



Management Intercultural, herramienta para mejorar la eficacia y la competitividad internacional

En un contexto de globalización económica, las empresas tienen que hacer frente a un aumento de los clientes, socios, proveedores y empleados. Para abordar con éxito esta situación, es fundamental que sean conscientes de la necesidad de gestionar eficazmente las diferencias culturales internacionales. Estas no son una fatalidad insuperable sino una oportunidad para ganar en eficacia y competitividad siempre que se disponga de un equipo internacional bien formado en Management Intercultural. La falta de competencia intercultural puede provocar malentendidos, tensiones, conflictos y pérdidas de productividad en las empresas.

Jean-Philippe Charles¹, Lecturer en TBS Barcelona.

¹ Jean-Philippe Charles es profesor de Cross-cultural Management y ha impartido formaciones interculturales en empresas en España, Francia, Alemania, Italia, Alemania, Bélgica, Suecia y Rumania a participantes procedentes de 90 países. www.intercultural.management.es.



FICHA TÉCNICA

Autor: CHARLES, Jean-Philippe.

Título: Management Intercultural, herramienta para mejorar la eficacia y la competitividad internacional.

Fuente: Capital Humano, nº 306. Febrero, 2016.

Resumen: En un contexto de globalización económica, las empresas tienen que hacer frente a un aumento de los clientes, socios, proveedores y empleados. Para abordar con éxito esta situación, es fundamental que sean conscientes de la necesidad de gestionar eficazmente las diferencias culturales internacionales. Una formación intercultural completa puede mejorar la eficacia de todos los que actúan a nivel internacional: miembros de un equipo multicultural, Recursos Humanos de una empresa multinacional, expatriados, miembros de departamentos de exportación, de importación, de marketing internacional, personas implicadas en fusiones y adquisiciones, etc. Es primordial por lo tanto sensibilizar a los empleados sobre el fuerte impacto de las culturas nacionales en el trabajo y en los negocios, facilitando un buen conocimiento de las dimensiones culturales más relevantes, lo que repercutirá además en un desarrollo del autoconocimiento y autodesarrollo personal.

Descriptor: Gestión intercultural / Eficacia / Competitividad

Para la mayoría de las empresas, la globalización imparable de la economía implica que el número de sus clientes, socios, proveedores, empleados y mercados extranjeros seguirá aumentando en los próximos años. Citando a Peter Drucker: "Lo que hacen los managers es igual en todo el mundo. Cómo lo hacen viene determinado por la tradición y la cultura."

En este contexto, las empresas necesitan profesionales cada vez más preparados para saber reconocer, entender y gestionar eficazmente las diferencias culturales internacionales. La falta de competencia intercultural puede provocar malentendidos, tensiones, conflictos y pérdidas de productividad (para más información se puede consultar en Internet el informe publicado por *The Economist* "Competing Across Borders" - *How cultural and communication barriers affect Business*").

Las diferencias culturales no son, sin embargo, una fatalidad insuperable para las organizaciones. Existe una herramienta reconocida que estudia desde hace varias décadas las diferencias culturales en las organizaciones: el "Management Intercultural". Como es imposible conocer

en detalles la cultura de los (más o menos) doscientos países del mundo, el *management intercultural* propone varios modelos para entender mejor la diversidad cultural.

DIMENSIONES CULTURALES

Los investigadores más conocidos (Edward Hall, Geert Hofstede y Fons Trompenaars) han identificado una serie de dimensiones culturales. Cada país se ubica entre los dos extremos de la dimensión cultural. Como indicado a continuación, cada orientación cultural tiene sus beneficios y riesgos:

1. Dimensión Cultural: Individualismo o Colectivismo

- **Individualismo:** Valores de independencia, autonomía o libertad.
- **Beneficio:** Competitividad, claridad, movilidad, creatividad...
- **Riesgo:** Egoísmo, agresividad, visión a corto plazo...
- **Colectivismo:** Valores de lealtad al grupo, armonía, solidaridad.

