

Management e interculturalidad

Santiago Tintoré

PID_00214233

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 5 |
| 1. El directivo intercultural: ¿cómo adaptarse a la cultura?..... | 9 |
| 2. La gestión de recursos humanos intercultural..... | 11 |
| 2.1. La cultura empresarial | 11 |
| 2.2. La selección de candidatos | 13 |
| 3. Las fusiones de empresas transnacionales..... | 15 |
| 4. La gestión de las expatriaciones..... | 18 |

Introducción

¿Qué es la globalización?

Globalización es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial, que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural. El término fue utilizado por primera vez por **Theodore Levitt** en *The Globalization of Markets* para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los sesenta.

La globalización es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente, a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio" (en inglés: *free trade*).

Discusión etimológica

Ciertos autores consideran más adecuado en español el término *mundialización*, galicismo derivado de la palabra francesa *mondialisation*, en lugar de *globalización*, anglicismo procedente del inglés *globalization*, puesto que en español *global* no equivale a *mundial*, como sí ocurre en inglés.

El *Diccionario* de la Real Academia Española registra la entrada *globalización*, entendida como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

¿Qué es la interculturalidad?

La **interculturalidad** se refiere básicamente a la relación entre culturas.

Por supuesto, la interculturalidad está sujeta a variables como: diversidad, definición del concepto de cultura, obstáculos comunicativos como la lengua, políticas poco integradoras de los Estados, jerarquizaciones sociales marcadas, sistemas económicos exclusivistas, etc.

Según el sociólogo y antropólogo **Tomás R. Austin Millán**:

"La interculturalidad se refiere a la interacción comunicativa que se produce entre dos o más grupos humanos de diferente cultura."

Razón por la cual la interculturalidad es hoy más importante que nunca, para enriquecernos, para crecer, para unirnos cooperativamente, para ser más flexibles, tolerantes y eficaces en nuestra comunicación y, por ende, en nuestra relación con otros, y finalmente y lo más importante, para liberarnos del miedo a lo diferente, a lo sencillamente desconocido.

El *management* de las actividades económicas basado en un sistema de globalización requiere cada vez más un enfoque estratégico de la capacidad intercultural y del conocimiento de las distintas prácticas de *management* en diferentes contextos específicos.

¿Qué es el *management* intercultural?

El *management* intercultural tiene como base aplicar las distintas disciplinas de *management* en la empresa, con una visión y un conocimiento específico sobre el lugar en donde se encuentren sus organizaciones, y atendiendo a sus posibles diversidades culturales.

Cualquier compañía que funcione a través de contextos culturales diversos tiene necesidad de un *management* intercultural.

¿Cuántas veces habéis escuchado las frases *think global but act local* o *to be glocal*?

Pensar en global y actuar de forma local es posiblemente la mejor forma de definir el *management* intercultural.

Burger King: Un ejemplo de adaptación y *management* intercultural

Con unas ventas por encima de los 2 billones de dólares, Burger King es la segunda empresa de comida rápida (*fast food*) más grande del mundo. La compañía con sede en Miami (USA) suministra a más de 11.000 restaurantes, dos tercios de los cuales están en su país de origen y el resto repartidos en 65 países –desde Iraq a China. Para hacer frente a esta diversidad global, Burger King está orgullosa de poder ofrecer menús a medida en función de las distintas culturas.

Incluso a partir de su famoso menú basado en el *Whopper burger*, promete alternativas (*Have it your way*) que significa tener 221.184 posibles formas de solicitar un menú *Whopper*. Cada día, 11,8 millones de consumidores entran en sus establecimientos con el objetivo de atender a sus necesidades y Burger King debe responder satisfaciendo sus expectativas.

Burger King emplea a más de 50.000 personas, además de tener otras miles trabajando indirectamente en sus tiendas, que operan bajo el régimen de las franquicias.

Burger King tiene distintas estrategias frente a la globalización.

En EE. UU., su propio país, mientras los principales colectivos étnicos siguen creciendo en número e influencia, básicamente hispanos y afroamericanos, sus campañas de marketing se realizan con la finalidad de ser efectivas y atractivas para estos grupos.

