



LA NACION > Lifestyle

BRANDO**El arte de la convivencia**

En tiempos de fraternidad con el gran país asiático, Chinos y argentinos comparten jefes, reuniones y proyectos en las empresas chinas instaladas en Argentina. Pero ¿cómo hacen para ponerse de acuerdo cuando el idioma no es la única barrera?

30 de marzo de 2015 • 15:56



Al mediodía las oficinas de ZTE, empresa estatal de telecomunicaciones china, están casi desiertas. Por un rato, después del almuerzo, algunos teléfonos suenan sin respuesta y los monitores de las computadoras quedan apagados: es la hora de la siesta para los empleados chinos. Cuando despierten, se pondrán a trabajar de inmediato, totalmente repuestos. Y seguirán haciéndolo después de las seis de la tarde, cuando sus compañeros argentinos empiecen a mirar el reloj con desesperación para volver a casa, mientras ellos siguen trabajando frente a su máquina, con la cabeza puesta en una casa matriz que está a 18.000 kilómetros de distancia.

PUBLICIDAD



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

La escena es común también en otras empresas chinas que se instalaron en Argentina en los últimos años, a partir del despegue de las relaciones bilaterales con el gigante asiático. Junto a estas compañías –petroleras, mineras, cerealeras, financieras, de telecomunicaciones– llegó también una especie de micromigración, o migración de elite, que no tiene demasiado que ver con los campesinos que vinieron en los noventa desde la provincia de Fujian a poner supermercados. Ahora se trata de gerentes, ingenieros, traductores, analistas de recursos humanos, abogados, entre otros, que son trasladados a Argentina y traen una cultura de negocios propia, distinta de la cultura de los empleados argentinos, sobre todo de aquellos que vienen transitando hace años el derrotero de goals, tasks y deadlines propio del management americano.

La muralla. Estos dos mundos se encuentran, a veces se chocan, tanto en oficinas de Puerto de Madero con vista al río como en el sur patagónico alrededor de pozos petroleros; y hace falta una traducción cultural para que unos y otros entiendan qué razones hay detrás de los hábitos ajenos que los sorprenden. Ese es el trabajo de Alejandra Conconi: enseñarles a los chinos a ponerse en los zapatos de los argentinos y viceversa. Con talleres de integración y mediación de conflicto intercultural, esta licenciada en Estudios Orientales busca que los argentinos comprendan y conozcan las razones culturales e históricas por las cuales, por ejemplo, para un empleado chino es impensado contradecir a su jefe en público.

Cintia Ochoa es directora de Recursos Humanos de ZTE. A veces, su trabajo se



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

dentro de la oficina se pone turbulenta. Su experiencia le demuestra que el principal obstáculo no es la lengua, sino la falta de confianza entre locales y expatriados. "Después de trabajar en una empresa china, si no sos flexible para trabajar en cualquier lugar, no lo vas a ser nunca. Culturalmente, tenemos una barrera, que está generada por otras costumbres y otro idioma. Nosotros tenemos que adaptarnos a situaciones a las que no estamos acostumbrados y ellos tienen que entender que, aunque muchas cosas que hacemos no son iguales, eso no quiere decir que no nos puedan tener confianza".

PUBLICIDAD

A veces, los conflictos arrancan por cuestiones cotidianas, casi insignificantes. En los talleres, los empleados chinos se acercan a Conconi para preguntarle por qué los argentinos cuando llegan a la oficina lo primero que hacen es prepararse un mate en vez de ponerse a trabajar. O se quejan porque son demasiado confrontativos y no respetan la autoridad. Los argentinos, mientras tanto, se frustran porque no quedan claros los objetivos de trabajo y porque los procesos de toma de decisiones no son transparentes.



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

Renji Hexie: armonía

Leonardo Sliwinsky es jefe del área de Desarrollo de Sinopec, una petrolera china que está en Argentina desde 2011, cuando compró la filial local de la norteamericana Occidental Petroleum Corporation. Su jefe directo es chino, y él a su vez lidera un grupo mixto de argentinos y chinos que llevan adelante los proyectos de inversión que la empresa tiene en el país. Cuando supo que la compañía pasaba de manos, se puso a estudiar: leyó desde Confucio hasta On China, el libro sobre la experiencia de Henry Kissinger en el país asiático. "Para lograr la integración hay que empezar por la gente y por la cultura. No porque uno ponga a un puñado de chinos y argentinos solos se van a integrar, tiene que ser un esfuerzo guiado y con recursos seleccionados", aclara de entrada. A la hora de enumerar las diferencias entre chinos y argentinos, Sliwinsky empieza con cómo viven unos y otros el conflicto. "Para ellos es muy importante el concepto de armonía, cada uno tiene su lugar en la sociedad, en el grupo, en la familia, y eso es lo que prima. En cambio, uno como latino quizás busca ir a la confrontación más directa, mientras que ellos son mucho más cuidadosos", explica.

En China, el concepto de "rostro" (mianzi) expresa el respeto por la investidura, por la dignidad y por el prestigio que tienen las personas ante los demás. Por eso, ningún empleado chino concibe exponer a su jefe en público. "Para los chinos el líder es el que manda la directriz y todos lo siguen. Si un jefe chino habla, es raro que se lo cuestione –explica Sliwinsky–. Para un empleado chino, no cuestionar a su jefe en público, aun si se equivoca, es signo de fortaleza interior y eso está bien visto por sus pares. En el caso occidental, esto es totalmente distinto: acá, si el jefe se está equivocando y no lo digo frente a mi grupo, quedo como alguien débil y eso no infunde respeto".

