

### 3. Peculiaridades de la Comunicación Empresarial

En el entorno empresarial los hombres suelen dominar con más frecuencia a pesar de la presencia activa de las mujeres de negocio. Una figura importante es el «christor» – un administrador de confianza (abogado o consultor) en cuya opinión se confía plenamente. Los contactos a menudo se establecen a través de «enchufados» que son las personas que saben presentar una empresa, un negocio o a un socio.

Los argentinos son algo conservadores y religiosos, por lo que las ideas audaces o provocativas pueden ser rechazadas. Para ellos lo primero es la familia y la generación mayor respeta mucho su comunidad parroquial. Hace falta tenerlo en cuenta para no crear conflictos de intereses.

Podemos resumir que las negociaciones con los socios argentinos serán fructíferas y exitosas, si el especialista de comunicación demuestra sus habilidades blandas que están vinculadas con la capacidad de adaptarse a un estilo de comunicación más emocional y pausado donde las relaciones personales tienen mucha importancia. Hace falta ser educado sin excesiva frialdad, demostrar paciencia y apertura, y en este caso no solo establecerá contactos comerciales sino también podrá hacer amistad con sus colegas argentinos.

*СНИЛ «Лингвоэкономист»*

**A. Kotelevskaya, S. Helfer**

**А. Р. Котелевская, С. Д. Гельфер**

БГЭУ (Минск)

*Научный руководитель Т. В. Ковалькова*

## **ANÁLISIS DEL CAMBIO EN LAS TÁCTICAS DE LIDERAZGO EN AMÉRICA LATINA**

### **Анализ изменения управленческих тактик в Латинской Америке**

Según varias investigaciones internacionales tal habilidad blanda como liderazgo se considera una de las más importantes en todo el mundo, incluso Latinoamérica. El liderazgo, entendido como la capacidad de influir, motivar y orientar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes, combina habilidades comunicativas, emocionales y éticas. Un liderazgo efectivo fortalece la cohesión del equipo, genera un clima de seguridad psicológica que estimula la creatividad y mejora la toma de decisiones colaborativas

El objetivo de la investigación es analizar la evolución de las tácticas de liderazgo en organizaciones latinoamericanas, con especial énfasis en la transición desde modelos jerárquicos tradicionales hacia enfoques más colaborativos y adaptativos.

La cultura nacional de los directivos influye significativamente en su estilo de liderazgo, el cual es un factor clave en la eficacia de una empresa. La cultura nacional

sugiere que un estilo o método de liderazgo considerado adecuado en una cultura puede no ser bien recibido en otra. Por ejemplo, se prefieren líderes autoritarios o de estilo transaccional en culturas colectivistas o con alta distancia de poder; en cambio, en culturas individualistas o con baja distancia de poder se valoran más los líderes participativos o de estilo transformacional.

En nuestro caso, América Latina se caracteriza por una cultura de alta distancia de poder y colectivista. De este modo, en América Latina, la relación entre el jefe y el empleado ha sido tradicionalmente autoritaria, centrada en la protección y la obediencia. Este vínculo, basado en la reciprocidad, contribuye a gestionar la estructura de poder al otorgar al líder un papel benevolente dentro del intercambio social, lo que le confiere autoridad para tomar decisiones tanto en asuntos laborales como personales, en nombre de la protección social.

Investigaciones previas destacan que los empleados latinoamericanos experimentan un déficit significativo de motivación y compromiso laboral, que ha resultado en el cambio del estilo de liderazgo primordial. Otros factores de esta alteración incluyen la entrada en alto nivel de interacción con empresas multinacionales y países económicamente más desarrollados, que ha influido en los líderes, llevándolos a imitar los estilos de liderazgo predominantes en esas compañías y naciones.

Al mismo tiempo, la acelerada digitalización de procesos internos y clientes intensificó esta transformación de estilos directivos. La migración masiva al teletrabajo, el uso de plataformas de colaboración en línea y la implementación de soluciones basadas en datos forzaron a los directivos a desarrollar competencias digitales y gestionar equipos distribuidos. Este nuevo escenario potenció aún más el liderazgo adaptativo: los gerentes dejaron de ser simples supervisores para convertirse en facilitadores del aprendizaje continuo y en impulsores de la innovación, asegurando que sus organizaciones permanecieran ágiles y resilientes frente a los retos presentes y futuros.

En consecuencia, en la actualidad se muestra una clara preferencia por líderes transformacionales frente a los estilos transaccionales o autocráticos. Este se manifiesta en las conductas del líder que influyen en sus seguidores e inspiran a que rindan más allá de lo que creen posible. Este tipo de liderazgo motiva a las personas a alcanzar mejores resultados mediante un desempeño superior. Además, otorga a los empleados autonomía en tareas específicas y autoridad para tomar decisiones una vez capacitados, lo que genera un cambio positivo en sus actitudes y en la organización. Los efectos del liderazgo transformacional y el compromiso laboral se han vinculado con una mayor productividad y una satisfacción duradera, factores que predicen la eficacia y el rendimiento de una organización.

En conclusión, el cambio en los estilos de liderazgo en América Latina refleja una transformación profunda impulsada principalmente por la globalización y la digitalización. Estos factores han desafiado los modelos jerárquicos tradicionales, característicos de culturas con alto colectivismo y gran distancia de poder, promoviendo en su lugar enfoques más participativos, adaptativos y transformacionales.