il loro stile di leadership etnocentrico alle situazioni di leadership nella cultura di destinazione. Questa strategia può essere percepita come provocatoria e può non essere adatta a certe culture. Potrebbe impedire il raggiungimento degli obiettivi, a meno che i manager non detengano il potere necessario.

3) **"Equalizzatori culturali"**: i manager considerano le differenze culturali in misura limitata e ritengono che le differenze culturali non debbano disturbare le relazioni di leadership. Questa strategia può essere messa in discussione da realtà culturali divergenti. Spesso possono sorgere conflitti interculturali.

4) I **"positivisti della cultura"**: i manager si comportano secondo la propria cultura, ma senza invadere le norme e le aspettative degli altri, cosa che li renderebbe impopolari. In questo caso, è necessario conoscere le norme comportamentali delle culture di riferimento e il loro impatto positivo o negativo sulle situazioni di leadership. I manager possono quindi tracciare un profilo e agire con successo.

In questa prospettiva, una **leadership interculturale costruttiva** significa evitare consapevolmente le situazioni di conflitto, pur perseguendo i propri obiettivi di leadership. La creazione di una situazione "win-not-lose" può evolvere verso una situazione sinergica "win-win", quando i dipendenti possono beneficiare del successo ottenuto, ad esempio con una maggiore sicurezza del lavoro o un clima migliore. In generale, gli obiettivi organizzativi sono difficili da raggiungere senza misure strategiche e strutturali, e la mancanza di una riflessione sistematica sulle costellazioni di leadership interculturale può inibire l'efficacia della leadership.

CAPITOLO 3: MULTILATINAS, L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LATINO-AMERICANE

Le aziende latinoamericane appaiono con scarsa frequenza nella ricerca manageriale e nei media internazionali. Poche aziende latinoamericane sono riconosciute e la maggior parte di esse rimane sottorappresentata nella letteratura manageriale e accademica (Brenes, Ciravegna, & Woodside, 2016). Ciò è in parte dovuto al fatto che sono relativamente poche le imprese dell'America Latina che figurano tra le più grandi o le più importanti al mondo. Ad esempio, nella classifica di Forbes (2016) delle 2000 aziende più grandi del mondo, solo 62 provengono dalla regione (19 dal Brasile, 15 dal Messico, 8 dal Cile, 7 dalle Bermuda, 5 dalla Colombia, 4 dal Venezuela, 2 dall'Argentina e 2 dal Perù) (Forbes, 2016). Anche nelle classifiche che si concentrano sulle più grandi imprese delle economie emergenti, le imprese latinoamericane hanno una presenza piuttosto bassa. Sebbene vi siano molte imprese latinoamericane con una lunga e significativa vita aziendale (Cuervo-Cazurra, 2007), esse sembrano salire alla ribalta solo quando si internazionalizzano. Questo è in parte il risultato delle analisi di mercati emergenti che ottengono il riconoscimento. Ad esempio, Bimbo, produttore messicano di prodotti da forno, è diventato famoso dopo essere entrato nel mercato statunitense, sebbene fosse già un produttore molto grande e di grande successo in Messico e in America Centrale da diversi decenni. Bimbo continua a realizzare la maggior parte delle vendite e dei profitti in Messico, ma la sua presenza negli Stati Uniti e in Cina ha cambiato il suo profilo da azienda locale, o al massimo regionale, dell'America Latina a multinazionale molto più visibile. Un processo simile si è verificato tra le altre *Multilatine*, cioè le multinazionali latinoamericane che, a differenza delle loro controparti delle economie avanzate, non hanno attirato molta attenzione da parte degli studiosi di economia nonostante decenni di crescita nei mercati nazionali e dei Paesi vicini. In questo capitolo cercheremo di chiarire e sfatare alcuni miti sulle multinazionali dell'America Latina, o *Multilatinas*, rivedendo ciò che sappiamo su di loro e offrendo nuovi spunti di riflessione sulla loro natura e sul loro comportamento. Per fare ciò, forniamo innanzitutto alcuni cenni storici sull'America Latina per comprendere meglio la cultura e per ottenere un quadro più chiaro della situazione socioculturale, elemento chiave dello sviluppo e dell'internazionalizzazione delle aziende latinoamericane.

3 Definizione di America Latina: *una, nessuna e centomila*

Una prima sfida nell'esaminare le Multilatine è quella di definire l'America Latina. L'America Latina non è tecnicamente un'area geografica a sé stante, ma fa parte del continente americano. Il termine "America Latina" è stato coniato durante il regno di Napoleone III per distinguere la parte delle

Americhe su cui sperava di avere un'influenza, sottolineando le sue somiglianze culturali e linguistiche con la Francia, come il fatto di parlare lingue derivate dal latino e di condividere un'elevata influenza della Chiesa cattolica. Sebbene Napoleone III non sia riuscito a estendere l'influenza della Francia in America Latina, il termine continua a essere ampiamente utilizzato e la regione continua a mantenere le sue specifiche idiosincrasie che la rendono differente dagli Stati Uniti e dal Canada (Rojas-Mix, 1991). Dato che l'America Latina non è una definizione geografica rigida, i dubbi e le confusioni sono comuni. I messicani sottolineano che geograficamente il loro Paese fa parte dell'America del Nord ed è chiaramente separato dall'istmo che collega le due parti delle Americhe. In Europa, il termine "Sudamerica" è comunemente usato per indicare qualsiasi Paese delle Americhe che non sia il Canada o gli Stati Uniti, anche se per un latino-americano si riferisce solo alla parte più meridionale della regione. I Paesi caraibici condividono diverse caratteristiche, tra cui il clima, la posizione geografica e il fatto di essere stati utilizzati come centri di smistamento degli schiavi, ma comprendono diversi Paesi anglofoni, come la Giamaica, e francofoni, come Haiti (Rojas-Mix, 1991).

3.1 Cenni storici sulla sull'economia latino-americana

Acemoglu e Robinson (2012) sottolineano che la diversa storia coloniale dell'America Latina contribuisce a spiegare perché sia più povera e spesso più pericolosa del Nord America. Tuttavia, come ci si potrebbe aspettare, esistono ampie differenze tra i Paesi dell'America Latina: L'Argentina, che ha raggiunto livelli di sviluppo europei nel XIX secolo prima di subire un'inversione di tendenza e un lungo declino; Haiti, che è passata dall'essere un avamposto di idee liberali a uno dei più poveri della regione; e il Brasile, che, nonostante i cicli drammatici di alti e bassi, nel lungo periodo continua a svilupparsi. L'America Latina è quindi una e molte, è una regione con alcuni elementi chiaramente condivisi, caratteristiche, come l'essere state colonie, soprattutto di Spagna e Portogallo, e la ricchezza di risorse naturali; ma anche un'elevata eterogeneità in termini di ricchezza, differenziazione economica e strutture politiche (Bethell, 1995). Per individuare i punti in comune dell'America Latina, al di là della lingua e della legalità, è utile fare riferimento alla storia economica. La maggior parte delle economie latinoamericane si sono sviluppate come centri di produzione ed esportazione di beni basati sulle risorse naturali, che erano scarse o non disponibili altrove, e, con alcune eccezioni, continuano ad avere economie fortemente orientate alle risorse naturali. Durante il periodo coloniale, l'America Latina esportava grandi quantità di oro e argento. Tra il 1700 e la fine del 1800, divenne un centro di piantagioni, i colonizzatori e i coloni europei importarono schiavi dall'Africa per compensare la scarsità di manodopera e ampliarono la produzione di beni destinati ai mercati europei,

come il *coffee*, l'indaco, la canna da zucchero, il cotone e il cacao. Più tardi arrivarono le banane, la gomma, il petrolio e il gas (Bulmer-Thomas et al., 2006).

I minerali e le colture per l'esportazione offrivano opportunità altamente vantaggiose per gli investitori, ma la loro natura ad alta intensità di capitale e tecnologia ha fatto sì che tali opportunità fossero accessibili solo ai capitalisti locali più ricchi e agli stranieri (Topik et al., 2006). I prodotti a base di risorse naturali, soprattutto quelli concentrati in luoghi geografici particolari, come le miniere, erano anche un obiettivo più facile per i governi corrotti e in cerca di rendite. Le regioni che si concentravano sull'esportazione di risorse naturali, in particolare le miniere e le piantagioni, spesso subivano i continui effetti negativi di un'economia basata sulla schiavitù, come l'elevata disuguaglianza, i bassi livelli di fiducia e la criminalità (Acemoglu e Robinson, 2012).