>

- **Beneficio:** Objetivo compartido, protección, largo plazo, consenso...
- **Riesgo:** Conformismo, lentitud, ambigüedad...

2. Dimensión Cultural: Universalismo o Particularismo

- **Universalismo:** Las normas se cumplen estrictamente. Mismo trato para todos.
- **Beneficio:** Consistencia, sencillez, eficiencia...
- **Riesgo:** Rigidez, falta de humanidad...
- **Particularismo:** Se tienen en cuenta las circunstancias. Excepciones toleradas.
- **Beneficio:** Flexibilidad, adaptabilidad, personalizado...
- **Riesgo:** Agravios comparativos, complejo, caótico...

3. Dimensión Cultural: Implicación Impersonal o Personal

- **Impersonal:** Una clara separación entre vida privada y laboral.
- **Beneficio:** Objetividad, eficiencia (al grano)...
- **Riesgo:** Relaciones superficiales, corto plazo...
- **Personal:** No hay una separación clara entre vida privada y laboral.
- **Beneficio:** Relaciones profundas, largo plazo...

- **Riesgo:** Subjetividad, esclavo de sus relaciones...

4. Dimensión Cultural: Expresivo o Controlado

- **Expresivo:** Pensamientos y sentimientos se expresan de manera abierta.
- **Beneficio:** Transparencia, relaciones cálidas, socialización rápida...
- **Riesgo:** Más conflictos, otros pueden aprovecharse de la transparencia...
- **Controlado:** Pensamientos y sentimientos se deben controlar.
- **Beneficio:** Armonía, serenidad, respeto de la privacidad...
- **Riesgo:** Frialdad, distancia, difícil de entender...

5. Dimensión Cultural: Monocrónico o Policrónico

- **Monocrónico:** El tiempo es oro y las necesidades de las personas se ajustan para adaptarse a las exigencias del tiempo.
- **Beneficio:** Eficiencia, fiabilidad, organización, respeto...
- **Riesgo:** Falta de flexibilidad, de disponibilidad...
- **Policrónico:** El tiempo es la herramienta de las personas y se ajusta para adaptarse a sus necesidades.
- **Beneficio:** Adaptabilidad, capacidad de reacción a imprevistos, humano...



- **Riesgo:** Impuntualidad, falta de concentración, dispersión...

6. Dimensión Cultural: Tolerancia o Rechazo a lo Incierto

- **Tolerancia:** La incertidumbre forma parte de la vida y no se ve como una amenaza.
- **Beneficio:** Corren riesgos, flexibilidad, creatividad, innovación...
- **Riesgo:** Más fracasos, riesgos excesivos, falta de calidad, inestabilidad...
- **Rechazo:** La incertidumbre es una amenaza que se debe combatir.
- **Beneficio:** Calidad, precisión, orientación hacia los detalles...
- **Riesgo:** Miedo al cambio, lentitud, seguidores...

7. Dimensión Cultural: Poca o Gran Distancia Al Poder

- **Poca Distancia:** Hay interdependencia entre jefe y “colaboradores” y una preferencia por la consulta.
- **Beneficio:** Autonomía, descentralización, iniciativas, transparencia...
- **Riesgo:** Descontrol, falta de respeto...
- **Gran Distancia:** Hay una dependencia de los “subordinados”; ellos esperan que se les diga qué hacer.
- **Beneficio:** Estructuras claras, disciplina, comodidad...
- **Riesgo:** Miedo al jefe, falta de creatividad, de iniciativas, de motivación...

8. Dimensión Cultural: “Masculino” o “Femenino”

- **Masculino:** Valores de autoafirmación, competencia entre compañeros y materialismo.
- **Beneficio:** Ambición, competitividad, productividad...
- **Riesgo:** Agresividad, discriminación de género, poca calidad de vida ...
- **Femenino:** Valores de modestia, preocupación por los demás y calidad de vida laboral...
- **Beneficio:** Ternura, solidaridad, buenas condiciones de trabajo...

