



es nuevo

Management intercultural

Una herramienta para gestionar las diferencias culturales en las empresas

Con la internacionalización creciente de las economías, los contactos interculturales forman ahora parte de la actividad diaria de muchas empresas. Trabajar y hacer negocios a nivel internacional implica tener que tratar con un entorno que en ocasiones es muy distinto al propio. La mayoría de profesionales no están formados para gestionar estas diferencias culturales y siguen utilizando, en un con-

texto cultural nuevo, métodos que les han dado buenos resultados en otro. Ello puede provocar malentendidos, conflictos y pérdidas de productividad.

Según un estudio de Jordi Fontrodona y Joan Miquel Hernández ("*Les multinacionals industrials catalanes 2001*", publicado por el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya), un 30% de las multinacionales industriales catalanas dice que las dificultades principales en su proceso de internacionalización están relacionadas con las diferencias culturales, por delante de la falta de personal cualificado en el país de instalación (25%), la insuficiencia de recursos financieros (17,4%), los problemas administrativos (15%), la falta de personal cualificado en España (6,8%) y otros (5,8%).

Según otros estudios, dos tercios de las empresas fracasan en su política de expatriación por motivos relativos a la adaptación personal y familiar ("*Capital Humano*", nº 152, dossier "Expatriación"). Otras fuentes indican que 4 de cada 10 directivos expatriados no consiguen llegar al final de la misión prevista en el extranjero.

Las diferencias culturales no son, sin embargo, una fatalidad insuperable para las organizaciones. El «management intercultural» estudia desde hace treinta años las diferencias culturales en las organizaciones. Es una herramienta reconocida que permite entender mejor la diversidad cultural y gestionarla con mayor eficacia. E. Hall, G. Hofstede (117.000 cuestionarios en 53 países y regiones) y F.

Trompenaars (una base de datos de 60.000 managers y empleados) han identificado una serie de dimensiones culturales que, según ellos, permiten explicar entre el 30 y el 50 por ciento

de las diferencias entre personas de culturas diferentes.

Debido, entre otras, a las particularidades de su entorno geográfico, de su clima y de su historia, cada pueblo ha elegido una manera propia de gestionar el tiempo, de controlar la ansiedad que provoca un futuro desconocido, de resolver el conflicto entre los intereses individuales y colectivos, de aplicar las normas, de comunicar, de repartir el poder, de otorgar estatus, de elegir entre rendimiento y calidad de vida, de implicarse en sus actividades... En pocas palabras: una visión del mundo.

La visión mecanicista

Las diferentes visiones del mundo se traducen en diferentes percepciones de lo que es una empresa. Un 90% de los estadounidenses, un 85% de los holandeses, un 72% de los daneses y un 68% de los australianos perciben la empresa "como un sistema concebido para llevar a cabo funciones y tareas de una manera eficiente. Se emplea personal para que realice dichas funciones con la ayuda de máquinas y otros equipos. Se le paga por las tareas que realiza". Ahí se habla de "recursos humanos", un recurso entre otros para conseguir los objetivos de la organización.

Se trata de culturas individualistas que comparten hasta cierto punto las siguientes características: privacidad; búsqueda del interés personal; voluntad de destacar; valoración de las opiniones personales; comunicación "sincera", explícita, directa (de los holandeses y alemanes, por ejemplo).

En estas culturas, los lazos entre las personas son laxos, lo que favorece la movilidad geográfica y laboral. Para un 92% de los estadounidenses, un 91% de los canadienses y un 87% de los alemanes, los conocimientos son más



Jean-Philippe Charles

Licenciado en Administración y Dirección de empresas por *Solvay Business School* (Bruselas). Ha trabajado en la dirección de marketing y en la gestión de filiales en Bélgica, Francia y España. Es profesor de *Cross-cultural management* en EAE y en ESEI. Ha impartido formaciones interculturales en Bélgica, Francia, España e Italia y ponencias en IESE, COPCA, Cámara de Comercio de Barcelona y AEDIPE.

jphcharles@wanadoo.es



es nuevo



En la visión "mecanicista" de la empresa, la relación empresa-empleado es contractual y se rompe fácilmente por parte de ambos

importantes que la capacidad de adaptación al equipo; y hay una preferencia para contratar a desconocidos antes que a conocidos.