L'America Latina rimane oggi una delle regioni più inique del mondo, nonostante i molti progressi compiuti negli ultimi decenni. È interessante notare che l'Argentina e l'Uruguay, che hanno iniziato a crescere solo quando innovazioni tecnologiche come le ferrovie e i battelli a vapore hanno permesso loro di esportare prodotti alimentari in Europa, hanno avuto uno sviluppo crescente durante il periodo guidato dalle esportazioni rispetto ai Paesi in cui prevalevano le miniere e le piantagioni (Bulmer Thomas, 2006). L'elevata attrattiva dei settori basati sulle risorse naturali ha distorto l'allocazione delle risorse ha ridotto gli incentivi a investire in attività diverse e ha fornito fondi per importare beni di consumo dall'estero. Dato che i settori trainati dalle esportazioni si basavano principalmente sulla domanda esterna, l'America Latina è diventata altamente suscettibile ai cicli di boom e bust delle materie prime. Questi si verificavano in genere quando la domanda di un prodotto, come il caffè o il cacao, aumentava in Europa, i proprietari terrieri latinoamericani aumentavano la produzione e realizzavano fantastici profitti, ma prendevano anche a prestito i guadagni futuri. Quando l'offerta si riavvicinava alla domanda, i prezzi crollavano, generando scompiglio, e il ciclo si ripeteva per merci diverse in momenti diversi. La ciclicità delle economie esportatrici di materie prime ha generato diversi effetti nefasti, che continuano a essere evidenti in America Latina. L'effetto più drammatico è stato quello sulla stabilità politica: durante i boom delle materie prime i governi hanno ricevuto maggiori entrate e hanno potuto "comprare" la loro popolarità e perseguire progetti di sviluppo. Le imprese hanno investito in modo aggressivo, spesso indebitandosi all'estero, in attesa di elevati guadagni in valuta estera derivanti dalle esportazioni. I settori nazionali, come le costruzioni e l'edilizia, sono cresciuti grazie ai ricavi delle esportazioni. Durante l'esplosione della crisi, i debiti del settore pubblico e privato sono diventati difficili da onorare, mentre la crescita speculativa è cessata nel settore immobiliare e in altre attività (Brenes, Camacho et al, 2016). I governi dell'America Latina hanno continuato ad agire in modo fortemente prociclico, per cui quando l'economia è cresciuta hanno

anche investito, mentre quando si è contratta hanno tagliato la spesa, enfatizzando le recessioni più che alleviandole. Ciò contribuisce a spiegare la storia politica molto movimentata della regione: spesso è durante le recessioni che emergono nuovi leader e forze politiche, mentre nei periodi di boom le tendenze alla concentrazione del potere si manifestano in modo più evidente (Thorp, 1998). Un'altra caratteristica comune ai Paesi latinoamericani è la loro economia politica e la loro spinta a diventare autosufficienti e a volte indipendenti dalle potenze economiche del tempo. Così, la storia economica dell'America Latina è cambiata dopo la Seconda guerra mondiale: negli anni Cinquanta la maggior parte dei Paesi era passata dal modello di crescita guidato dalle esportazioni, che aveva dominato la maggior parte del XIX secolo, all'industrializzazione basata sulla sostituzione delle importazioni (ISI), sfruttando i proventi delle esportazioni per finanziare la produzione manifatturiera orientata verso l'interno (Haar e Ortiz-Buonafina, 1995). Il modello ISI ha generato un'elevata crescita economica e ha permesso alle economie latinoamericane di diversificarsi maggiormente. Tuttavia, la sua dipendenza dal mercato interno ha comportato un maggiore successo nelle economie più grandi, in particolare in Brasile, rispetto a economie più piccole come il Cile o l'Ecuador. Il modello ISI soffriva di una grande debolezza: dipendeva dal finanziamento esterno perché i Paesi latinoamericani non erano in grado di generare entrate fiscali sufficienti per finanziare la propria industrializzazione. Così, quando nel 1979 gli interessi statunitensi sono aumentati, il debito contratto dai Paesi latinoamericani è diventato più elevato. Sono arrivati in gran parte impagabili, dando il via a un decennio di crisi economica strutturale che, insieme al crollo dei prezzi delle materie prime, ha prodotto il "decennio perduto", un decennio caratterizzato da iperinflazione, ripetute crisi valutarie e bancarie, declino degli indicatori economici e sociali, disordini sociali, guerre civili e rivolte (Thorp, 1998). Negli anni '90 le cose sono cambiate. La maggior parte dei Paesi latinoamericani adottò riforme favorevoli al mercato e riuscì a stabilizzare le proprie economie (Kuczynski e Williamson, 2003) e, ad eccezione di Cuba, tutti i regimi autoritari si trasformarono in democrazie elettorali in modo pacifico (Panizza, 2009) e le guerre civili di El Salvador, Guatemala e Nicaragua erano terminate. La crescita economica riprese e si aprì un nuovo periodo di stabilità e prosperità, che portò l'America Latina a far parte delle "economie emergenti" e alla loro ascesa, anche se in misura minore rispetto a Cina e India (Ciravegna, 2012). Tuttavia, un'elevata diversità di esperienze caratterizza ancora la regione (Ocampo, 2004) dal boom della domanda di soia, cereali, frutta e altri prodotti alimentari da parte di economie emergenti come la Cina. In particolare, Argentina, Brasile, Cile, Perù, Paraguay e Uruguay hanno ampliato la scala e la sofisticazione della loro produzione agroalimentare, investendo in R&S per nuovi segmenti, macchinari e biotecnologie.

3.2 Multilatine: le multinazionali dei mercati emergenti

Gli studiosi di economia esaminano i mercati emergenti non solo come obiettivi di investimento, ma anche come origine di imprese che possono essere simili a quelle delle economie avanzate, ma in un altro contesto istituzionale, o che potrebbero operare in modo completamente diverso (Cuervo-Cazurra, 2012). Attingendo alla nuova economia istituzionale, diversi studiosi sottolineano le differenze tra economie avanzate ed emergenti per quanto riguarda la qualità della regolamentazione, lo stato di diritto e le istituzioni di supporto al mercato in generale, sostenendo la necessità di esaminare come queste istituzioni influenzino la strategia e la performance delle imprese (Gammeltoft, Barnard, & Madhok, 2010). Alcuni autori sostengono che le sfide strategiche della gestione di un'impresa, come una catena di vendita al dettaglio di prodotti alimentari, sono completamente diverse in un Paese con fornitura elettrica intermittente, senza una catena del freddo affidabile e con punti di controllo che richiedono tangenti ogni dieci chilometri: la semplice capacità di mantenere i prodotti alla giusta temperatura lungo tutta la catena di fornitura diventa un'impresa altamente complessa e costosa in un'economia emergente, mentre in genere non presenta sfide particolari nelle economie avanzate. Le imprese che riescono a crescere e a prosperare in questi contesti sviluppano capacità specifiche, legate alle strategie adottate per gestire le barriere commerciali, come l'integrazione verticale per compensare la mancanza di fornitori adeguati o le centrali elettriche interne per superare l'insufficienza e l'inaffidabilità dei servizi pubblici (Brenes, Ciravegna et al., 2016). Alcune di queste imprese sfruttano poi le loro capacità per entrare in altri mercati emergenti con caratteristiche istituzionali simili. In altri casi, le idiosincrasie dei mercati nazionali, come una regolamentazione non ottimale o il protezionismo sotto forma di tariffe e sussidi, consentono una rapida crescita e un rapido accumulo di risorse che possono poi essere investite nell'internazionalizzazione (Luo & Tung, 2007). La ragione per studiare le Multilatine - così come la ragione per studiare le EMNE più in generale - è la tesi, basata sulla nuova economia istituzionale, che il contesto locale conta non solo per le imprese che operano in un dato mercato, ma anche come insieme di fattori che danno forma al tipo di imprese locali che diventano multinazionali. Nonostante la globalizzazione, il mondo rimane altamente frammentato in realtà socioeconomiche locali e regionali diverse: i siti web disponibili per i consumatori e, all'interno di questi, i siti web più visitati, cambiano drasticamente tra Brasile, Cina, Stati Uniti e Germania. Ad esempio: (Ghemawat, 2013) tutti i Paesi del mondo hanno leggi che vietano l'omicidio, eppure i tassi di omicidio variano notevolmente, con alcuni Paesi dell'America Latina come El Salvador o Honduras figurano sempre nelle prime dieci posizioni, allo stesso modo, esistono leggi che regolano la bancarotta e tribunali che giudicano i contratti non rispettati in tutti i tipi di legislazione, ma il tempo necessario per risolvere

un problema è di circa un milione di euro. La questione contrattuale varia notevolmente, con il Cile che ha tribunali relativamente efficaci ed efficienti rispetto, ad esempio, al Venezuela.

