



Libro Vino de arroz con el ministro

Sabiduría destilada para administrar, liderar y tener éxito en el escenario global

Andrew Kakabadse y Nada Kakabadse
Palgrave Macmillan, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Muchas guías sobre el protocolo son útiles para viajar por el mundo, desde cómo usar los palillos chinos en Shanghai hasta cómo negociar la cuota del taxi en Nairobi. El libro de Andrew y Nada Kakabadse va más allá de las peculiares costumbres extranjeras y explica por qué las personas son tan distintas a pesar de vivir en un mundo aparentemente homogeneizado. Los profesores de negocios usan la metáfora de la noche en la que Andrew hizo 21 brindis consecutivos con vino de arroz con 60% de alcohol en una cena de negocios en la provincia de Hunan (China) para demostrar algunos aspectos sutiles, pero importantes, del manejo de organizaciones mundiales. La globalización da a casi todas las empresas cierto panorama mundial; los ejecutivos deben adaptar sus habilidades de liderazgo a una esfera mayor y más compleja. Resultó forzado para los autores llegar a 21 consejos; no obstante, *BooksInShort* recomienda esta mezcla de hechos culturales interesantes e investigación bien documentada a líderes y empresarios que trabajen alrededor del mundo.

Ideas fundamentales

- Diferencias culturales, sociales y nacionales persisten entre los pueblos del mundo.
- Para dirigir con éxito organizaciones mundiales, los ejecutivos deben desarrollar una conciencia cultural. De entre 21 consejos, aquí algunos:
- Desarrolle la “inteligencia cultural”; preste atención a las costumbres locales y “redefina el liderazgo” en su empresa para respetar las diferentes filosofías de negocios alrededor del mundo.
- Conozca los matices locales del liderazgo, de todos se aprende algo importante.
- La conducta de su anfitrión será un indicador al estar en una cultura desconocida.
- Independientemente de la cultura en la que trabaje, mantenga altos estándares de responsabilidad y diversidad social corporativa. “Sea justo con las personas”.
- Respete las diferencias entre culturas en materia de comunicación y privacidad.
- Interactúe en redes a donde vaya. Las conexiones son importantes en toda cultura.
- Aliente al personal a hacer crítica constructiva para identificar y resolver problemas.
- Cree una “cultura positiva de rendición de cuentas” independientemente de la sociedad en la que opere. Sea sensible a la política en torno a su organización.

Resumen

Apreciar las diferencias

La tecnología y la globalización han acercado al mundo. Los medios de comunicación y los productos occidentales llegan incluso a los rincones más remotos del globo y “la heterogeneidad lleva la batuta”, sobre todo en los negocios. Sin embargo, la moral, los valores y los rituales que practica la gente en sus comunidades, regiones y países se mantienen firmes. Por tanto, los líderes de empresas globales necesitan nuevas habilidades y una mayor conciencia del mundo que los rodea para operar con éxito a través de las fronteras. Por ejemplo, antes de empezar una negociación empresarial en la provincia china de Hunan, los participantes beben mucho *maotai*, un vino de arroz con 60% de alcohol, solo. Aunque esto prueba la capacidad de procesar mucho alcohol y mantener la coherencia, la verdadera prueba es ver si uno merece la confianza de hacer negocios con sus anfitriones. Participar en un rito local muestra que valora las tradiciones de sus colegas; rehusarse, que no es digno de confianza.

“No entender una cultura en particular puede pagarse caro. Los mejores líderes globales son culturalmente sensibles”.

Hay tres factores cruciales para un exitoso liderazgo empresarial a nivel internacional: “Alcance”, “disposición” y “lanzamiento”. Los ejecutivos globales deben “aceptar nuevas experiencias, conocimientos ... culturas ... [y] personas”. La preparación adecuada permite explorar nuevos lugares, ideas y oportunidades. Cuando los líderes globales lanzan nuevos negocios, no sólo llegan a un nuevo lugar y salen con un puñado de tarjetas de presentación, sino que dan seguimiento constante para garantizar resultados. Esos tres factores encabezan los 21 consejos de liderazgo empresarial global:

1. **“Vivir la paradoja global”** – En China ya no es novedad encontrar café Starbucks, uvas de California o manzanas de Washington. La globalización es multilateral. El negocio internacional de Infosys en India creció con tanta rapidez que, después de tardar 23 años en ganar sus primeros US\$1 mil millones, tardó “sólo 23 meses para llegar a US\$2 mil millones”. Pero las empresas siguen cometiendo errores costosos en el mercado extranjero. Por ejemplo, la nefasta incursión de Walmart en Alemania: La insensibilidad cultural, como descartar la preferencia de los clientes de empacar sus propias compras, le costó al minorista US\$1 mil millones cuando vendió sus 85 tiendas. Tome en cuenta la paradoja: Entre más global sea su negocio, más atención deber prestar a las costumbres locales.
2. **“Sentirse cómodo con la complejidad”** – La complejidad aumenta a medida que crecen las interconexiones. La globalización trae consigo la “*complejidad*”, una amalgama de conflictos de la sociedad moderna: Multitareas, “fragmentación, especialización” y toma de decisiones por niveles. Los líderes globales deben ir del pensamiento lineal convencional al “pensamiento holístico” que pone en equilibrio los negocios locales y los problemas culturales con las necesidades y los valores corporativos globales.
3. **“Redefinir el liderazgo”** – El líder “monocultural” y “orientado a la funcionalidad” debe ceder el paso al “cosmócrata” prometedor, “cosmopolita y miembro de ... [una] élite que rige globalmente”, quien debe manejar filosofías de liderazgo divergentes: La “ortodoxia” occidental (tener la idea correcta) y la “ortopraxis” oriental (“hacer lo correcto”). Los chinos dirigen con base en “*ren, yi, shu*”, o “compasión, justicia y reciprocidad”. En África, los jefes tribales colocan el bienestar del grupo por encima del propio. La filosofía *ubuntu* de Sudáfrica subraya los lazos entre las personas, y un adagio zulú dice: “Uno es una persona a través de otras”. La dirección basada en el mando y el control no existe; existe el “líder servidor”.
4. **“Negociar las áreas grises del gobierno corporativo”** – Navegar por los escollos de la conducta ética es un reto en casa y en el extranjero. Compare los fraudes de Enron y Tyco International con los pagos de “dinero sospechoso” que los chinos usan como algo cotidiano. Lo que en una cultura es soborno, en otra es la cuota del intermediario. Las empresas en culturas orientadas a relaciones valoran la confianza y ven el *quid pro quo* como normal, pero las empresas occidentales se basan en reglas y contratos estrictos que pueden “promover la corrupción ... por debajo de la mesa”.
5. **“Crear redes ... globalmente”** – El viejo dicho: “No es lo que conoce, sino a quién conoce” sigue siendo válido. Los clubes, grupos de exalumnos y sitios Web de redes sociales ofrecen vías efectivas para hacer y mantener contactos de negocios, pero los ejecutivos globales deben entender las distintas motivaciones y enfoques de la gente ante las redes. Los occidentales distinguen entre relaciones personales y de negocios. Las culturas orientales enfatizan las relaciones que trascienden el trabajo y se convierten en “lazos sociales”; en los Estados árabes del golfo Pérsico, la filosofía predominante *et-moon* significa: “Todo lo que tengo es tuyo; puedes hacer lo que quieras sin mi permiso”.
6. **“Adquirir inteligencia cultural”** – Los líderes deben entender la inteligencia cultural, las “conductas, actitudes y normas” que permiten el liderazgo internacional. Para “descifrar” una cultura, deben apreciar sus “símbolos, idioma y artes”, de preferencia desde una perspectiva sólida y fundamentada que incluya experiencia en el extranjero. La curiosidad y el respeto por las diferencias culturales ayudan a evitar errores, como el intento de General Foods de vender mezcla para pastel en Japón, donde la mayoría de las casas no tiene horno.
7. **“Aprender el idioma de los negocios”** – En las empresas globales, hablar una lengua extranjera es un buen comienzo, pero no es suficiente. Es fundamental entender el significado “contextual” de las palabras. Por ejemplo, en árabe, la palabra “liderazgo” se traduce literalmente como “mando y control”, pero en el contexto islámico, significa que “los líderes son servidores de quienes los siguen”. Use las charlas para crear “un léxico” o “lengua común” para su empresa.
8. **“Dominar las reuniones importantes”** – Las reuniones pueden ser formales o informales, planeadas o espontáneas. Lo importante son los matices: Los suizos son asombrosamente puntuales; los italianos, no. En Asia, dé su tarjeta con ambas manos, pero nunca con la izquierda en Medio Oriente. La conducta del anfitrión es un indicador, como dónde sentarse, cómo dirigirse a las personas, si saludar de mano (casi en todas partes), hacer una reverencia (en Asia) o incluso besar (en Rusia).
9. **“Responsabilizarse del negocio”** – La responsabilidad social corporativa (RSC) significa distintas cosas en distintas culturas; no suponga que sus expectativas son universales. En EE.UU., los fabricantes de helados Ben & Jerry’s incorporaron sus “actividades socialmente responsables” en el acta constitutiva para que sobrevivieran a la venta de la empresa a Unilever. Las empresas hindúes ven la RSC “de baja prioridad en el mejor de los casos; irrelevante en el peor”. En Chile es discrecional, y en Sudáfrica es obligatoria por ley.
10. **“Decir lo que se piensa sin menospreciar a nadie”** – La influencia y el ejemplo de un director tienen más impacto en la predisposición de un grupo a hablar abiertamente, que las normas culturales. Por ejemplo, los supervisores de una fábrica china alentaron a los trabajadores a hablar de distintas cuestiones y problemas, lo hicieron y con ello desmintieron el estereotipo cultural de que los chinos siempre son reservados.
11. **“Tener una perspectiva diversa de la diversidad”** – La diversidad puede enfocarse en diferencias raciales, culturales o de género, según la sociedad. La creencia de un líder global en la “ventaja de la diversidad”, es decir, en los beneficios cuantificables de salvar las brechas de la diversidad, harán de él o ella un mejor director de grupos interculturales.
12. **“Entender los canales de comunicación”** – La manera en que se comunican los líderes globales puede ser tan importante como lo que comunican, sobre todo en culturas desconocidas. Algunas culturas, como el Reino Unido y Alemania, son de “bajo contexto”, enfocan la “comunicación ... en elementos verbales” y confían más en el significado real de las palabras. Otras culturas, como los países mediterráneos, son de “alto contexto” y dependen más de “elementos no verbales de conducta”, como contacto visual, gestos y expresiones faciales. Use conscientemente símbolos, imágenes y colores en su publicidad y posicionamiento de marca. Los chinos, por ejemplo, son muy visuales y pueden inferir significado de la tipografía (no anuncie un lápiz labial con un tipo de letra “masculina”) y el color (el amarillo es el color correcto para los regalos de niñas chinas y el rosado es perfecto para los bebés varones).
13. **“Respetar la privacidad y confidencialidad”** – La importancia de la privacidad varía de cultura a cultura; esté consciente de ello. Países que aprecian al individuo tienden a valorar la privacidad más que los que se enfocan en lo colectivo, aunque la progresiva occidentalización empieza a borrar esa distinción. Inglaterra y EE.UU. promulgan leyes sobre confidencialidad, mientras que el ruso no tiene una palabra para privacidad.
14. **“Entender la edad”** – Los puntos de vista tradicionales sobre la edad y el envejecimiento (Occidente favorece al joven lleno de energía, y Oriente venera a los viejos y sabios) cambian con la demografía; esté atento a las actitudes individuales. En EE.UU., los encanecidos *baby boomers* son directores de consejos de administración, mientras los jóvenes empresarios chinos adquieren mayor autoridad. No haga suposiciones sobre el papel o el poder de la gente con base en la edad.
15. **“Cumplir con las decisiones”** – Los problemas interculturales pueden agregar confusión al proceso de llegar a resultados. Conozca las funciones de entidades