El *Management By Objectives* es una herramienta utilizada en estas culturas para asegurarse de que cada uno realice sus tareas y funciones de una manera eficiente. El empleado inglés, sueco o alemán, que trabaja por objetivos negociados con su jerarquía, puede gestionar libremente su tiempo de trabajo; lo que se les pide es conseguir resultados, no horas de presencia.

En esta visión "mecanicista" de la empresa, la relación empresa-empleado es contractual y se rompe fácilmente por parte del empleado (cuando encuentra un trabajo mejor) o por parte de la empresa (cuando el empleado no cumple sus objetivos). La implicación personal en la organización es

específica y superficial ("no voy al trabajo para hacer amigos", decía un joven directivo finlandés). Hay una clara división entre vida privada y laboral (en Alemania, las horas extra se negocian en un cuadro legal con semanas de antelación; en los países escandinavos, los despachos se vacían a partir de las cinco de la tarde).

A pesar de lo expuesto, países como Finlandia, Suecia y Dinamarca encabezan, con Estados Unidos, el ranking de productividad del *World Economic Forum*.

Son culturas donde se valora el "hacer" (los logros) y donde el tiempo se considera un recurso valiosísimo que no se puede malgastar. Son culturas del reloj (puntualidad suiza), de la agenda, de los servicios y productos rápidos (*fast food*, entrega express, ordenadores, electrodomésticos...). Organizan preferentemente sus actividades de manera monocrónica (una única tarea, sin interrupciones) y planifican con entusiasmo.

En estas culturas individualistas, el pasado y las tradiciones no cuentan tanto como el presente y el futuro. Hay un alto nivel de tolerancia hacia lo

incierto y lo desconocido, y una actitud positiva hacia las innovaciones (fuertes inversiones en investigación y desarrollo y aceptación rápida de las nuevas tecnologías: ordenadores, Internet...).

A la pregunta "¿Podemos confiar en la mayoría de la gente?", extraída de la Encuesta Mundial de Valores, un 66% de los suecos, un 65% de los noruegos, un 58% de los daneses, un 53% de los holandeses y un 51% de los estadounidenses contestan que sí.

Parece ser que hay un nivel suficiente de confianza, a priori, hacia desconocidos para poder hablar directamente de negocios sin saber mucho del otro. Existe una preferencia por las negociaciones centradas específicamente en el negocio. Se va al grano.

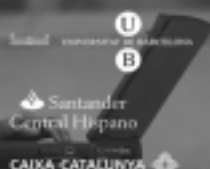
Estas culturas suelen ser universalistas. Lo que consideran "justo" es dar un mismo trato a todos. Tienden a rechazar excepciones porque podrían debilitar la norma ("La ley es la ley"). El contrato de negocio marca el final de las negociaciones y se considera definitivo ("A deal is a deal"). El que no cumple el texto del contrato crea un litigio que acabará en los tribunales.



> Soluciones para empresas
> Profesionales

UNIVERSITAT DE BARCELONA 

UB Virtual es una iniciativa conjunta de:



Nuestras Escuelas y Campus:

- Escuela Virtual de Empresa
- Escuela Virtual de Salud
- Campus Virtual de Educación
- Campus Virtual del Deporte
- Escuela Virtual de Farmacia y Nutrición
- Campus Virtual de Formación Complementaria
- Escuela Virtual de Cultura y Patrimonio
- Ciencias Experimentales
- Administración Pública y Tercer Sector
- Escuela Virtual de Hostelería y Turismo

www.ubvirtual.com

Punto de Información y Atención al Cliente:

Tel. (+34) 93 362 15 75

(+34) 902 014 771

Fax. (+34) 93 200 42 78

www.ubvirtual.com



es nuevo

Los países que comparten esta visión "mecanicista" de la empresa y muchas de las características arriba mencionadas son los que lideran el proceso de globalización. Su poder económico es enorme, pero sólo representan un 10-15 por ciento de la población mundial.