El uso del idioma, actores y rasgos de los distintos modos de vida son esenciales. La fragmentación de audiencias, con distintos mensajes y el aumento de la presión en medios

alternativos para que se alcance el mayor número de posibles consumidores (vía internet, sms, campañas locales...) es un ejemplo de aproximación multicultural.

1. El directivo intercultural: ¿cómo adaptarse a la cultura?

Debido a las fusiones y adquisiciones de empresas, a la cooperación internacional y a los flujos de la migración que conducen a la formación de sociedades multiculturales, las compañías y las instituciones tendrán que conocer mejor al posible personal extranjero de su empresa, las leyes sobre extranjeros de su país y las distintas oportunidades y amenazas del mercado extranjero.

Las relaciones de negocio globales requieren del directivo que posea, conozca o adquiera habilidades específicas para que pueda cooperar adecuadamente con compañeros de trabajo, subordinados o socios en otros países.

Cuando un *mánager* es enviado a un país a trabajar durante un tiempo determinado –lo que se conoce como *expatriación*–, debe representar de forma adecuada a su compañía y adaptar su *management* al país de destino. Si su *management* intercultural no es el correcto, estará perjudicando la confianza y la credibilidad de la empresa con su gestión.

El directivo necesita estas habilidades para ocuparse de las personas de su entorno que han sido influenciadas básicamente por la educación, la formación y la cultura de su nuevo país de acogida.

Hay cuatro fases para la adaptación a una cultura extranjera:

- **Fase 1. Novedad.** El individuo nota diferencias en el comportamiento, pero no se cuestiona su propio sistema de valores. Este es el período de la euforia y del exotismo, con unas sensaciones generalmente muy comunes a las de cualquier turista que visita un país.
- **Fase 2. Choque cultural.** Los errores en comportamiento persisten a pesar de una primera adaptación a la cultura del país. El individuo siente que su juicio es menos sólido pero todavía no puede cambiar muchas cosas. La sensación de dificultad y las inquietudes se expresan de forma verbal. Se tiene la sensación de que el mundo está al revés: este es el momento crítico del choque con la cultura.
- **Fase 3: Comprensión.** El individuo comienza a asimilar las nuevas normas culturales, que percibe con mayor claridad.
- **Fase 4: Adaptación.** Finalmente, el expatriado entiende absolutamente todo lo que ocurre en su nuevo entorno, se adapta y la satisfacción aumenta.

En una entrevista aparecida en el periódico francés *Les Echos* (27/04/06) se le preguntaba a un directivo con amplia experiencia profesional en distintos países del mundo (Sr. Raynaud) cuál era la clave para la adaptación intercultural:

“El verdadero factor que decide el *shock* cultural no es tanto las diferencias culturales, sino cómo se prepara en familia la expatriación antes de partir, incluyendo educación básica sobre el país, temas culturales y adaptación psicológica. La clave: aprender tanto cuanto sea posible sobre la cultura antes de ir hacia el país de acogida para ‘situarse’ dentro lo antes posible después de la llegada.”

Los expatriados deben saber que su familia será observada constantemente en el país de acogida por lo que dicen o lo que hacen. Y esta situación puede ser fatigante. Es por ello por lo que es importante realizar de forma regular “escapadas” para mantener la identidad.

Otro factor importante es encontrar el equilibrio adecuado entre ignorar la cultura del nuevo país y la inmersión total en ella, llegando al punto de querer ser nativo y abandonar la identidad cultural propia. El peligro radica en ser inflexible intentando duplicar la forma de vivir en casa y perseguir la clase de vida local, con el consiguiente riesgo de ser etiquetado como un impostor. “El truco es bañarse en la nueva cultura pero no ahogarse.”

Por ejemplo, aprender a vivir con las distintas costumbres del calendario, teniendo en cuenta, por un lado, las costumbres locales (Ramadán, Sabbath, días santos) y, por el otro, las costumbres de nuestro país de origen (la víspera del Año Nuevo, el día de la madre, el día de la comunidad, etc.).

