



Trabajando ingeniosamente en todo el globo

12 destrezas para hacer negocios que crucen fronteras

por Ernest Gundling

RESUMEN EJECUTIVO

Con la aparición de la globalización, el contacto con lugares remotos y culturalmente diversos se ha vuelto en estos días una práctica muy común para las empresas. Sin embargo, cualquiera que haya viajado sabe lo inquietante que es lidiar con las diferencias culturales.

La incapacidad para establecer relaciones duraderas y confiables con empleados y compañías extranjeras se ha vuelto la gran piedra de tranca para miles de empresas. Esta es la razón por la que es tan importante desarrollar las destrezas necesarias para superar este desafío tan común.

En el presente texto, el autor nos ofrece 12 destrezas que todo gerente y emprendedor deberían cultivar con el fin de propiciar un mejor acercamiento entre diversas culturas y, así, mejorar las relaciones comerciales con el extranjero.

Destrezas interpersonales

1. Ganar credibilidad

Ganar credibilidad en situaciones que involucren a extranjeros es fundamental para no dañar la relación comercial. De hecho, toda relación comercial empieza por la presentación de credenciales y de un sentido mutuo de identidad. Dado que esto varía de cultura a cultura, los gerentes globales deben estar atentos al modo correcto de iniciar la comunicación y evitar prejuicios negativos o estereotipos.

El mejor modo de ganar credibilidad depende de muchas variables, entre estas: cultura nacional, cultura corporativa y personalidad individual. Por lo general, se prefiere una aproximación más orientada al equipo y a las relaciones, y más impersonal. Los ejecutivos estadounidenses son con frecuencia más individualistas, directos y centrados en el trabajo que los ejecutivos de, por ejemplo, el Pacífico o Asia.

En vez de presentar una lista de logros, lo mejor para ganar credibilidad es ser receptivo y tomar en cuenta los factores de cada situación en particular.

2. Dar y recibir retroalimentación

El tipo de retroalimentación y el modo de darla y recibirla, al hacer negocios globales, puede evitar malentendidos muy comunes. A veces, una retroalimentación demasiado directa puede ofender, y una demasiado indirecta o no verbal puede generar ambigüedades o ser perjudicial. La retroalimentación directa es muy apreciada en Estados Unidos y partes de Euro-

pa. Este estilo es verbal, explícito e inmediato. Sin embargo, al negociar en otras culturas, es muy útil tomar en cuenta una retroalimentación no verbal, implícita e indirecta, cuando esto sea la norma.

Mantener un constante intercambio de información y anticipar ciertos problemas es siempre una buena forma de mejorar nuestro modo de dar y recibir retroalimentación, tanto directa como indirectamente. Los ejecutivos que les imponen sus métodos a otras culturas fracasan irremediablemente. La retroalimentación puede ser brindada tanto directa como indirectamente, mientras ambas partes utilicen la misma aproximación.

3. Obtener información

Luego de ganar credibilidad, el siguiente paso es obtener información y evaluar a la gente. De este modo, los gerentes globales serán capaces de captar las capacidades organizacionales, los asuntos gerenciales o las oportunidades del mercado. Y, lo más importante, esta destreza le permitirá al gerente extranjero determinar en qué pueden contribuir los empleados.

La información que está disponible en ciertas compañías no siempre está disponible en otros países. Así que habrá problemas con la objetividad y con la calidad de la información recibida. Por ejemplo, en Brasil, la diferencia entre hecho y ficción está menos definida que en otras culturas. En Rusia, la información suele estar mal recopilada y desorganizada, debido a una falta de método o a la creencia de que no es necesario que el público se entere de nada. Por tanto, es muy conveniente buscar varias fuentes de información e identificar los puntos de convergencia de todos estos.

4. Evaluar a la gente

Independientemente de lo extrañas que puedan ser las prácticas comerciales en el extranjero, es importante hacer una evaluación desprejuiciada de los empleados. A corto plazo, evaluar a la gente sirve para determinar en quién podemos confiar, quién está realmente enfocado en el cliente y quién es capaz de dar consejo. A largo plazo, esta evaluación es crucial para los planes de sucesión.

Hay ciertas trampas relacionadas con la evaluación del personal desde un punto de vista global, entre estas: contar con información distorsionada sobre el desempeño individual, atribuirles causas incorrectas a los malos resultados comerciales y oportunidades de desarrollo inadecuadas.

