



Libro Diversidad global

Cómo captar clientes y tener empleados comprometidos en los mercados mundiales

Ernest Grundling y Anita Zanchettin
Nicholas Brealey Publishing, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los debates acerca de la globalización siempre se centran en los aspectos económicos, pero el impacto cultural en la empresa multinacional es igualmente importante. Aun los gerentes con las mejores intenciones pueden cometer un error al trabajar con empleados y clientes locales si las partes no saben qué esperar de la otra. Ernest Gundling y Anita Zanchettin dan a conocer todo aquello que los gerentes deberían saber en términos culturales para trabajar en ocho países (cada uno reseñado por un experto con experiencia local). Su revelador análisis se basa en la demografía, la geografía, la historia y las noticias para explorar las diferencias entre culturas nacionales y dentro de las mismas, y para debatir sobre la diversidad corporativa en distintos escenarios. Sugieren maneras de captar clientes y contratar empleados, pero si en algo pecan de inconclusos, es en el plano táctico. Si es usted expatriado en China, Egipto, India, Japón, México, Rusia, Reino Unido o Estados Unidos, *BooksInShort* le sugiere leer el capítulo correspondiente para iniciar su camino hacia la consciencia cultural y la gestión intercultural.

Ideas fundamentales

- Con la expansión global de los negocios, cada vez menos países aceptan automáticamente los estándares de Occidente o de EE.UU.
- Considerar la diversidad cultural cobra más relevancia en el mundo de los negocios.
- Cada país incluye desafíos propios en materia de cultura y diversidad corporativas.
- En China, la población de 1.300 millones tiene 55 minorías étnicas, pero un grupo domina en el trabajo y la sociedad.
- En Egipto, el lugar de trabajo es formal y jerárquico con supervisores que dan directrices detalladas a los trabajadores. El mejor empleado es el más obediente.
- En India, el sistema de castas es complejo y sensible. Los occidentales no se animarían a debatir sobre el tema.
- En Japón, los *baby boomers* están envejeciendo y la población por debajo de los sesenta años ha disminuido drásticamente, lo que marca uno de los cambios demográficos más vertiginosos de la historia.
- En México, los trabajadores extranjeros podrían sentirse muy incómodos con el trato imperante entre las distintas clases.
- En Rusia, aún persiste la discriminación contra ciertos grupos étnicos y religiosos.
- IBM comenzó a estudiar las diferencias culturales en 1953 cuando abordó por primera vez su política de contratación igualitaria.

Resumen

Diferencias entre países y al interior

La globalización se centra en las diferencias entre países, pero las profundas diferencias culturales también existen al interior de los países mismos. A pesar de la idea generalizada de que muchos países están adoptando las normas culturales estadounidenses y utilizando el inglés más frecuentemente en el ámbito comercial, estudios actuales demuestran que cada vez más países no aceptan automáticamente los patrones occidentales ni estadounidenses. Esto significa que la capacidad para atender la diversidad cultural se tornará aún más crucial en el mundo comercial.

“Las empresas entendidas en el tema y sus empleados están buscando nuevas formas de comprender y aprovechar plenamente la enorme diversidad interna de cada país”.

La diversidad incluye culturas, costumbres, origen étnico, género, religión, familia, habilidades, funciones en el trabajo y otros factores. Si bien suele considerarse que la diversidad es positiva, también puede ser negativa o no tener efecto alguno. En un equipo, la diversidad cultural puede devenir en discusiones o en una mala comunicación. Sin embargo, si se canaliza adecuadamente, también puede traducirse en nuevas ideas o aplicaciones. Los gerentes deberán identificar elementos de diversidad a nivel local para saber qué consideran importante sus clientes o empleados. Hoy día, la gerencia le da importancia a cuestiones de diversidad y al “cambio de culturas”. Muchas empresas han atravesado tres fases en relación con la diversidad: “Abrieron las puertas (1960-70), dejaron atrás los prejuicios (1980-90) y cambiaron la cultura de la organización (desde mediados de la década de 1990 hasta la actualidad)”. Hoy, al menos en Estados Unidos, se cumple con las leyes de diversidad en el lugar de trabajo; a nivel global, las empresas deben trascender estos conceptos básicos para utilizar la diversidad como una ventaja competitiva.

“El resultado final es que el cliente potencial siente un nivel de comodidad tal que se traduce en una compra: ‘Ellos me comprenden y puedo confiar en ellos’”.