Finalmente, es necesario aprender al máximo la lengua de la cultura de acogida, ya que es una de las mayores herramientas para abrir las puertas en cualquier sociedad. Eso sí, hay que estar también preparado para tener algún traspies en público con alguna expresión local.

2. La gestión de recursos humanos intercultural

2.1. La cultura empresarial

¿Qué director de recursos humanos tiene en cuenta los valores de la cultura empresarial en el momento de contratar a un empleado?

La respuesta es: casi ninguno.

¿Quién, en la empresa, conoce los tres, cinco o siete valores fuertes de la empresa?

La respuesta es: casi nadie.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que es en los valores de cada empresa donde se encuentran las soluciones a muchos de los problemas internos.

Imaginemos que vamos a ser expatriados a un país lejano para tomar la dirección de la filial, desarrollar un proyecto concreto y vivir de tres a cinco años en un país con una cultura totalmente distinta a la nuestra, y en el cual los valores vehiculados por la cultura nacional son el opuesto de los nuestros.

Lo más seguro es que sea una experiencia difícil. No todos estamos hechos para vivir y trabajar en cualquier tipo de país. Habrá gente que va a vivir perfectamente, eso quiere decir que será eficiente en sus puestos, mientras que otros, en los mismos países, caerán probablemente en una depresión nerviosa. Cada cultura vehicula valores y los valores son los que nos imponen un cierto comportamiento. En un país los valores vienen de su propia historia y son transmitidos por la educación, empezando por la de los padres, pero también a través de la escuela, la televisión, etc.

Los valores los aprendemos desde niños, son absolutamente intrínsecos y representan nuestra manera de pensar, de comportarnos, de ver a los demás, de encontrar la solución a un problema, etc. Imaginemos que vivimos en un país donde esos valores son completamente contrarios y opuestos a los nuestros. Seguramente será muy difícil encontrarse cómodo. Ahora imaginemos un país donde no existan valores (es algo imposible pero imaginable): sería el caos, la anarquía, la ley del más fuerte.

La **cultura empresarial** funciona exactamente de la misma forma que una cultura nacional. Los valores empresariales vienen de los fundadores de la empresa y han evolucionado con el tiempo. Y si la empresa es antigua, es seguro que se ha ido adaptando a los cambios del entorno. Los valores de los grandes

grupos industriales europeos del siglo XIX se construyeron a partir de intensas luchas sociales, del mismo modo que los valores de los países se hicieron a partir de guerras, de conquistas, de pactos y tratados o de sus dirigentes. Una vez establecidos estos valores, se impulsó su conocimiento, su aceptación y su respeto para disponer de valores comunes, compartirlos y sentirse orgulloso de ellos.

Y lo mismo ocurre con las empresas. Los valores empresariales son muy cercanos a la cultura nacional.

La cultura es la base diaria del trabajo y de la convivencia. Sin embargo, en múltiples ocasiones los nuevos trabajadores de las empresas tienen dificultad para adaptarse a la nueva cultura a la que deben acomodarse y no enfrentarse.

La base de la selección de personal en muchas empresas está basada en los diplomas, la escuela, la experiencia profesional, las capacidades intelectuales y en pocas ocasiones, en los valores. Es por ello por lo que muchas empresas contratan a candidatos muy bien capacitados, con buenas experiencias profesionales y con buenos niveles intelectuales, pero que no están hechos para trabajar en esa cultura empresarial. El resultado es que después de algunos meses de trabajo, el recién incorporado buscará otro empleo en otra empresa, y si se queda, no dará los resultados esperados.

Es por ello por lo que **la base de la selección y contratación debería ser también cultural** y no exclusivamente técnica. En el mercado del trabajo siempre se encontrará a las personas que tienen las calificaciones y experiencias técnicas necesarias. Será mucho más difícil encontrar a una persona que se adapte, sin que para ella sea un trauma o una tarea difícil, en el molde cultural de la empresa.