Sebbene sia dimostrato che le Multilatinas hanno concentrato la loro internazionalizzazione nella propria regione (Gonzalez-Perez & Velez-Ocampo, 2014), esistono casi di internazionalizzazione di notevole successo al di fuori dell'America Latina. Marco Polo, il produttore brasiliano di autobus che si è espanso non solo in tutta la regione, ma è anche entrato in modo aggressivo nel mercato cinese, è un esempio di impresa multinazionale latino-americana che, nonostante la sua presenza globale, continua a essere relativamente sconosciuta. Gli autobus Marco Polo non sono venduti ai singoli consumatori e in alcuni mercati esteri sono in co-branding con aziende partner, come Tata in India. Altri esempi sono le imprese che operano nell'estrazione di risorse naturali, come la cilena Coldelco, la brasiliana Vale e la venezuelana PDVSA, che, pur essendo ben note all'interno dei rispettivi settori, tendono a diventare visibili al pubblico solo quando si trovano in difficoltà. Petrolao, ad esempio, è stato uno dei più grandi scandali di corruzione della storia; ha collegato il PT, il partito che governa il Brasile da quando è stato eletto il presidente Lula, con Petrobras, l'azienda statale brasiliana del petrolio e del gas e una delle più grandi multinazionali dell'America Latina (Economist, 2014). I produttori di prodotti industriali, come l'argentina Techint, un conglomerato specializzato in prodotti siderurgici, e la cilena Sigdo Coppers, specializzata in ingegneria e costruzioni, sono ben noti nei loro Paesi d'origine e nella regione vicina ma, essendo business to business (B2B), attirano poca attenzione da parte dei media internazionali e degli accademici. La letteratura accademica sulle aziende dei mercati emergenti ha iniziato a svilupparsi negli anni duemila, a seguito del cambiamento strutturale che ha visto le economie emergenti conquistare una quota apparentemente sempre maggiore dell'economia mondiale, fino a raggiungere più della metà del PIL globale nel 2012. La crisi finanziaria del 2008, e la prolungata recessione che ha causato in Nord America e in Europa, ha improvvisamente reso i mercati emergenti più interessanti per investitori e studiosi, che non hanno potuto ignorare che tra il 2009 e il 2013 queste economie hanno contribuito alla maggior parte della crescita economica mondiale per la prima volta da quando la rivoluzione industriale è iniziata in

Classifica 2016	Azienda	Paese	Vendite, miliardi di dollari	Profitti, in miliardi di dollari	Attività, miliardi di dollari	Valore di mercato, miliardi di dollari
63	Itaú Unibanco Tenuta	Brasile	50.90	7.70	324.10	50.50
78	Banco Bradesco	Brasile	65.90	5.10	257.50	41.50
142	América Móvil	Messico	56.30	2.20	75.10	51.90
153	Banco do Brasil	Brasile	65.60	4.30	354.20	17.00
390	Femsa	Messico	19.40	1.10	23.70	33.60
411	Petrobras	Brasile	96.30	-10.40	227.50	42.10
519	JBS	Brasile	48.80	1.40	31.30	7.00
531	GFNorte	Messico	6.90	1.10	69.70	15.20
559	Vale	Brasile	25.60	-13.20	87.30	26.00
612	Grupo Messico	Messico	8.20	1.20	22.20	18.50
614	Falabella	Cile	12.80	0.79	17.80	18.40
656	Grupo Aval	Colombia	7.50	0.78	68.80	9.00
698	Ecopetrol	Colombia	18.90	-1.50	38.70	20.00
733	Bancolombia	Colombia	5.60	0.92	60.80	9.00
738	Credicorp	Perù	4.90	0.97	45.60	11.30
749	YPF	Argentina	16.90	0.50	28.10	7.90
793	Mercantile Servizi	Venezuela	9.40	1.10	47.00	1.70
882	Itaúsa	Brasile	1.50	2.70	13.90	15.60
884	Grupo Televisa	Messico	5.50	0.69	16.30	15.60
891	BRF	Brasile	9.60	0.88	10.60	10.90
908	Cemex	Messico	14.40	0.08	31.40	10.20
937	Grupo Inbursa	Messico	3.20	0.74	25.80	13.30
944	Ultrapar	Brasile	22.60	0.45	5.30	11.50
948	Banco De Venezuela	Venezuela	3.50	2.50	67.00	1.20
951	Braskem	Brasile	14.20	0.94	15.20	5.20
986	Grupo Bimbo	Messico	13.80	0.33	11.60	13.50
999	Cencosud	Cile	16.90	0.35	14.30	8.00
1061	ALFA	Messico	16.30	0.24	15.40	9.40
1091	Cielo	Brasile	3.30	1.10	7.60	20.60
1103	El Puerto de Liverpool	Messico	5.70	0.58	6.70	15.90
1151	AntarCile	Cile	18.10	0.31	20.50	4.80
1248	Elettrodomestici	Brasile	9.80	-4.30	37.80	3.30
1306	BCI-Banco Credito	Cile	2.80	0.51	40.50	5.20
1400	Arca Continental	Messico	4.80	0.46	7.60	11.30
1401	Metalurgica Gerdau	Brasile	13.00	-0.70	17.70	0.74
1420	Società Bolivar	Colombia	4.20	0.43	31.00	1.50
1430	Grupo Carso	Messico	5.60	0.39	5.40	10.50
1434	Cemig	Brasile	6.40	0.75	10.30	2.60
1464	Oi	Brasile	8.20	-1.50	24.50	0.18
1469	Companhia Brasileira de Distribuzione	Brasile	20.70	0.08	12.00	3.40
1506	Latam Airlines	Cile	9.70	-0.22	18.10	3.90
1514	Banco Davivienda	Colombia	4.00	0.45	26.40	4.10
1539	BM & F Bovespa	Brasile	0.66	0.66	6.80	8.40
1541	Banco Occidental	Venezuela	3.10	0.53	20.20	0.42
1585	Banco Continentale	Perù	1.80	0.43	23.80	3.90
1707	Quinenco	Cile	3.30	0.15	50.80	3.20
1719	Corporacion Geo	Messico	0.04	1.30	0.88	0.24
1735	Banco del Caribe, C.A. Banco Universale	Venezuela	2.00	0.50	14.70	0.08
1741	Desarrolladora Homex	Messico	0.02	1.20	0.84	0.18
1757	Banco de Chile	Cile	3.90	0.15	44.20	3.70
1840	Grupo Galicia	Argentina	4.20	0.47	12.50	3.90
1927	CSN	Brasile	4.60	0.38	12.30	5.20
1933	Fibra Uno	Messico	0.70	0.36	9.90	7.40
1943	Imprese CMPC	Cile	4.80	0.29	14.80	5.40
1991	Rede Empresas	Brasile	2.10	0.72	3.10	0.62

Tabella 3: Elenco delle maggiori società quotate in borsa dell'America Latina.

Fonte: Forbes (2016)

Europa. Molti Paesi della regione hanno seguito l'esempio del Brasile e hanno attuato politiche sociali progressiste, riducendo drasticamente i livelli medi di povertà. Questi sforzi hanno rapidamente reso l'America Latina una scelta di localizzazione estera molto più attraente, sia dal punto di vista economico che geopolitico. Il Brasile ha assunto un ruolo di leadership nel BRIC. La Colombia è stata inclusa nel CIVETS e il Messico nel MIKTA, altri gruppi di economie emergenti ad alto potenziale di crescita. L'OCSE, un'organizzazione di Paesi economicamente sviluppati, ha accettato ufficialmente Brasile, Cile, Colombia e Messico come membri.