Estudios académicos demuestran que la comprensión de las diferencias culturales ayuda a los empleados expatriados, especialmente a aquellos que capacitan a gerentes, a forjar líderes y fomentar la productividad de equipos globales. Pero dado que cada país es diferente, los profesionales globales deben considerar las variaciones entre países y al interior. Los gerentes deben abordar la diversidad en lo que concierne a los empleados y el público consumidor de distinta manera en cada país sin ser víctima de los estereotipos generalizados. Por ejemplo, considere estos ocho importantes países:

1. **China** – Con 1.300 millones de habitantes, alrededor del 8% pertenece a 55 minorías étnicas diferentes, pero la mayoría pertenece al grupo étnico de los Han, y suele ocupar los puestos más importantes en los ámbitos militar, comercial, educativo y gubernamental. Los nacidos en la China continental son llamados “compatriotas,” mientras aquellos nacidos en Taiwán y Hong Kong son conocidos como “chinos de ultramar”. Dado que tienen una perspectiva bicultural, los chinos de ultramar funcionan bien en las corporaciones, pero podrían enfrentarse a cuestiones de compatibilidad con los chinos compatriotas. El 75% de la población china vive en el tercio oriental del territorio; de rápido crecimiento, es el centro gubernamental y cultural. El crecimiento en esta región se produce a expensas de la región occidental más remota y pobre. Los residentes de la costa este son considerados más cosmopolitas y liberales. Desde el siglo XVI, han tenido más contacto con extranjeros que con chinos. Las ciudades del interior están menos desarrolladas, menos pobladas y más relajadas. En el plano laboral, los trabajadores chinos podrían considerar a las personas de la región rural de occidente como demasiado rústicas. Las personas de ciudades meridionales, como Shanghai, son consideradas más atentas a los detalles e implacables como personas de negocios que las personas del norte. Las transacciones comerciales toman más tiempo en el norte, por ejemplo en Beijing, pero habitualmente pueden llevarse a cabo guardando mayor franqueza.
2. **Egipto** – Egipto sigue siendo una potencia regional influyente debido a su relativamente sólido crecimiento económico (cerca del 4% anual), población en aumento e influencia política. Egipto se considera a sí mismo el centro político y cultural de la región. Los negocios tradicionalmente se celebran a través de familias extendidas e inmediatas. Estos vínculos fortalecen las relaciones personales, llamadas *wisata*, que son las relaciones sociales y comerciales catalíticas que indican la historia y los logros de una familia. Dado que la vida familiar es medular, el ser invitado a casa de alguien es un honor. Los profesionales son altamente respetados. El lugar de trabajo es formal y jerárquico. Los supervisores imparten directrices detalladas a los trabajadores. Los empleados del sector público tienen trazado su futuro laboral y son reconocidos cuando siguen las directrices. Los empleados públicos habitualmente realizan un trabajo complementario en el sector privado informal. Las mujeres trabajan, pero sus salarios son un tercio más bajos que los salarios de los hombres.
3. **India** – Con 22 idiomas oficiales y 29 estados, la profundidad cultural de India surge de los reinos originales del país, que tenían sus propios idiomas. Estas diferencias persisten, haciendo que el idioma sea el factor divisorio más significativo de la cultura. Desde que los británicos se retiraron en 1947, India ha sido dividida en muchos estados, principalmente en función de los idiomas. El inglés y el hindi son habituales, junto con los idiomas locales, pero no se puede celebrar negocios únicamente en inglés. El regionalismo es una fuerza social influyente. El norte y el sur tienen distintas características demográficas, económicas y físicas que afectan el costo de celebrar negocios y la calidad de la fuerza laboral. Cerca del 70% de la población es rural, pero las personas están migrando cada vez más a las ciudades. La religión hindú es la que predomina, pero los hindúes son tolerantes. Personas de todos los grupos religiosos han ocupado altos cargos en el gobierno. Sea prudente con cuestiones como las tradicionales distinciones entre sexos y clases sociales. Los occidentales deberán abstenerse de debatir sobre el sistema de castas.
4. **Japón** – Con la segunda economía más importante del mundo, Japón es un imán natural para la expansión comercial. Tokio es el centro con mayor densidad de población del mundo, con alrededor de 35 millones de residentes. Para contrarrestar esta altísima densidad, algunas áreas rurales ofrecen incentivos económicos a empresas que estén dispuestas a emplazarse fuera de las ciudades. El ritmo de crecimiento de la población está disminuyendo, produciendo uno de los cambios demográficos más rápidos de la historia. A medida que envejecen los *baby boomers* y que la población por debajo de los 60 años disminuye drásticamente, la escasez de trabajadores más jóvenes está elevando los costos de mano de obra y determinando la demanda de productos de consumo para ciudadanos de mayor edad. Los empleados de mayor edad tienen una actitud principalmente colectivista, mientras que los trabajadores más jóvenes tienden a ser individualistas. Los trabajadores más jóvenes se están inclinando cada vez más por los trabajos de media jornada, empleos que evitan los de mayor edad, con lo cual los trabajadores de tiempo completo suelen ser los de mayor edad. Esta diferencia de edad, sumada a las diferencias de filiación en cuanto al sexo y organización, plantea desafíos bien diferenciados. Los trabajadores de mayor edad podrían sentir que los más jóvenes son egocéntricos y que se rehúsan a aceptar órdenes o a sacrificarse por el grupo.
5. **México** – La cultura mexicana plantea problemas coyunturales diversos, incluidos estatus socioeconómico, raza, sexo, origen étnico y región, con una brecha abismal entre ricos y pobres. La información recabada por el Banco Mundial revela que la mitad de la población vive en el nivel de pobreza y un quinto de la población vive en la pobreza extrema. Desde el punto de vista económico, los reveses sufridos por el país en los últimos 20 años han afectado la movilidad social y los patrones de migración. En México se le da mucha importancia a las clases sociales y los trabajadores extranjeros podrían incomodarse por el trato que impera entre éstas. Se asigna valor al protocolo, los modales, la vestimenta y el porte y son considerados un indicador de la clase social y la credibilidad profesional; más vale pecar de exceso de formalidad, que de informalidad. Como resultado de esta estructura social formal, su empresa debe explicar en detalle y respaldar las iniciativas individuales. Los gerentes deben ser sensibles a las diferencias de raza, identidad étnica y región de los empleados.
6. **Rusia** – Con un nivel de alfabetización de casi el 100%, Rusia ha desarrollado tradicionalmente soluciones originales y creativas para resolver problemas técnicos y comerciales. Pero es un país contradictorio. Más de 120 grupos étnicos viven en Rusia, pero el país es xenófobo. El país de origen, la identidad étnica y la “afinidad regional” constituyen importantes vínculos en las relaciones sociales, la contratación de empleados y la lealtad de los mismos. Y aun así, la discriminación contra ciertos grupos étnicos y religiosos persiste. Moscú es la capital cultural y política, pero otras ciudades han desarrollado especialidades en alta tecnología y educación superior. La urbanización ha fomentado el crecimiento de la clase media, del 8% al 20% de la población. En el ámbito laboral, los trabajadores por lo general evitan tomar la iniciativa y tienden a seguir las descripciones de sus puestos al pie de la letra. Cuando las empresas occidentales intentaron utilizar métodos democráticos, los trabajadores rusos evitaron participar, considerándolo una señal de gestión débil. En cambio, los gerentes deben reunirse individualmente con sus trabajadores y asignar estándares de desempeño y responsabilidades en el contexto del flujo de trabajo.