El mejor modo de evaluar a la gente en un ámbito multicultural es ver a través de los ojos de los demás, lo que evita hacer

interpretaciones desde nuestros propios prejuicios y expectativas. Conocer la forma de ser de los empleados locales es una forma de ver a través de los ojos de los demás. Cuando se implementa bien esta técnica, nuestra visión aumentará y se fomentará el diálogo constructivo.

Destrezas grupales

Aunque los equipos multiculturales juegan un gran papel en las corporaciones, el trabajo en equipo puede resultar difícil dada la diversidad de puntos de vista y opiniones. Por ello, los equipos multiculturales deben ser cultivados de modo que favorezca tanto el logro personal como las relaciones interpersonales.

5. Propiciar el trabajo en equipo

Dado que hay diferentes tipos de equipos globales, es importante analizar los diversos problemas que pueden surgir.

Es fundamental invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar un contexto común, así como confianza. El líder debe ser respetado por todos los miembros del equipo. Además, es importante tratar los asuntos de un modo público: reuniones, retroalimentación e intercambio de opiniones. Todos los miembros del equipo son responsables del buen funcionamiento del mismo. Otro elemento importante es elegir el estilo comunicacional más adecuado para el equipo; por ejemplo, reuniones personales, encuentros informales en los pasillos, apretones de mano, reuniones formales con un gran número de participantes o videoconferencias.

Al sostener encuentros con el equipo, el líder debe considerar a su contraparte extranjera: diferencia de horario y de idioma. Además, es importante crear una visión grupal común, establecer procesos para tomar decisiones y técnicas para resolver problemas, así como premios y mejoras colectivas. Esta aproximación puede funcionar y ser muy satisfactoria tanto personal como profesionalmente, luego de considerar la cultura nacional de los miembros, sus personalidades, sus diferencias funcionales, sus niveles de experiencia y capacidades.

6. Entrenamiento y desarrollo

A pesar de los cambios que han sufrido los métodos de enseñanza, el entrenamiento continúa siendo uno de los grandes factores para que los empleados logren los objetivos corporativos. Los programas de entrenamiento están siendo cada vez más personalizados para que puedan ser aplicados globalmente. Los estilos de aprendizaje están influenciados por la cultura. Por tanto, es fundamental reconocer las diferencias que se dan entre las fronteras, para permitir el desarrollo de programas que tomen en cuenta dichas diferencias.

Existen diversos factores que determinan el éxito de un programa de aprendizaje globalizado. Por ejemplo, el contenido personalizado permite eliminar el riesgo de proveer información demasiado compleja o inapropiada para ciertos países. El contenido no debe ser ni demasiado avanzado ni demasiado sencillo; debe ser cónsono con el nivel del empleado.

Además, es importante que el estilo de enseñanza del entrena-

dor esté en sintonía con el estilo de aprendizaje de los empleados. Para tal fin, el entrenador debe tomar en cuenta los siguientes factores relacionados con el empleado: credenciales, historial, nivel de educación formal, preguntas, debate o discusión, y pequeños grupos o aprendizaje activo. Los entrenadores que ejercen una influencia más duradera son aquellos que se ciñen al contexto organizacional.

Los entrenadores en un ámbito extranjero deben ser capaces de explicar de un modo sencillo los asuntos difíciles. Entre las características de un buen entrenador están: flexibilidad, paciencia y humildad, junto a la disposición de aprender de nuevos ámbitos.

Otro elemento importante es el desarrollo de los empleados. Este se puede dar entre gerentes y empleados de un modo tanto formal como informal. Pero, de nuevo, esto se vuelve un reto cuando hay empleados extranjeros. Los gerentes Occidentales suelen establecer objetivos y parámetros, para luego delegar en un individuo que debe llevar a cabo la tarea. La idea es que los empleados le consultarán al gerente cuando tengan problemas. Pero, en otros países, en los que el trabajo grupal es la norma, el gerente trabaja junto al empleado. Sin embargo, hay ciertas aproximaciones que funcionan en todo el mundo:

1. Anticipar las necesidades de desarrollo.
2. Establecer los estándares mediante el ejemplo personal.
3. Esperar que los empleados cuenten sus problemas.
4. Esperar ser abordado tanto desde un punto de vista personal como comercial.

Para asegurar un progreso sistemático hacia la consecución de objetivos, es preciso implementar un sistema de gerencia del desempeño. Algunas sugerencias en este sentido son:

1. Brindar continua retroalimentación de un modo informal.
2. Establecer criterios de medición cuantitativos.
3. Crear una cultura abierta.