El objetivo del director de recursos humanos en el momento de entrevistar al candidato a un puesto, debería ser el de percibir si los valores personales del candidato están alineados con los valores de la empresa. Y es que los aspectos técnicos, como una buena formación, pueden adquirirse, ya que las empresas en general invierten en formación del personal. Pero difícilmente se podrán formar los valores personales ya que es algo programado desde la niñez, heredado, y para cambiarlo se necesitan varias generaciones.

En consecuencia, es esencial **comunicar los valores internos de la empresa** para que todos los empleados los tengan en mente. Sin embargo, hay que tener presente que difícilmente se hará cambiar de mentalidad a un empleado que no comparte esos valores.

Una vez seleccionado el candidato adecuado para trabajar en ese entorno de valores y reglas que es la empresa, el resto de aspectos serán fáciles de solucionar.

2.2. La selección de candidatos

Para llegar a este objetivo, el director de los recursos humanos debe:

- Tener bien claro y en mente los valores de la empresa.
- Elaborar una guía con los argumentos y las preguntas para el desarrollo de la entrevista de los candidatos, en la que se tengan en cuenta los valores internos de la empresa. Esta guía servirá para determinar si el candidato puede entrar fácilmente o no en el molde cultural de la empresa.
- Vehicular esos valores internos en la empresa y en el puesto del candidato.

Esos tres puntos son la clave de una buena selección de candidatos.

Después de las primeras entrevistas, y de una primera selección de candidatos, es el momento de organizar nuevas citas para determinar cuál de los candidatos tiene las calificaciones y experiencias más útiles para la empresa.

De la misma manera que no estamos hechos todos para vivir en cualquier país, no estamos hechos para trabajar en cualquier tipo de empresa. Y no todas las empresas tienen la misma escala de valores.

Por ejemplo, los cuatro valores fuertes de cierta empresa francesa globalizada son:

- La apertura a los demás.
- El entusiasmo.
- El humanismo.
- La proximidad.

Una empresa claramente enfocada al entorno humano, al cliente y, seguramente, con importantes políticas en lo que se refiere al ámbito social.

Por otro lado, los cuatro valores fuertes de otra empresa estadounidense son:

- La pasión por ganar.
- La mejora continua.
- Crecer con el cliente.
- Ser responsable de sus acciones.

Una empresa claramente enfocada al resultado, a la competición y al desafío continuo en el mercado, con sus clientes y con sus trabajadores.

Esas dos empresas son líderes en sus sectores de actividad.

Sin estilos, los dos moldes culturales son muy distintos. No será igual trabajar en la primera que en la segunda. Las relaciones con los colegas, con la jerarquía, con los clientes o los proveedores, todo será muy distinto. Algunos estarán como pez en el agua en la primera empresa, cumpliendo con los resultados. Si se cambian a la segunda, algunos se adaptarán y otros no se sentirán tan a gusto en su puesto. Quizás esa nueva empresa será demasiado agresiva para ellos y echarán de menos el tiempo de socializarse y acusarán la presión que ejerce el jefe para alcanzar los objetivos.

En un mundo globalizado donde la competencia es cada vez más agresiva, la empresa que tenga una gran mayoría de su personal identificada con su cultura, es decir, un personal fiel que permanece en la empresa porque se encuentra bien y no porque es difícil encontrar otro empleo en el mercado, será la empresa más fuerte.

En definitiva y como se dice habitualmente, lo que hace ganar o perder a una empresa, son las personas. Es por ello por lo que el **capital humano** es básico y hay que cuidarlo.

3. Las fusiones de empresas transnacionales

El **factor humano** es el elemento clave del éxito o fracaso de una fusión transnacional. Este punto puede parecer evidente, pero casi siempre es olvidado por los presidentes de los más grandes grupos empresariales que han vivido procesos de fusión.

Las estadísticas dicen que tres fusiones sobre cinco acaban en fracasos y que en el 58% de los casos el proceso de fusión genera destrucción de valor para los accionistas. En el caso de fusiones en los mismos sectores de actividad, solo de un 20 a un 25% producen resultados positivos.