3.3 L'internazionalizzazione delle multilatin: il ruolo del contesto

Nel corso della storia, le imprese latinoamericane hanno dovuto adattarsi a strutture altamente inefficienti, come la presenza di più vie di rifornimento e la duplicazione delle operazioni, per essere più resistenti a possibili shock, come gli attacchi di guerriglieri o bande armate (Brenes et al., 2016). Sono sopravvissute grazie alle loro strategie e spesso anche grazie al protezionismo sotto forma di regolamentazioni tariffarie e non tariffarie. Quando le riforme del mercato hanno ridotto la misura in cui i Paesi latinoamericani proteggevano le loro industrie, soprattutto tra gli anni '80 e '90, molte imprese sono state spazzate via da concorrenti stranieri più efficienti. Tuttavia, le imprese che si erano meglio adattate alle condizioni interne non solo sono sopravvissute, ma sono anche riuscite a crescere e ad aumentare la redditività e le esportazioni (Cuervo-Cazurra, 2007) sfruttando il nuovo clima politico ed economico che combinava la crescita economica con la possibilità di investire all'estero.

Classifica 2016	Azienda	Industria	Paese	Vendite in milioni di dollari	Attività in milioni di dollari	EBITDA in milioni di dollari	Proprietario	Mercato azionario
1	Petrobras	Petrolio e gas	Brasile	90239	252542	7122	Stato	Sì
2	PDVSA	Petrolio e gas	Venezuela	88554	227674	16046	Stato	No
4	América Móvil	Telecom	Messico	51695	74950	15446	Privato	Sì
5	JBS	Cibo	Brasile	45707	34159	3611	Privato	Sì
7	Petrobras Distribuidora	Petrolio e gas	Brasile	27293	8765	-331	Stato	No
8	Vale	Miniere	Brasile	23988	96947	-4166	Privato	Sì
9	Ultrapar	Petrolio e gas	Brasile	21226	5882	1109	Privato	Sì
14	Empresas Gopec	Diversificato	Cile	18110	19881	1827	Privato	Sì
15	Femsa	Bevande	Messico	18013	23664	2521	Privato	Sì
19	Cencosud	Vendita al dettaglio	Cile	15496	14254	1225	Privato	Sì
21	Grupo Alfa	Diversificato	Messico	14932	15418	2079	Privato	Sì
23	Braskem	Prodotti petrolchimici	Brasile	13266	16823	2572	Privato	Sì
25	Cemex	Il cemento	Messico	13050	31348	2260	Privato	Sì
26	Grupo Bimbo	Cibo	Messico	12671	11541	1224	Privato	Sì
27	Gerdau	Metallurgia	Brasile	12227	19666	-170	Privato	Sì
28	YPF	Petrolio e gas	Argentina	12015	27968	3379	Privato	Sì
32	Falabella Cile	Vendita al dettaglio	Cile	10938	17774	1422	Privato	Sì
38	Gruppo Latam Airlines	Trasporto aereo	Cile/Col.	9713	18051	1379	Privato	Sì
42	Elettrodomestici	Energia elettrica	Brasile	9143	41985	-3003	Stato	Sì
43	Alimenti BRF	Cibo	Brasile	9033	11331	1556	Privato	Sì
46	Grupo Votorantim	Diversificato	Brasile	8844	23090	1962	Privato	No
47	Coca - Cola Femsa	Bevande	Messico	8808	12154	1694	Privato	Sì
52	Grupo México	Miniere	Messico	8199	22302	3534	Privato	Sì
54	Oxxo (Femsa Comercio)	Vendita al dettaglio	Messico	7682	n.d.	n.d.	Privato	No
64	Grupo Coppel	Vendita al dettaglio	Messico	6193	2223	n.d.	Privato	Sì
65	Grupo Camargo Correa	Diversificato	Brasile	6026	n.d.	1126	Privato	No
68	Copersucar	Bioenergia	Brasile	5888	2685	168	Privato	No
70	Telefoni del Messico	Telecom	Messico	5822	7649	1375	Privato	Sì
71	Mexichem	Prodotti petrolchimici	Messico	5722	8691	907	Privato	Sì
72	Embraer	Aerospaziale	Brasile	5696	12784	611	Privato	Sì
75	Americas Mining Corporation	Miniere	Messico	5454	14081	n.d.	Privato	No
77	Sigma	Cibo	Messico	5409	4809	794	Privato	Sì
81	Marfrig	Cibo	Brasile	5300	5868	480	Privato	Sì
83	Grupo Salinas	Diversificato	Messico	5203	13811	n.d.	Privato	No
84	Arauco	Pasta e carta	Cile	5147	13807	745	Privato	No
86	Grupo Carso	Diversificato	Messico	5100	5445	704	Privato	Sì
87	Grupo Televisa	Media	Messico	5090	16272	1931	Privato	Sì
91	Alpek	Prodotti petrolchimici	Messico	4832	4330	569	Privato	Sì
92	Emp. CMPC	Pasta e carta	Cile	4828	14728	970	Privato	Sì
97	Globo Comunicações e Participações	Media	Brasile	4502	6253	1063	Privato	No
98	Organizzazione Terpel	Petrolio e gas	Colombia	4430	1211	n.d.	Privato	No
99	Arca Continental	Bevande	Messico	4420	7570	942	Privato	Sì
100	Grupo Elektra	Diversificato	Messico	4388	11483	448	Privato	Sì
101	Avianca - Taca	Trasporto aereo	Colombia	4361	6362	767	Privato	No
103	Gruppo EMP	Diversificato	Colombia	4333	13057	592	Stato	No
104	CSN-Cia Siderurgica Nacional	Metallurgia	Brasile	4302	13649	1783	Privato	Sì
113	Nemak	Componenti per auto	Messico	4098	4163	759	Privato	No
117	Votorantim Cimentos	Il cemento	Brasile	3941	9355	906	Privato	No
121	Grupo Argos	Il cemento	Colombia	3822	12999	815	Privato	No
122	Industrie Peñoles	Miniere	Messico	3752	6409	710	Privato	Sì

Tabella 3.1: Elenco maggiori multilatinas per fatturato (AmericaEconomica 2016)

Il caso della catena di negozi salvadoregni Super Selectos è esemplificativo. Iniziata come azienda familiare negli anni '60, si è espansa localmente in modo graduale ed è sopravvissuta alle turbolenze della guerra civile proprio grazie alla sua struttura altamente flessibile e resiliente, che sarebbe stata considerata molto inefficiente in un'economia avanzata. Date le idiosincrasie del mercato locale, ovvero una delle più alte incidenze di criminalità violenta al mondo e la vulnerabilità agli uragani, l'organizzazione decentralizzata, con più hub e più vie di rifornimento, ha permesso a Super Selectos di superare la concorrenza del più grande marchio al mondo, non solo mantenendo ma addirittura aumentando la propria quota di mercato nazionale (Banca Mondiale, 2011). Dopo il successo nel mercato nazionale, Super Selectos ha stretto un'alleanza con altri rivenditori regionali per espandersi a livello internazionale, seguendo il percorso di altre aziende latinoamericane di prodotti di consumo che si sono internazionalizzate, come la catena di fast food Pollo Campero, il rivenditore cileno di bricolage Sodimac e la steakhouse (churrasqueria) brasiliana Fogo de Chão. Le riforme di deregolamentazione del mercato, insieme alla crescita dei mercati nazionali, hanno alimentato i profitti delle imprese latinoamericane sopravvissute alle turbolenze degli anni '70 e '80 e delle nuove imprese emerse negli anni '90-2000 (Carneiro et al., 2011). Le più grandi imprese brasiliane, messicane, cilene e colombiane hanno iniziato a cercare meccanismi di crescita diversi dal proprio mercato nazionale, alla ricerca di partner, alleati e mercati in cui entrare (Aulakh, Kotabe, & Teegen, 2000).