- **Riesgo:** Falta de asertividad, de ambición...

El *Management Intercultural* permite entender por qué:

- Los norteamericanos suelen ir al grano; los latinoamericanos prefieren andar con rodeos.
- Los holandeses comunican de una manera directa; los ingleses utilizan una manera más ambigua.
- Los suecos ven un contrato como definitivo; para los chinos sólo es un punto de partida que se puede renegociar.
- Los alemanes perciben el tiempo como un recurso valiosísimo; para los árabes es más elástico.
- Los latinos piensan a corto plazo; los japoneses tienen una visión a largo plazo.

Una formación intercultural puede mejorar la eficacia de todos los que actúan a nivel internacional: miembros de un equipo multicultural, Recursos Humanos de una empresa multinacional, expatriados, miembros de departamentos de exportación, de importación, de marketing internacional, personas

implicadas en fusiones y adquisiciones, etc.

OBJETIVOS INTERCULTURALES

Los objetivos de una formación intercultural son:

- Sensibilizar a los participantes sobre el fuerte impacto de las culturas nacionales en el trabajo y en los negocios.
- Facilitar un buen conocimiento de las dimensiones culturales más relevantes.
- Revelar a los participantes sus preferencias personales. Una formación intercultural también es una oportunidad de reflexionar sobre nuestra manera habitual de hacer las cosas con sus ventajas e inconvenientes (autoconocimiento) para aprender de los demás y ser un profesional más completo (autodesarrollo).

Con la formación adecuada, uno puede mejorar sus competencias interculturales, cualquiera que sea su punto de >

La falta de competencia intercultural puede provocar malentendidos, tensiones, conflictos y pérdidas de productividad

partida entre un nivel “1” (el más etnocéntrico) y un nivel “6” (el más etnorelativo):

Nivel 1: “Ignorar las diferencias culturales”

En este nivel, no hay una conciencia de la existencia de diferencias culturales. Puede ser debido a barreras físicas (vivir en un lugar remoto) o mental (uno viaja por el mundo pero, por falta de interés o de curiosidad, no percibe diferencias fundamentales).

Nivel 2: “Reconocer la existencia de diferencias culturales pero valorarlas de manera negativa”

Uno considera su grupo como superior a otro, lo que puede llevar a nacionalismo, racismo, fundamentalismo...

Nivel 3: “Minimizar su importancia”

Se reconoce la existencia de diferencias culturales pero se minimiza su impacto por que a pesar de ellas, “somos todos seres humanos” y “en el fondo, somos todos iguales”.

Nivel 4: “Reconocer y aceptar las diferencias culturales”

Las diferencias culturales son inevitables. Uno entiende que su visión del mundo es solo una entre muchas otras y no se siente amenazado por la diversidad; al revés, la diversidad cultural despierta

curiosidad e interés.

Nivel 5: “Adaptarse a las diferencias culturales”

Es el nivel de empatía, dónde uno está dispuesto a salir de su zona de confort y adapta unos comportamientos para acortar distancia con el otro. La empatía es clave en esta etapa pero no suficiente; uno necesita también conocimientos sobre la cultura del otro (una combinación de “razón” y “corazón”).

Nivel 6: “Integrar las diferencias culturales”

En este nivel uno entiende que la diversidad cultural, cuando se gestiona bien, es una fuente de productividad adicional (más ideas, más puntos de vista, más conocimientos...). Uno intenta crear sinergias, sacando lo mejor de varios mundos.

En los países anglosajones y nórdicos, el *management intercultural* es una realidad a nivel académico y empresarial.

En España, las mejores universidades y escuelas de negocios proponen asignaturas de “*Management Intercultural*” en sus programas y un número creciente de empresas grandes facilitan formaciones interculturales a sus empleados.

¿No es el momento de mejorar la competencia intercultural en su organización con una formación en “*Management Intercultural*”? ■

La empatía es clave en esta etapa pero no suficiente; uno necesita también conocimientos sobre la cultura del otro