PUBLICIDAD



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

Una queja usual entre los empleados argentinos es que las reuniones de trabajo se prolongan, giran sobre distintos temas y, cuando terminan, no queda claro a qué decisión se llegó. "Con los chinos, el tiempo es un poco más laxo. Algo que contrasta mucho con los americanos. Yo tenía el preconcepto de que ellos seguían una línea de acción, eran lentos y eso no se cambiaba. Sin embargo, en la realidad veo que toman los cambios de dirección como una posibilidad de progreso y como ajustes de un plan integral. Cuando hay que cambiar se cambia y eso es menos estresante para ellos que para nosotros", analiza Sliwinsky. "Lo que nos genera confusión es que quizás el proceso de toma de decisiones no sea tan claro, por esa cosa circular que tiene que ver con lo colectivo y lo tangencial: ¿qué pensás vos, qué piensa él, qué piensa el otro? Esto habla de la inteligencia colectiva, de ver las cosas desde todos los ángulos posibles, y eso a nosotros nos cuesta porque venimos de un sistema bien individualista, en el que tomo la decisión y voy para adelante".

"Esto no es China". Son 1.300 millones de personas: tienen el mercado más grande del mundo. ¿Cómo explicarle a un chino que no es levantar el teléfono y tener lo que se necesita? "Siempre les digo 'esto no es China', acá no hay ochenta proveedores para una misma cosa y es difícil que un proveedor te genere una cuenta corriente", cuenta Pilar Rodríguez Grellet, que trabaja en ZTE hace seis años, en los que aprendió a no frustrarse cuando de repente se daba de baja un proyecto del que quizás se había ocupado durante semanas, una situación que es



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

"Nosotros necesitamos objetivos que sean enunciados con claridad. En cambio, en China las cosas van llegando y, en ese devenir, ellos se van acomodando a las obligaciones del día –explica Conconi sobre estos volantazos–. Un empleado chino está mucho más acostumbrado a trabajar frente a varios planes en simultáneo. Por cómo están constituidas las jerarquías, si a un empleado le dicen ‘no vamos a hacer más el plan A, ahora vamos con el plan B’, no lo cuestiona; en cambio, en el recurso humano argentino, sobre todo si es profesional, interviene mucho más el ego".

Una vez, un empleado chino le dijo a Conconi que los argentinos no entendían que todos ellos estaban trabajando para una empresa en China y que debían adaptarse a las órdenes que llegaban desde el otro lado del mundo sin tantas quejas. "Yo trato de hacerles entender a los chinos el peso que tiene el factor vocacional en las clases medias y altas de Argentina. Son personas que llegan con un nivel de vocación y una ética laboral atada a esa vocación y se van chocando con estas cosas: no me escuchan, no tengo participación en los proyectos, perdí el poder con respecto a la otra empresa. Muchas veces por cuestiones de secretismo, de desconfianza con el personal argentino, hay decisiones y cambios de rumbo que no son tan comunicados ni transparentados, y esto va generando pérdida de motivación", advierte. Por eso, Cintia Ochoa está convencida de que para trabajar en una empresa china tener paciencia es casi tan importante como hablar inglés. Para Sliwinsky, la clave está en aprovechar las diferencias para lograr una experiencia superadora: "El desafío está en amalgamar las dos culturas para



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta

mejor, para que estén integradas y no sean algo fragmentado. Acá tenemos la oportunidad de aprender del otro. Si uno hace el esfuerzo, lo capitaliza".

Por **Por Emilia Erbetta**

BRANDO
LA NACION

PUBLICIDAD

Temas

REVISTA BRANDO

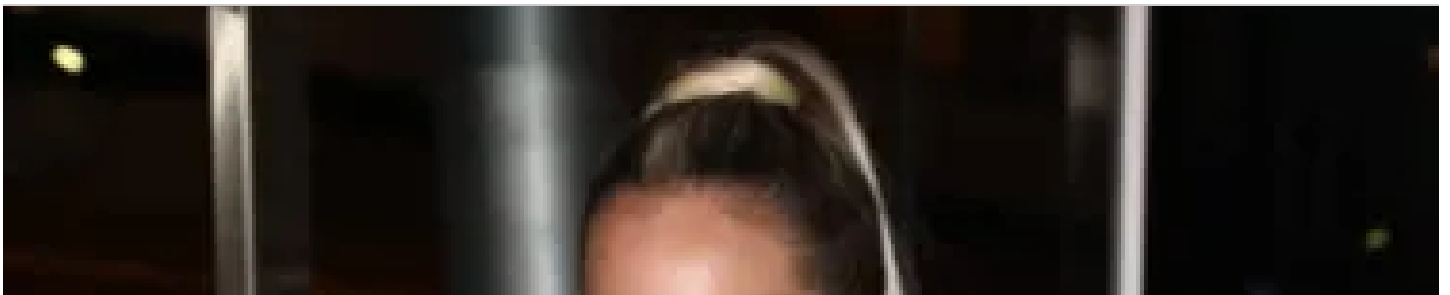
Conforme a los criterios de



The Trust Project

Conocé The Trust Project

Te puede interesar



Home



Secciones



Club LA NACION



Mi Cuenta