7. Vender

Vender es una de las tareas que más se resisten a la globalización y, sin embargo, es crucial. En la mayoría de los países hay culturas dentro de culturas, que requieren de una aproximación particular: regiones distintas, grupos étnicos o segmentos particulares de la economía.

Vender en el extranjero es un esfuerzo que va desde hacer los contactos iniciales hasta cerrar la venta.

Al inicio, la mayoría de los países responden negativamente a las llamadas directas, y prefieren establecer el contacto a través de una tercera persona que sea confiable. Antes de profundizar la relación con un nuevo contacto, es importante tratar de entender la cultura nacional del cliente y anticipar cualquier comportamiento no previsto. Esto significa tomar en cuenta el punto de vista del extranjero.

Las relaciones comerciales requieren de crecimiento y desarro-

llo a través del tiempo. Las estrategias de venta globales deben estar en sintonía con las particularidades de cada lugar. Además, las relaciones tienen un aspecto jerárquico. En una venta están involucrados varios niveles de contacto, lo que requiere de varios enlaces dentro de la organización.

Las compañías deben adoptar una aproximación multidimensional a las ventas. Un buen comienzo es conocer de primera mano las costumbres locales. Además, la fuerza de venta local debe lograr un balance entre las necesidades del cliente y los objetivos del empleador. Luego, es imperativo que la fuerza de venta conozca el sentido de las preguntas comunes y que las respondan con interés. Cuando las compañías se ocupan de los problemas del cliente con autenticidad, el arte de la persuasión se vuelve más sencillo. Muchos creen que la persuasión es cuestión de agilidad mental; sin embargo, en muchos países hay gran variedad de formas de persuasión no verbal y contextual. Las técnicas de persuasión incluyen desde técnicas de cabildeo hasta terceros respetables.

8. Negociación

Los procesos de negociación pueden ser intensos cuando se dan entre extranjeros porque los estilos de negociación varían de una cultura a otra. Por lo general, las compañías extranjeras son muy buenas negociando porque sus contrapartes estadounidenses suelen acatar un precio fijo. Los occidentales deben tratar de burlar los equipos de negociación extranjeros.

Por ejemplo, Estados Unidos y China poseen dos estilos de negociación muy diferentes. Mientras que los estadounidenses se enfocan más en la tarea de negociar, los chinos se preocupan más por la relación, al igual que el Medio Oriente o Latinoamérica. Por tanto, antes de negociar globalmente, es recomendable que los negociadores:

1. Conozcan el contexto: es importante adoptar una estrategia particular en países asiáticos como China, donde la participación gubernamental y la confidencialidad son vistas de otro modo.
2. Den una buena impresión inicial: algunas culturas requieren el establecimiento de una relación confiable que funcione como marco común para la negociación.
3. Conozcan los límites: de cada elemento de la negociación antes de que esta comience. Esto le permitirá contrarrestar la presión de hacer concesiones.
4. Entienda la importancia de hacer concesiones y mantener la disciplina: el equipo de negociación debe intentar primero con la mejor opción y determinar el punto de retirada, y luego establecer una serie de concesiones entre estas dos posibilidades. Recuerde ser flexible en todo momento. Por otra parte, el primer requisito para mantener la disciplina es nombrar un único vocero. Es importante no revelar desacuerdos entre los negociadores.
5. Deben tener paciencia y controlar el tiempo: un error que suelen cometer los Occidentales es revelar su límite de tiempo para negociar. Lo mejor es contar con suficiente

tiempo y no revelar ningún asunto operativo.

6. Negociar en horarios extra laborales y gerenciar las negociaciones posteriores al contrato: aunque los occidentales aceptan invitaciones extra laborales, suelen ser sorprendidos cuando la conversación vuelve a la discusión de negocios. Aquí existe el riesgo de hacer concesiones sin estar preparado. De nuevo, es importante conocer la cultura en la que estamos inmersos, mantener la mente clara y defender los intereses de la compañía. Por otra parte, la firma de un contrato es considerada en otras culturas un gran paso; pero, sólo secundario con respecto a la relación en general. En Estados Unidos, continuar con las negociaciones después de cerrar un contrato es mal visto. Pero, si es necesario, las negociaciones deben continuar cuando se trate de un equipo extranjero, pues no lo hacen con mala fe. Recuerde que hay muchos estilos de negociación.

Destrezas organizacionales

9. Planificación estratégica

La estrategia organizacional debe provenir de una mentalidad que desafíe los prejuicios y anticipe los cambios en el futuro mercado global. El proceso de planificación estratégica de una compañía supone contar con información específica sobre los mercados locales y entender su cultura e historia.