3.3.1 Multilatinas: i Driver dell'internazionalizzazione

Esistono diversi meccanismi che caratterizzano la crescita delle multinazionali latinoamericane da una base nazionale a una multipaese. In primo luogo, ci sono aziende che sono nate come monopoli di proprietà dello Stato, poi sono state privatizzate ma ancora legate allo Stato e che hanno beneficiato delle loro connessioni governative. Tra queste figurano aziende energetiche come Petrobras e ISAGEN, compagnie aeree come Copa Airlines e persino banche come Banco Itaú e Bancolombia. Il Brasile, date le dimensioni del suo settore pubblico e il suo coinvolgimento nella politica industriale, ha generato diverse Multilatinas attraverso questo meccanismo. Proprio come le loro controparti europee, queste imprese, pur essendo multinazionali, sono molto ancorate ai loro mercati nazionali in termini di investimenti, occupazione e vendite proprio a causa del loro retaggio statale. Embraer, l'azienda aeronautica brasiliana è un'eccezione: data la natura del suo prodotto, nonostante sia un'ex azienda statale, si rivolge al mercato globale ed opera in una struttura organizzativa altamente globalizzata (Bonaglia et al., 2007). In secondo luogo, ci sono aziende che hanno beneficiato di condizioni normative favorevoli nel loro mercato nazionale, che hanno permesso operazioni altamente redditizie. Tra queste imprese c'è América Móvil (ex Telmex), un'azienda di

telecomunicazioni messicana acquisita dall'investitore Carlos Slim dallo Stato messicano, che ha mantenuto una posizione quasi monopolistica sul mercato nazionale della telefonia per più di un decennio (Casanova, 2009).

Classifica 2016	Compagnia	Paese	Industria	Vendite 2015, milioni di dollari	Vendite all'estero, %	Dipendenti 2015, numero	Dipendenti all'estero, %	Numero di paesi
1	Mexichem	Messico	Prodotti petrolchimici	5708	87.5	18803	81.3	37
2	Cemex	Messico	Il cemento	13050.1	79.9	43117	78	34
3	Latam	Cile/Brasile	Compagnia aerea	9713	83.8	50413	75	18
4	Grupo JBS	Brasile	Cibo	45707.3	78	227168	44.1	17
5	Gruma	Messico	Cibo	3369.1	73.1	19117	62.1	18
6	Avianca-Taca	Colombia/El Salvador	Compagnia aerea	4361.3	74	21245	60	22
7	Sigma	Messico	Cibo	5409.1	57.3	40000	67.6	17
8	Arcos Dorados	Argentina	Intrattenimento	2930.4	87	83348	82	10
9	Gruppo AJE	Perù	Bevande	1550	83	15000	81.5	20
10	América Móvil	Messico	Telecom	51694.7	68.9	195475	54.8	18
11	Tenaris	Argentina	Met	7100.8	73	21700	65	14
12	Grupo Alfa	Messico	Diversificato	14932.3	57	72529	36	26
13	Grupo Bimbo	Messico	Cibo	12671.2	65	127152	37	23
14	Ternium	Argentina	Metallurgia	7877.4	70	16700	65	14
15	Nemak	Messico	Ricambi per auto	4098.2	58.4	21000	60	12
16	Embotelladora Andina	Cile	Bevande	2646.8	72.6	16525	77.1	4
17	Masisa	Cile	Pasta e carta	1052.6	80.1	5164	63	11
18	ISA	Colombia	Elettricità	1640	68.1	3756	63.7	7
19	Gerda	Brasile	Metallurgia	12227.1	71	45000	45	15
20	Sonda	Cile	IT	1256.3	60.4	19652	82	6
21	Copa Airlines	Panama	Compagnia aerea	2250.1	80	9302	30	30
22	Marfrig	Brasile	Cibo	5300.3	59	30276	60.1	8
23	Sigdo Koppers	Cile	Costruzione	2414.5	40.4	11215	52.2	15
24	Ambev	Brasile	Bevande	13107.8	43.7	52738	34.3	19
25	Cencosud	Cile	Vendita al dettaglio	15495.9	62.4	140474	60.3	5
26	Globant	Argentina	IT	253.8	89.6	5041	43.4	11
27	Pacchetto tecnico	Cile	Produzione	376.1	70	2343	69.7	5
28	Coca-Cola Femsa	Messico	Bevande	8807.9	48.1	83712	51.8	10
29	Grupo Sura	Colombia	Finanza	4430	43.7	30141	64	8
30	Viña Concha y Toro	Cile	Bevande	896.9	81.2	3450	25.2	11
31	Votorantim Cimentos	Brasile	Il cemento	3940.8	44	15288	41.1	13
32	Embraer	Brasile	Aerospaziale	5695.9	87.7	19373	12.2	10
33	WEG	Brasile	Produzione	2738.3	57	30973	27	12
34	Aeroméxico	Messico	Compagnia aerea	2714	48.4	13392	17	22
35	Grupo Argos	Colombia	Il cemento	3821.7	43.2	9247	46.2	7
36	Arauco	Cile	Pasta e carta	5146.7	34	14748	37.6	14
37	Falabella	Cile	Vendita al dettaglio	10938.2	42	105583	51.5	6
38	Softtek	Messico	IT	538.6	70	10700	40	9
39	Vale	Brasile	Miniere	23987.7	22.8	74100	22	26
40	CMPC	Cile	Pasta e carta	4841	39.5	17562	45	8
41	Alicorp	Perù	Cibo	1935.4	39.9	4596	56.5	7
42	Empresas Copec	Cile	Diversificato	18109.8	39.3	26694	30.1	12
43	Grupo Belcorp	Perù	Prodotti chimici	1185	20	8656	65	15
44	Metalfrío	Brasile	Produzione	260.6	53.5	2791	40	6
45	Grupo Nutresa	Colombia	Cibo	2895.8	37.9	45084	27.9	14
46	Arcor	Argentina	Cibo	2120.2	30	21000	38.1	14
47	Fibria	Brasile	Pasta e carta	2828.2	77	16738	7	4
48	Femsa	Messico	Bevande	18013	28	246158	23.8	13
49	Alimenti BRF	Brasile	Cibo	9033.1	50.2	105733	5	9
50	Arca Continental	Messico	Bevande	4419.8	34.1	49561	33.8	5

Tabella 3.2: Elenco delle principali 50 Multilattine per internazionalizzazione (AmericaEconomica 2016)

L'internazionalizzazione ha fornito a queste aziende un modo per investire i loro profitti e ridurre la loro vulnerabilità ai cambiamenti normativi nel mercato nazionale. Il terzo meccanismo è legato semplicemente alla crescita del mercato interno e alle prime fasi di deregolamentazione e stabilizzazione, che hanno generato opportunità per le imprese imprenditoriali (Felzensztein et al., 2015). Il Cile, pur essendo un'economia di medie dimensioni all'interno dell'America Latina, ospita un gran numero di Multilattine non legate allo Stato, in particolare Falabella nella vendita al dettaglio e Concha y Toro nel settore vinicolo (Bianchi, 2009). Il successo del Cile nella gestione delle multinazionali può essere illustrato guardando alla sua storia economica recente: è stato il primo Paese a deregolamentare e ad aprire la propria economia negli anni '70, e ha da allora mantenuto

politiche macroeconomiche stabili e un chiaro impegno per l'apertura dei mercati, firmando accordi di libero scambio con un gran numero di Paesi e migliorando la sua posizione nell'indice *Doing Business* della Banca Mondiale e nei *World Governance Indicators*. Le imprese cilene hanno beneficiato prima di altre imprese latinoamericane del fatto di operare in un'economia competitiva, per cui quando altri mercati della regione hanno attuato riforme simili, si sono trovate in una posizione favorevole per entrarvi e superare alcuni degli operatori storici locali o globali (del Sol e Kogan, 2007). Infine, alcune imprese hanno stretto alleanze con multinazionali di economie avanzate per acquisire credibilità e cercare sinergie industriali. Altre hanno acquisito o si sono fuse con concorrenti regionali per ottenere una scala e un ingresso facilitato nel mercato. Nel settore dell'aviazione, troviamo esempi di entrambi. Tam, la più grande compagnia aerea dell'America Latina nei primi anni 2000, si è fusa con Lan Chile nel 2012 per diventare Latam, coprendo così una gamma molto più ampia di destinazioni in 16 Paesi. Nel 2009, Avianca, la più grande compagnia aerea colombiana, ha acquistato Taca, una compagnia aerea con sede a El Salvador e operante in 22 Paesi diversi. Copa, una compagnia aerea con sede a Panama, si è espansa sfruttando l'alleanza strategica con Continental (poi United Airlines) nel 1998 e dal 2012 è membro di Star Alliance (Copa Airlines, 2016). Come risultato di questi meccanismi, alcune Multilatine sono diventate multinazionali veramente globali, in genere attraverso fusioni e acquisizioni con gruppi con sede al di fuori della regione. Il birrifico brasiliano Ambev, ad esempio, è nato dalla fusione di due aziende nazionali - Brahma e Antarctica - ed è diventato il più grande dell'America Latina, con investimenti nella maggior parte dei Paesi della regione. Nel 2004 si è fusa con la belga Interbrew e nel 2008 si è fusa con l'americana Anheuser-Busch, diventando Anheuser-Busch InBev, la più grande fabbrica di birra al mondo. Nel 2016 ha poi acquisito SAB Miller (un altro gruppo con un forte legame con l'EMNE, la sudafricana SAB fusa con l'americana Miller). La maggior parte delle Multilatine rimane di natura fortemente regionale, il che contribuisce a spiegare perché non sono più riconosciute a livello mondiale. Negli anni '90-2000, queste imprese hanno avviato o accelerato il loro processo di internazionalizzazione, ma si sono rivolte principalmente a mercati geograficamente vicini. Ciò è coerente con quanto sostenuto, tra gli altri, da Rugman e Verbeke (2004), i quali affermano che la maggior parte delle multinazionali tende a crescere a livello internazionale soprattutto all'interno della propria regione d'origine, con solo poche imprese che raggiungono davvero uno status globale. È anche coerente con l'idea di semi-globalizzazione, che mostra come le multinazionali tendano a sfruttare le somiglianze nei gusti dei consumatori, nella struttura del mercato e nella comprensione manageriale di aree specifiche. L'espansione regionale delle imprese latinoamericane non è stata solo regionale in termini di target dell'America Latina, ma mostra anche alcuni modelli microregionali, in base ai quali le imprese dei Paesi del Cono Sud, come Cile, Brasile e Argentina, tendono a espandersi in quegli stessi mercati,