La visión orgánica

La mayoría de los países del mundo tienen, sin embargo, una visión más "orgánica" de la empresa. Para un 89% de los venezolanos, un 82% de los chinos, un 75% de los japoneses, un 64% de los mexicanos y un 55% de los españoles, una empresa es antes que nada "un grupo de personas que trabajan juntas. Estas personas mantienen relaciones sociales con otros individuos y con la organización. El funcionamiento de la empresa depende de dichas relaciones". Se sigue hablando a menudo del departamento de "personal".

Son culturas más comunitarias, donde los miembros se integran desde el nacimiento en grupos cohesionados que les van a proteger toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. Los intereses colectivos prevalecen sobre los individuales; el consenso social y la armonía son metas fundamentales y la comunicación es, para preservar esta armonía, indirecta, ambigua y cortés.

Para un 64% de los directivos indonesios, evitar conflictos abiertos es una de las principales tareas de un manager. El porcentaje es del 24% en EE.UU.. Para un 61% de los singapureños y un 51% de los japoneses la



capacidad de adaptación al equipo cuenta más que los conocimientos a la hora de contratar. Además, hay una preferencia en la contratación de familiares y amigos. En España, más del 60% de los contratos laborales que se firman son el resultado del contacto personal o familiar.

En esta visión orgánica de la empresa, la relación laboral es de tipo moral y familiar. Hay un porcentaje elevado de empresas familiares. En México, se estima que el 95% de las empresas lo son. En España, las empresas familiares generan el 65% del PIB.

Los empleados se implican emocionalmente; uno no tiene "colegas" sino "compañeros de trabajo".

Se utilizan métodos de *Management By Subjectives*, donde lo que se evalúa es la lealtad y la dedicación (medidas por la disponibilidad y las horas pasadas en la empresa). Los objetivos son poco frecuentes, porque presentan el

En España, más del 60% de los contratos laborales que se firman son el resultado del contacto personal o familiar

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo



Unió Europea
Fons Social Europeu



Institut per al desenvolupament de la formació i l'ocupació



Generalitat de Catalunya
Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya



Unió Europea
Fons Social Europeu

L'IDFO, empresa organitzadora del nou model de formació contínua, "Fundación Estatal para la Formación en el Empleo", dona els serveis necessaris, amb garanties de qualitat ISO UNE-ISO 9001, per a dur a terme la formació dels treballadors.

Oferim la "Guia informàtica per a l'aplicació de la bonificació directa de la formació", en la que figura com gestionar la formació, qüestió no tractada per la "Fundación Estatal para la Formación en el Empleo".

LA FORMACIÓ CONTÍNUA PER A TREBALLADORS EN ACTIU

Més de 2000 cursos integrats en 180 especialitats, obtinguts de la informació proporcionada des de les nostres onze seus territorials que abasten tot el territori català.

Els cursos subvencionats pel CFCC s'iniciaran a partir de la segona quinzena del mes de gener de 2005.

Consultin la nostra web www.idfo.com on trobaran totes les adreces de l'idfo



El que entiende las preferencias culturales de sus interlocutores extranjeros es capaz de prever lo que va a pasar en un encuentro intercultural

riesgo de romper la armonía (entre el jefe y el subordinado en la entrevista de evaluación) y porque se supone que un empleado hace todo lo posible en el interés de la empresa. El reto de conciliación de la vida privada y laboral parece una utopía.