7. **Reino Unido** – La Gran Bretaña de la posguerra ha sufrido cambios fundamentales. Hace apenas un siglo, la Revolución Industrial y el imperialismo forjaron una clase adinerada imperante y mano de obra accesible. Pero después de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña cambió de una política de emigración a una de inmigración. Hoy día, los asiáticos del sur, provenientes de India, Pakistán y Bangladesh, tienen una gran presencia a nivel nacional. Dado que las cifras están aumentando, se prevé una fuerza de trabajo angloparlante más diversa. Mientras que Londres es el centro comercial más importante, es un lugar difícil para celebrar negocios. Los londinenses trabajan largas horas y esperan ascensos rápidos. En las ciudades periféricas, el éxito comercial y personal depende en mayor medida de las relaciones y conexiones locales. La sociedad británica da mucha importancia a las clases sociales, habitualmente valiéndose de membresías a clubes cerrados y exclusivos. Y aun así, el estatus no se basa en el dinero; el idioma y el acento también revelan la clase económica y la región de origen de una persona.
8. **Estados Unidos** – Con la economía más importante del mundo y una historia durante la cual ha dado cobijo a todo tipo de personas, Estados Unidos presenta los problemas de gestión de diversidad más complejos del mundo. Su fuerza de trabajo se vio determinada por olas migratorias y por diferencias regionales. Actualmente, los hispanos son el grupo minoritario más importante del país. Los gerentes deben ser conscientes de la igualdad de género y la orientación sexual. Los empleados tal vez deseen trasladar sus creencias religiosas al lugar de trabajo, lo cual podría sorprender a algunos gerentes no estadounidenses. Alternativamente, algunos trabajadores podrían incomodarse ante las prácticas religiosas de otras personas y podrían ejercer presión para lograr una mayor neutralidad.

La diversidad global

Para mejorar la diversidad en el lugar de trabajo, siga estos seis pasos:

1. **Establezca un fin común con sus socios comerciales locales** – Forme un equipo de gestión diverso unido por un objetivo unificado.
2. **Identifique las variables de diversidad** – Los factores locales podrían afectar el equilibrio de las personas en su lugar de trabajo. Procure entender cómo funciona la cultura antes de actuar.
3. **Las cuestiones de diversidad tienen “implicaciones positivas y negativas”** – Los segmentos de mercado marginados podrían ofrecer fuerza de trabajo y potencial de ventas. Evite la exclusión perjudicial.
4. **“Priorice las variables” y proponga alternativas** – Los factores tan localizados como problemas de transporte, nepotismo o carencias idiomáticas afectan a su empresa.
5. **Procure encontrar “factores sociales locales” que podrían respaldar el cambio** – Apoye la diversidad de manera que coincida con el progreso local.
6. **Implemente cambios que amplíen las oportunidades y fomenten la participación** – Obtenga retroalimentación local antes de actuar para fomentar la diversidad.

Sobre los autores

El **Dr. Ernest Gundling** es copresidente y fundador de una consultora de gestión intercultural, donde **Anita Zanchettin** es directora de inclusión global. La empresa administra cuestiones de diversidad global incluidos la evaluación cultural, el cambio sistemático y la capacitación.