evitando Messico e America Centrale. Ad esempio, la catena cilena di negozi al dettaglio Falabella è entrata in Argentina, poi in Colombia e infine in Perù. Le imprese messicane investono in America Centrale e, sfruttando gli effetti del NAFTA, negli Stati Uniti - quindi è regionale pur non essendo solo in America Latina (Felzensztein et al., 2015). Alcune imprese messicane acquisiscono scala grazie alla loro presenza negli Stati Uniti e la usano come piattaforma per entrare in altri mercati. Bimbo, il più grande produttore di prodotti da forno al mondo, si è espanso negli Stati Uniti e in America Centrale durante gli anni '90, per poi entrare negli anni 2000 in altri mercati dell'America Latina e iniziare a investire in Cina. Chiaramente, altre spiegazioni per tale regionalità sono la familiarità con la lingua commerciale, le reti personali e i gusti simili dei consumatori (Ciravegna, Lopez et al., 2014). Le multinazionali latinoamericane sono state esaminate solo in pochi articoli e in alcuni casi di studio. Thomas (2006), ad esempio, ha esaminato la relazione di performance dell'internazionalizzazione per le multinazionali messicane, scoprendo che ha una forma a U. Conti, Parente e Vasconcelos (2016) mostrano che le multinazionali adottano approcci diversi nei confronti della distanza, a seconda del tipo di impresa, e che i legami con lo Stato, tra gli altri fattori, influenzano il loro modello di internazionalizzazione. Diversi studi (Aulakh et al., 2000; Brenes, Ciravegna et al., 2016; Brenes, Ciravegna, & Marcotte, 2016; Cuervo-Cazurra, 2007, 2008, 2016) sottolineano che le Multilattine adottano in realtà una diversità di strategie quando entrano in nuovi mercati; ciò rende difficile generalizzare sul loro comportamento complessivo e richiede ulteriori ricerche, alle quali questo numero speciale risponde.

3.4 Conclusioni e prospettive future

Per concludere questo capitolo, a seguito del mio percorso accademico presso la Facoltà di Ingegneria economica dell'Università del Cile e di numerose esperienze sul suolo latino-americano, vorrei suggerire alcuni temi di ricerca.

In primo luogo, ritengo che sarebbe affascinante impegnarsi in una ricerca di tipo etnografico o di lavoro sul modo in cui le grandi multinazionali latinoamericane prendono decisioni strategiche sull'internazionalizzazione. Emulano le imprese di altri mercati? Hanno un proprio modello idiosincratico? Qual è il processo decisionale a livello manageriale? Quali sono i loro principali vincoli e ostacoli? Stanno trasformando le passività in attività? In secondo luogo, l'America Latina, in generale, ha tradizionalmente sofferto bassi livelli di imprenditorialità e innovazione, in parte a causa dell'incertezza economica e politica. La situazione potrebbe ora cambiare grazie alla digitalizzazione del mercato e ai progressi tecnologici, nonché a un più facile accesso ai talenti e alle conoscenze. A questo proposito, sarebbe interessante esplorare come le imprese dell'America Latina

possano trarre vantaggio dalla rivoluzione tecnologica nei loro sforzi di globalizzazione. In terzo luogo, la maggior parte delle imprese dei mercati emergenti è dominata da imprese a conduzione familiare o statale, e le Multilatine non fanno eccezione. Inoltre, queste aziende tendono a essere organizzate in gruppi aziendali o piramidali con complesse strutture di controllo e responsabilità. La ricerca futura dovrebbe studiare come queste imprese organizzano la loro corporate governance per bilanciare la loro crescita organica con proprietari e stakeholder diversi e la loro crescita derivante dalla diversificazione geografica. Ciò riguarda lo sviluppo e l'implementazione di controlli ed equilibri per rispondere agli azionisti di minoranza, rispettare le normative sulla governance nei mercati esteri, trattenere i talenti dei direttori e del top management e gestire le diverse richieste degli stakeholder che vanno da fattori esterni come i media internazionali alle agenzie di rating e alle autorità di regolamentazione. In quarto luogo, vi è una scarsità di programmi executive che rispondono alle esigenze specifiche dei top manager delle Multilatine e delle multinazionali che operano in America Latina. I programmi executive con una visione interna e accademicamente rigorosa e con casi accademici specifici del contesto che tengano conto delle peculiarità dell'America Latina (rispetto ad altre regioni emergenti e in via di sviluppo e rispetto alle economie tradizionalmente più avanzate) non sono abbondanti nel portafoglio di istituzioni di alto livello. Pertanto, i casi di studio che forniscono una comprensione più approfondita della complessità specifica del contesto possono contribuire alla progettazione di programmi di formazione per dirigenti che mirano a migliorare le capacità manageriali e i processi decisionali strategici e ad affrontare in modo efficace i potenziali scenari in ambienti incerti. In quinto luogo, l'America Latina offre un laboratorio unico per studiare diverse dimensioni del modo in cui il contesto macroeconomico e sociopolitico modella il tipo di imprese che si sviluppano a livello locale, nonché il loro percorso di internazionalizzazione (Cuervo, Cazorra, 2016). Ad esempio, capire se e come le imprese con sede in ambienti altamente sicuri gestiscono il rischio potrebbe fornire spunti interessanti per le imprese con sede in altri Paesi e regioni colpiti dalla violenza. Studiare da una prospettiva a lungo termine le strategie che le imprese latinoamericane hanno adottato per sopravvivere e far fronte a cambiamenti drastici nelle politiche, nelle normative e nelle condizioni di mercato, come l'avvento dell'ISI negli anni Cinquanta e le riforme di mercato degli anni Novanta potrebbero generare lezioni interessanti per le multinazionali, soprattutto nel periodo attuale, in cui eventi politici imprevedibili e repentini sono diventati una caratteristica delle economie avanzate e di quelle emergenti. Nonostante le numerose e interessanti possibilità di studio, purtroppo la ricerca sull'America Latina rimane scarsa. In questo capitolo, ho cercato di raccogliere dati per colmare tale lacuna e sfatare numerosi miti sul territorio, fornendo prove empiriche sui meccanismi che legano le Multilatine al loro contesto e facendo luce sulle loro caratteristiche.

Mi auguro che ispiri anche gli studiosi a impegnarsi in nuovi progetti di studio delle imprese con sede nella regione, cosa che, a mio modesto avviso, sarebbe benefica sia per gli accademici che per gli operatori del settore.

CONCLUSIONI

Questo studio ha cercato di rispondere all'esigenza di comprendere ed analizzare: le difficoltà che affrontano i managers nei processi di internazionalizzazione, quanto la cultura e le diversità culturali influenzano le organizzazioni sotto una pluralità di aspetti e come queste reagiscono nei diversi contesti, ed infine cercare di sfatare alcuni miti sull'America latina.