En estas culturas donde se valora el "ser" (familia, edad, red de contactos, imagen, carisma...), donde la orientación es más hacia las relaciones personales que hacia las tareas, la productividad tiende a ser relativamente baja. Pero ¿qué importa realmente en la vida? ¿La productividad y el éxito económico o las relaciones personales y la calidad de vida? El tiempo es percibido como un recurso abundante, como un amigo que brindará otras oportunidades ("Vuelva usted mañana"). La puntualidad es relativa (lo que cuenta es el encuentro). La gestión del tiempo es policrónica (muchas tareas en paralelo). El pasado y las tradiciones son valorados y hay, por el contrario, un miedo a lo incierto y a lo desconocido.

A la pregunta "¿Podemos confiar en la mayoría de la gente?" sólo un 34% en España, un 22% en Nigeria, un 10% en Turquía y un 5% en Brasil contestan que sí. El radio de confianza se limita a la familia y a los amigos. No hay un nivel suficiente de confianza hacia desconocidos para poder hablar directamente de negocios. La confianza debe ser construida con una larga interacción.

Las culturas con una visión "orgánica" de la empresa suelen ser particularistas. Las normas son necesarias pero se toleran excepciones para tener en cuenta las circunstancias del caso. Eso es ser "justo". El contrato de negocio marca el inicio de una relación fructífera de negocio a largo plazo. Es un punto de partida. Cuando las circunstancias cambian, es legítimo pedir

cambios en el contrato inicial. Lo que cuenta en un contrato es el espíritu.

Según los últimos estudios, España se encuentra en una posición intermedia entre los dos extremos, pero con una preferencia hacia la visión orgánica, difusa, orientada hacia las relaciones personales. Puede ser una ventaja para hacer negocios con los gigantes de mañana (China, India), pero puede ser una fuente de malentendidos con sus grandes clientes de hoy en Europa y en América del Norte.



La formación multicultural

El management intercultural puede ayudar a las empresas españolas a mejorar su competencia intercultural y, por lo tanto, su competitividad internacional. Las formaciones interculturales van dirigidas a todos los que actúan a nivel internacional: en un equipo multicultural de trabajo, en el departamento de RRHH de una multinacional, en departamentos de importación y exportación, en marketing internacional, en operaciones de fusión y adquisición...

Los objetivos de una formación intercultural son:

- Sensibilizar a los participantes sobre el fuerte impacto de las culturas

nacionales en el management y en los negocios.

- Facilitar un buen conocimiento de las dimensiones culturales más relevantes y de sus consecuencias en el management y en los negocios.
- Revelar a los participantes sus preferencias personales. "Conócete a ti mismo" antes de querer entender a personas de otras culturas.
- Ofrecer a los participantes la oportunidad de comparar sus preferencias personales con las de los países que más les interesan.
- Desarrollar la empatía para que los participantes sean capaces de ponerse en la piel del otro, de entenderle mejor y de adaptarse para acortar distancias y mejorar la relación intercultural.

No se trata, evidentemente, de pretender que todos en un país compartan exactamente los mismos valores, pero se puede, sin embargo, observar preferencias culturales compartidas por la mayoría.

Es precisamente la cultura, como conjunto de suposiciones, creencias y valores compartidos, lo que nos hace sentir cómodos con los miembros de nuestro pueblo. Sabemos lo que los otros esperan de nosotros y podemos anticipar sus reacciones. Lo que nos asusta en un encuentro intercultural es, por el contrario, la falta de "previsibilidad".

El que entiende las preferencias culturales de sus interlocutores extranjeros es capaz de prever lo que va a pasar en un encuentro intercultural, y lo gestiona de una manera más eficaz. Se adapta. Incluso es capaz de aprovechar las complementariedades culturales y de crear sinergias, transformando así las diferencias culturales de una fuente de conflictos en una fuente de oportunidades.

En Estados Unidos, en Inglaterra, en los Países Bajos, el management intercultural ya es una realidad a nivel académico y empresarial. En España, ya es una asignatura en los programas de las mejores escuelas de negocios, y algunas empresas pioneras han empezado a facilitar formaciones interculturales a sus empleados. El management intercultural aún no ha nacido en España, pero no debería tardar...