La primera causa de mortalidad de las fusiones son las **diferencias culturales**. No tener en cuenta la cultura corporativa y nacional, infravalorar las diferencias culturales o negar los problemas, como el miedo y el estrés generado por las situaciones de cambio, llevan sin duda a situaciones de fracaso.

Del mismo modo, privilegiar una empresa sobre otra o no valorar el potencial de los colaboradores provoca situaciones análogas.

Lamentablemente, el factor humano es tomado en cuenta solo en un 5% de los casos.

El cambio de estatuto jurídico, la pérdida de responsabilidades, de control, de ventajas sociales y corporativas generan incertidumbre, frustraciones y desmotivación. A partir de esas situaciones, aparecen resistencias individuales y colectivas al proceso de reorganización, que constituyen un factor de riesgo importante para el éxito de una operación de fusión.

Frente al enfado aparecen sistemas de defensa colectivos (retención de la información, críticas sistemáticas a los procesos, sabotaje de planes, etc.). Cuando no se toma en cuenta el factor humano durante un proceso de fusión, los individuos acostumbran a perder sus "papeles". Se sienten agredidos por la empresa que los compra, porque en la gran mayoría de los casos, esta quiere imponer su cultura.

La falta de comunicación y de claridad de los directivos es un factor crítico para la confianza de los trabajadores, aunque en muchas ocasiones estos directivos desconocen cómo manejar este tipo de integraciones.

Pérdidas millonarias

La historia está llena de ejecuciones de fusión deficientes. Y la mala administración de esas operaciones tiene un coste muy elevado:

- Mc Donnell-Douglas/Boeing: Suprimió 4.800 empleos.
- BNP/Paribas: En el transcurso del primer año, 400 ejecutivos se fueron a la competencia.
- El valor bursátil tras la fusión de Daimler/Chrysler cayó un 50% en los primeros años.

Para optimizar el éxito, el director de recursos humanos tiene un papel sumamente importante y, desgraciadamente, a menudo su implicación en los procesos de negociación previos a toda fusión es escasa. Según las estadísticas, por ejemplo, en Estados Unidos solo un 16% de las operaciones de fusiones/adquisiciones contaron con la implicación del director de recursos humanos desde la fase inicial.

En el momento de la fusión, la empresa que compra tiene tres opciones:

- Imponer su propia cultura a la otra. Es la mayoría de los casos.
- Mantener las dos culturas separadas. Se produce en los casos de fusiones en sectores distintos.
- Crear una nueva cultura desarrollando sinergias derivadas de las dos culturas. Esa opción es recomendada pero necesita el apoyo de expertos y de una alta inversión.

La integración es posible si el conocimiento de la cultura de la empresa es grande. Podemos destacar diez puntos clave de una cultura corporativa:

- Las reglas y las políticas.
- Los objetivos y las medidas.
- Los reconocimientos y las recompensas.
- El reclutamiento.
- La formación y el desarrollo.
- Los eventos.
- Los comportamientos y el *leadership*.
- La comunicación.
- La apertura internacional.
- La estructura organizacional.

La solución para optimizar la **integración cultural** de una fusión se realiza en **tres fases** distintas:

Fase 1: Descubrir

Descubrimiento de quién somos. ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cuál es nuestra filosofía? ¿Cuál es nuestra productividad? ¿Cómo es nuestra atención al cliente? ¿Nuestros servicios son eficientes? Los que no lo son, ¿por qué?

Definir nuestros objetivos. ¿Adónde queremos llegar? ¿Qué queremos valorizar? ¿Cuál es el *leadership* necesario? ¿Cuáles son los cambios necesarios en términos de comportamiento? ¿Qué valores deberemos desarrollar?

Esas dos etapas definen quién somos y adónde queremos llegar.

Fase 2: Crear

Redefinición de los procesos. A partir de nuestros nuevos objetivos, ¿cuáles son los componentes de los procesos/actividades/servicios o productos que deberíamos desarrollar? ¿Cuáles son los que deberíamos eliminar? ¿Cuáles son nuestras prioridades? ¿Qué tipo de comunicación necesitamos para acompañar el cambio? ¿Qué tipo de competencias serán necesarias?