A tal fine è stata condotta un'analisi di tipo quantitativa e qualitativa attraverso l'utilizzo di una pluralità di fonti, tra cui testimonianze di numerosi docenti ed imprenditori provenienti da diversi paesi dell'America del Sud e dagli Stati Uniti.

Le conclusioni di questo studio hanno portato in primo luogo ad una comprensione piena della parola cultura, intesa come sistema di soluzioni e valori, e di come questa si inquadri nel contesto dell'internazionalizzazione e della globalizzazione, analizzando e conoscendo l'esistenza di un macrocontesto, che nasce dalla combinazione di globalizzazione, digitalizzazione e migrazione internazionale. Analogamente al macrocontesto, abbiamo compreso il significato di mesocontesto, cioè la dimensione in cui le organizzazioni fanno fronte al macrocontesto; dunque, riguarda in senso stretto quell'insieme di azioni messe in atto dalle organizzazioni per far fronte a quello che abbiamo definito "mondo VUCA" caratterizzato da una forte volatilità, incertezza, complessità ed ambiguità. Abbiamo dunque appreso l'esistenza e la crescita di nuove forme organizzative volte a contrastare e ad assorbire tali difficoltà cercando di adottare nuovi modelli organizzativi più elastici ed orizzontali, come il modello "Holocracy", dove l'obiettivo primario è stato quello di organizzarsi in maniera meno gerarchica nella speranza di diventare più innovativi, agili ed elastici ai cambiamenti. Studiare se e come le organizzazioni possano essere progettate per rispondere in modo dinamico ed efficace agli stimoli esterni è di grande interesse per molti studiosi di organizzazioni. Dopo tutto, noi tutti trascorriamo gran parte della nostra vita nelle organizzazioni. Inoltre, poiché le organizzazioni che si autogestiscono rappresentano un'organizzazione ai confini, lo studio di questi sforzi ci permette di capire i limiti di un'organizzazione meno gerarchica e promette di rivelare qualcosa di più fondamentale sulla natura umana.

In secondo luogo, è stata esaminata la gestione interculturale in cui si sono argomentati i significati di competenza ed intelligenza interculturale, ovvero quelle capacità di comprendere: valori, metodi di pensiero, modelli comportamentali di individui di altre culture e delle molteplici abilità che

consentono agli individui di adattarsi a diversi contesti culturali. Sono stati inoltre dedotti molteplici metodi di sviluppo di competenze interculturali, comprendendo che al fine di ottenere una gestione interculturale costruttiva sia estremamente importante oggi adottare metodi di sviluppo di competenze tramite formazione, coaching e consulenza interculturale, tre metodi che consentono tramite l'applicazione di una serie di metodi formativi, la facilitazione nel confronto e nella comprensione di diverse culture, usi e costumi. Le organizzazioni risultano infatti essere lo specchio culturale e tradizionale di un paese come emerso anche dalla ricerca sui diversi significati di leadership nei vari paesi, e dunque in questa analisi ho cercato di dare una chiara comprensione di quali sono quei processi che possono facilitare il processo di internazionalizzazione delle organizzazioni e dei diversi approcci che possono adottare i managers per rendere un'organizzazione più efficace ed efficiente.

Infine la mia ricerca si è conclusa con l'analisi dei processi di internazionalizzazione delle aziende latino americane, o meglio conosciute nel territorio come "multilatinas", lo studio di ricerca dietro questo tema che ho particolarmente a cuore, nasce dalla forte volontà di sfatare falsi miti sull'economia dell'America Latina e di conoscere quali sono le più grandi difficoltà manageriali e gestionali nel territorio, che comportano rallentamenti ed inefficienza nei processi di internazionalizzazione di tali economie in via di sviluppo. Come citato in precedenza, è stata condotta dal sottoscritto un'analisi di tipo quantitativa e qualitativa, condotta in più paesi (Cile, Argentina, Bolivia, Perù e Brasile) in cui grazie alla coordinatrice della mobilità internazionale della Facoltà di Ingegneria commerciale dell'Università del Cile Alisha Stitler ed al professore di Gestione delle Multinazionali In America latina, Eduardo Wexman, sono riuscito a mettermi in contatto con numerosi professori ed imprenditori che mi hanno fornito materiale e spunti per approfondire il mio studio di ricerca. Dalla analisi effettuata sono giunto ad una pluralità di conclusioni dettagliate presenti nella conclusione del terzo capitolo di questo elaborato.

La presente tesi di laurea è stata una grande opportunità di crescita personale, ho avuto modo durante la stesura di conoscere persone provenienti da diverse parti del mondo, docenti, imprenditori e studenti, con bagagli culturali ed esperienze diverse, che mi hanno aiutato notevolmente nell'affrontare temi ricorrenti, proprio come la cultura, presente ripetutamente all'interno dell'elaborato. Ho imparato ad osservare ed apprezzare la cultura e le diversità culturali con occhi diversi, ammirando le caratteristiche che rendono ogni popolo a suo modo unico, studiando che non esistono culture prevalenti su altre, ma che la cultura va apprezzata e riconosciuta come simbolo di unione e di distinzione tra popoli. Inoltre, il mio ringraziamento va alla Professoressa Laura Innocenti,

per avermi seguito da lontano e per essere stata sempre disponibile, di grande ausilio e per avermi fatto appassionare alla materia.

Mi auguro che questo pensiero ed il presente elaborato possano essere fonte di ispirazione per studenti come me, appassionati alle culture dei popoli e di come queste si riflettono nelle diverse economie sottoforma di organizzazioni. Spero vivamente, inoltre, che la ricerca effettuata nel territorio latino-americano possa ispirare gli studiosi ad impegnarsi in nuovi progetti di studio delle imprese con sede nella regione, cosa che a mio avviso, sarebbe benefica sia per gli accademici, sia per gli operatori del settore, essendo fortemente scarsa la ricerca sulla regione, nonostante le numerose ed interessanti possibilità di studio.

BIBLIOGRAFIA

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. New York: Crown Business.
- Adler, N. J. & Aycan, Z. (2018). Cross cultural interaction: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 5, 307–333.
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33–39.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43, 342–361.
- Barmeyer, C. & Mayer, C.-H. (2020). Positive intercultural management in the fourth industrial revolution: Managing cultural otherness through a paradigm shift. *International Review of Psychiatry*, 32(7–8), 638–650.
- Barmeyer, C. (2002). Interkulturelles coaching. In C. Rauen (Ed.), *Handbuch Coaching* (pp. 199–231). Hogrefe.
- Bekker, C. J. (2008). Finding the other in Southern African business leadership. *Regent Global Business Review*, 18–21. Itural perspective. *Journal of Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 665–687.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Bergé, J.-S., Harnay, S., Mayrhofer, U. & Obadia, L. (Eds.) (2018). *Global phenomena and social sciences. An interdisciplinary and comparative approach*. Springer.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 38–49.
- Bethell, L. (1995). *The Cambridge history of Latin America*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bianchi, C. (2009). Retail internationalisation from emerging markets: Case study evidence from Chile. *International Marketing Review*, 26(2), 221–243.
- Blackler, F., Reed, M., & Whitaker, A. (1993). Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 851–862.
- Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42(4), 369–383.
- Brannen, M. Y. & Thomas, D. C. (2010). Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(11), 5-16.
- Brenes, E. R., Camacho, A. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. A. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom—Insights from Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4363–4367.
- Brenes, E. R., Camacho, A. R., Ciravegna, L., & Pichardo, C. A. (2016). Strategy and innovation in emerging economies after the end of the commodity boom—Insights from Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4363–4367.