Hay cuatro modos de desarrollar estrategias globales efectivas:

1. Hacer énfasis en el “qué”, el “quién” y el “cómo”: qué está siendo examinado, quién participa y cómo están organizados los eventos planificados.
2. Lograr un balance tanto local como global entre el posicionamiento del producto y las actividades de apoyo entre fronteras: esto supone determinar qué estrategias de mercadeo funcionan en otros mercados extranjeros. Asimismo, es importante crear nuevos productos y mejorar la empresa global. El posicionamiento estratégico depende de la interacción entre empleado, líder y los cargos medios.
3. Enlazar los negocios con las estrategias de relación: es fundamental para desarrollar marcos de referencia comunes y desarrollar un plan estratégico que se expanda en el extranjero.
4. Desarrollar líderes globales: las compañías más exitosas cuentan con gran cantidad de líderes formados en el extranjero, que han sido responsables de varias regiones globales.

10. Transferencia de conocimientos

Las compañías capaces de transferir información a través de las fronteras poseen una ventaja competitiva. Un aspecto fundamental en este sentido es propiciar un fuerte deseo de aprender nuevas destrezas e información. Las empresas que generalmente dependen de la transferencia de información son:

1. Nuevas fábricas.
2. Expansión de subsidiarias.
3. Asociaciones.

4. Contratos de venta.
5. Equipos globales.
6. Redes internas.

Como es usual, se espera que las diferencias culturales jueguen un papel importante. El conocimiento supone destrezas técnicas y gerenciales, e integración con otros sistemas. El proceso de transferencia de conocimientos tiene cuatro fases:

1. Recopilación de conocimientos.
2. Transmisión.
3. Adaptación.
4. Generación de nuevos conocimientos.

Además de estos, hay otros factores relacionados con los esfuerzos de transferencia de conocimientos. Los factores varían de país a país, e incluyen: visión y estrategia organizacional, política y relaciones con la comunidad, capacidad subsidiaria, relaciones, tecnología de la información, evaluación del desempeño y protección de la propiedad intelectual.

11. Innovación

Desarrollar ideas significa reunir la variedad de contribuciones tanto desde el exterior como desde el interior. La innovación requiere una alineación de factores muy importantes, como: comportamiento individual, trabajo en equipo, prácticas gerenciales, sistemas organizacionales, cultura corporativa, asociaciones y clientes. Los procesos de innovación a través de las fronteras suponen: invención, desarrollo de productos y comercialización. No es sencillo balancear la necesidad de generar nuevas ideas cuando se está trabajando con varias culturas. Encontrar una fórmula para innovar que funcione bien en diversos países implica mejorar las comunicaciones y las redes personales, y un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes. Hay varias formas de crear una red global de innova-

ción que fomente un flujo rápido de ideas e información. Algunas compañías envían investigadores para que visiten o vivan cerca de las instalaciones en el extranjero. Otras mudan su infraestructura de investigación más cerca de los clientes globales y mejoran sus capacidades técnicas para lograr un intercambio de información más efectivo. Abrir las líneas de información ayuda a crear una cultura común de innovación.

12. Gerencia del cambio

Con el fin de seguir satisfaciendo a los clientes en todo el mundo, la organización tiene que ser capaz de aceptar el cambio. Por lo general, las organizaciones globales se resisten a cambiar. Esta resistencia puede surgir en forma de parálisis o inconsistencia. Además, un ciclo negativo de malentendidos y esfuerzos inútiles puede redundar en contra de una buena gerencia del cambio. Los obstáculos de la diferencia de horarios, la distancia y las prácticas comerciales poco familiares suponen la necesidad de una gerencia del cambio.

Los procesos de cambio comienzan con el consentimiento de la alta gerencia en cada oficina alrededor del mundo. Un liderazgo local fuerte constituye la base de un éxito continuo. Los programas piloto pueden introducir el cambio y dar inicio a un proceso paso a paso para su implementación.

La competitividad global no sólo se logra a través de productos y servicios superiores, sino también gracias al constante cultivo de las destrezas de los empleados a los niveles personal, grupal y organizacional.

Los negocios globales son más exitosos cuando la gente es capaz de combinar valores personales con un comportamiento que se pueda transmitir bien entre culturas. Este tipo de personas son consideradas ciudadanos globales, con valores que crean una cooperación entre las organizaciones nacionales, grupos étnicos, clientes y departamentos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Working GlobeSmart

Editorial: Davies-Black Publishing

Publicado el: junio de 2003

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/382>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.