Fase 3: Implementar

Desarrollar. Es cuestión de poner en marcha las nuevas reglas, valores, estructuras, etc., en el seno de la empresa. Es muy importante poder medir el nivel de éxito de cada una de las etapas.

Es el momento en el que surgen miles de preguntas. El éxito de la fusión dependerá de nuestras capacidades para encontrar respuestas. Cada fase será desarrollada para cada uno de los diez componentes culturales de las empresas presentados más arriba.

4. La gestión de las expatriaciones

Gestionar una expatriación no es simplemente gestionar un proceso administrativo del departamento de recursos humanos. Gestionar las expatriaciones significa que la empresa tiene voluntad de impulsar su desarrollo internacional. Si se trata simplemente de un asunto técnico o administrativo, la empresa estará perdiendo toda la riqueza que le puede aportar el hecho de disponer de una organización internacional: intercambiar buenas prácticas, tener diferentes enfoques para la solución de problemas, gestión en entornos distintos, presencia globalizada, creatividad, innovaciones, etc.

En España, el 90% de los directores de personal de grandes grupos internacionales nunca ha estado expatriado y, sin embargo, tiene que gestionar expatriaciones.

A partir de este dato, hay que tener en cuenta que en la mayoría de las compañías, la gestión de los expatriados es una labor administrativa, fiscal y logística. ¿Cuántos responsables de movilidad internacional han sido llamados desesperadamente por los expatriados solicitando ayuda para los trámites de la mudanza en las aduanas debido a que les es imposible entenderse en inglés o en el idioma local? ¿Cuántas consultas se realizan para preguntar asuntos de índole familiar (educación, salud), administrativo (impuestos, inscripciones en registros, etc.) o personal (planes de futuro, cursos de idiomas, etc.)?

Y es que una vez en su país de acogida, lejos de su despacho y de su empresa, el expatriado se siente solo y abandonado cuando se enfrenta con problemas de *management* o interculturales, que están generalmente muy relacionados y suelen ser dependientes. Y, ¿cómo explicar a su superior jerárquico que tiene problemas de comunicación, de *management* o de otra índole con sus subordinados o con su jerarquía local en el nuevo destino si es probable que no lo entiendan?

En un estudio realizado por la compañía Consultora HSD Ernst & Young sobre una muestra de 1.229 personas de origen europeo y expatriadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 40% de los expatriados no han tenido antes de su partida hacia el nuevo destino una entrevista o una reunión con el responsable de la gestión de los expatriados de su empresa.
- Solamente un 29% de los que necesitaban una formación lingüística específica han participado en un curso de idiomas.

- Un 11% han participado en algún seminario de preparación o de formación intercultural sobre el nuevo país de destino.

La gestión del regreso de los expatriados es otro de los asuntos completamente olvidado en las empresas; según el mismo estudio:

- Un 50% de los expatriados no sabían muy bien cuál sería su futuro próximo a nivel profesional o social después de la expatriación.
- Un 41% de ellos se manifestaban preocupados o muy preocupados por el fin de su expatriación.

Esta falta de interés de las empresas hacia sus dirigentes internacionales, es decir, aquellos que les permiten dar una dimensión internacional, suele tener consecuencias importantes; así:

- El 8% de los expatriados desean, al final del periodo de expatriación, regresar a su país de origen pero no seguir trabajando en su empresa.
- El 8% de los expatriados desean, al final del periodo de expatriación, no regresar a su país de origen ni seguir trabajando en su empresa.
- El 16% de los expatriados desean, al final del periodo de expatriación, no regresar a su país de origen pero sí permanecer en su empresa.
- El 30% de las expatriaciones son fracasos debido a la mala o nula preparación antes de salir hacia el país de destino.

Lamentablemente, son muy pocas las empresas que ponen en práctica una verdadera estrategia de expatriación, con seminarios de preparación, seguimiento y apoyo en el lugar de destino durante la expatriación y la preparación del retorno. Y es que la gestión de la expatriación es una asignatura pendiente para muchas empresas.