- Brinkmann, U. & van Weerdenburg, O. (2014). *Intercultural readiness. Four competences for working across cultures*. Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. & Ghauri, P. (Eds.) (2015). *International business strategy. Theory and practice*. Routledge.
- Buckley, P. (2014). *The multinational enterprise and the emergence of the global factory*. Palgrave Macmillan
- Bulmer-Thomas, V., Coatsworth, J., & Cortes-Conde, R. (2006). *The cambridge economic history of latin america: The colonial era and the short nineteenth century, Vol. 1*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana Champaign's University Press.
- Caligiuri, P. & Tarique, I. (2016). Cultural agility and international assignees' effectiveness in cross-cultural interactions. *International Journal of Training and Development*, 20(4), 280–289.
- Carneiro, J., Rocha, A. D., & Silva, J. F. D. (2011). Determinants of export performance: A study of large Brazilian manufacturing firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(2), 107–132.
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas [Electronic book]: s: Latin America's emerging multinationals*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenberger, J. (2019). *International business. The new realities (5th ed.)*. Pearson.
- Chevrier, S. (2009). Empowerment: a practice embedded in cultural contexts. A comparison between the United States and France. In C. Hansen & Y. T. Lee (Eds.), *Culture and human resource development* (pp. 77–89).
- Chhotray, S., Sivertsson, O. & Tell, J. (2018). The roles of leadership, vision, and empowerment in born global companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 38–57.
- Ciravegna, L. (2012). *Promoting silicon valleys in Latin America: Lessons from Costa Rica*. Routledge.
- Ciravegna, L., Fitzgerald, R., & Kundu, S. (2014). *Operating in emerging markets*. New York: Financial Times (FT) Press, Pearson.
- Copa Airlines (2016). *Company profile*.
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. *Journal of International Management*, 13(3), 258–277.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153–167.
- d'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J.-P. & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited*. Oxford University.
- del Sol, P., & Kogan, J. (2007). Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*, 38, 901–927.
- Delmestri, G. & Walgenbach, P. (2005). Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197–220.

- Dominguez, N. & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051–1063.
- Economist. (2014). The big oily.
- Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: Evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(S1), 145–160.
- Festing, M. & Maletzky, M. (2011). Cross-cultural leadership adjustment – a framework based on the theory of structuration. *Human Resource Management Review*, 21(3), 186–200.
- Flaherty, J. E. (2015). The effects of cultural intelligence on team member acceptance and integration in multinational teams. In S. Ang & L. van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 210–223). Routledge.
- Forbes. (2016). The world’s biggest public companies.
- Foss, N. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331–349.
- Gammeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives. *Journal of International Management*, 16, 95–101.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. Basic Books.
- Ghemawat, P. (2013). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gino, F., & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-management at work*. HBS No. 9-914-013. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- GLOBE (2020). *Global leadership and organizational behavior effectiveness*.
- Gonzalez-Perez, M. A., & Velez-Ocampo, J. F. (2014). Targeting their own region: Internationalisation trends of Colombian multinational companies. *European Business Review*, 26(6), 531–555.
- Haar, J., & Ortiz-Buonafina, M. (1995). The internationalization process and marketing activities: The case of Brazilian export firms. *Journal of Business Research*, 32(2), 175–181.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hang, T. T. (2008). Women’s leadership in Vietnam: Opportunities and challenges. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 34(1), 16–21
- Herd, A. & Lowe, K. (2020). Cross-cultural comparative leadership studies: A critical look to the future. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. S. Osland (Eds.) *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management* (pp. 357–374).
- Hoppe, M. H. & Bhagat, R. S. (2007). Leadership in the United States of America: The leader as cultural hero. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. J. House (Eds.), *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 475–543). Lawrence.
- House, R. J., Dorfmann, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. & Sully de Luque, M. (2014). Strategic leadership across cultures: Globe study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*.
- Inglehart, R. (2018). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton University Press.

- International Organization for Migration (2019). World migration report 2020.
- Johansen, B. (2007). Get there early. Sensing the future to compete in the present. Berrett-Koehler.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. Schäffer-Poeschl.
- Kluckhohn, C. (1953). Universal categories of culture. In A. L. Kroeber (Eds.), *Anthropology today* (pp. 507–524). University of Chicago Press.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Greenwood Press.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (Eds.) (1954). *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Random House.
- Kuczynski, P.P., & Williamson, J. (2003). (Eds.) *After the Washington Consensus. restarting growth and reform in Latin America*. Washington D.C.: Institute for International Economics.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson.
- Nathan, G. (2015). A non-essentialist model of culture: Implications of identity, agency and structure within multinational/multicultural organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 101–124.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Ocampo, J. A. (2004). Latin America's growth and equity frustrations during structural reforms. *Journal of Economic Perspectives*, 18(2), 67–88.
- Panizza, F. (2009). *Contemporary Latin America: development and democracy beyond the Washington consensus*. London, UK: Zed Books.
- Parsons, T. (1952). *The social system*. Free Press.
- Rathje, S. (2007). Interkulturelles consulting. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz* (pp. 800–808). Metzler.
- Rojas-Mix, M. (1991). *Los cien nombres de América: eso que descubrió Colón*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Rosenberg, M. J. & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioural components of attitudes. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organisation and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1–14). Yale University Press.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate & professional differences*. Nicholas Brealey.
- Sackmann, S. A. & Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370–390.
- Samovar, L. A. & Porter, R. E. (Eds.) (1991). *Intercultural communication*. Wadsworth.
- Scholz, C. & Stein, V. (2013). *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

- Sidani, Y. M. (2008). Ibn Khaldun of North Africa: An AD 1377 theory of leadership. *Journal of Management History*, 14(1), 73–86.
- Su, N. (2015). Cultural sensemaking in offshore information technology service suppliers: A cultural frame perspective. *MIS Quarterly*, 39(4), 959–983.
- Thorp, R. (1998). *Progress, poverty and exclusion: An economic history of Latin America in the 20th Century*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Topik, S., Marichal, C., & Frank, Z.L. (2006). From silver to cocaine: Latin American commodity chains and the building of the world economy.
- Vora, D. & Kainzbauer, A. (2020). Humanistic leadership in Thailand: A mix of indigenous and global aspects.
- Weber, M. (1949[2017]). *Methodology of social sciences*. Free Press.
- Weber, M. (1963). *The sociology of religion*. Beacon.
- World Bank. (2011) Central America's rising crime and violence puts region's development at risk. *Crime and violence in central america*.
- Yu, H. C. & Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35–50.

INDICE TABELLE

Tabella 1.1: Valori di paesi selezionati della World Values Survey, settima ondata di indagine 2017-2020: World Values Survey (2020).

Tabella 1.2: Problemi umani generali; adattato da Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Greenwood Press.

Tabella 1.3: I primi 10 paesi di origine e di destinazione della migrazione internazionale nel 2019: International Organization for Migration (2019). World migration report 2020.

Tabella 2.1: Quattro Componenti dell'intelligenza culturale: Ang, S. & van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications. Routledge.

Tabella 2.2: Componenti chiave della competenza interculturale: Adattato da Barmeyer, C. (2000). Interkulturelles Management und Lernstile; Spitzberg, B. H. & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. Deardorff (Ed.), The Sage handbook of intercultural competence (pp. 2–52).

Tabella 2.3: Obiettivi, metodi e risultati di apprendimento della formazione interculturale: adattato da Fowler, S. & Blohm, J. (2004). An analysis of methods for intercultural training. In D. Landis, J. Bennett & M. Bennett (Eds.), Handbook of intercultural training p.46.

Tabella 2.4: Aree principali della consulenza di gestione interculturale: adattato da Rathje, S. (2007). Interkulturelles consulting. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz (pp. 800–808).

Tabella 2.5: Modelli nazionali di percorso professionale: Evans, P., Lank, E. & Farquhar, A. (1989). Managing human resources in the international firm. In P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (Eds.), Human resource management in international firms (pp. 113–125). Palgrave Macmillan.

Tabella 2.6: Significati associati al termine "Leader" nelle varie lingue: Barmeyer, C. & Davoine, E. (2006). International corporate cultures: From helpless global convergence to constructive European divergence. In C. Scholz & J. Zentes (Eds.), Strategic management – New rules for old Europe (pp. 227–245); Hoppe, M. H. (2004). Cross-cultural issues in the development of leaders. In C. D. McCauley & E. van Velsor (Eds.), The center for creative leadership handbook of leadership development (pp. 331–360). Jossey-Bass.

Tabella 2.7: Stili di Leadership nei Cluster regionali: House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.) (2004). Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies.

Tabella 3: Elenco delle maggiori società quotate in borsa dell'America Latina. : Forbes. (2016). The world's biggest public companies.

Tabella 3.1: Elenco maggiori multilatinas per fatturato (AmericaEconomica 2016): AmericaEconomia. (2016). Ranking Multilatinas 2016

Tabella 3.2: Elenco delle principali 50 Multilatine per internazionalizzazione (AmericaEconomica 2016): AmericaEconomia. (2016). Ranking Multilatinas 2016