importantes, como agentes, sindicatos y políticos, y cuándo usarlos para tomar una decisión. Los líderes globales eficientes perciben lo que el equipo realmente piensa de un proyecto, y luego tratan de resolver las diferencias. Son convincentes para llegar a un acuerdo, a la vez que planean el futuro.

16. **“Decidirse a decidir”** – La forma en la que los ejecutivos toman e implementan decisiones varía en todo el mundo, pero los líderes globales deben considerar las implicaciones locales, globales, tácticas y estratégicas de sus decisiones. Deben tomar en cuenta “los datos reales y el conocimiento contextual sutil”. El método japonés *ringisei* crea acuerdos de abajo hacia arriba, y plantea y resuelve problemas o desacuerdos en el camino.
17. **“Atenerse a la política del lugar”** – Los ejecutivos globales expertos son sensibles a la política, tanto institucional como nacional, que rodea a sus empresas. Ejercen el poder discretamente y usan conexiones políticas para mantenerse al frente. Los negocios y la política están inevitablemente entrelazados, y no siempre es malo: “Decir que alguien es un operador político en China es un gran cumplido”.
18. **“Ser justo con las personas”** – Todas las personas quieren ser tratadas justamente, pero los estándares de justicia varían mucho. Por ejemplo, una compañía alemana con operaciones en Japón y EE.UU. tuvo que aceptar que el director de mercadotecnia japonés ganara lo mismo que el director ejecutivo de toda la compañía, y que sus ejecutivos estadounidenses ganaran aún más. Los valores que respeten las diferencias locales y se adhieren a los principios globales levanta el ánimo de la corporación.
19. **“Aprender sobre la marcha”** – Todos los empleados en un entorno global deben desarrollar la “capacidad de aprender”, o sea, de usar el conocimiento adquirido en un conjunto de circunstancias en otro, y así generar un aprendizaje constante. La educación es bilateral: India y China son mercados entusiastas para los gurús occidentales de negocios, a la vez que los occidentales aprenden la forma en que las empresas hindúes y chinas manejan los retos y el dinamismo de sus mercados. La educación de negocios no se importa de un país a otro sin la conciencia del contexto y la cultura. Algunos empleados chinos recientemente capacitados en técnicas de administración occidentales vieron que no podían usar todo lo que aprendieron debido a las restricciones culturales sobre las relaciones y el respeto a los mayores.
20. **“Cuestionar la autoridad”** – A pesar de los estereotipos culturales, tanto en Oriente como en Occidente se evita cuestionar a la autoridad. Sin embargo, las empresas deben alentar la crítica constructiva para revelar problemas y generar mejores resultados. Los líderes globales deben distinguir entre “debate” (quizá personal y reñido) y “diálogo” (imparcial y positivo).
21. **“Saber quién tiene la responsabilidad”** – La culpa, la responsabilidad y el estrés recaen en distintas personas en diferentes culturas. Las individualistas, como EE.UU. y Reino Unido, tienden a hacer a un lado la culpa; entre mejor cargo tenga la parte culpable, mayor posibilidad tendrá de evadir la responsabilidad. En culturas colectivas como China y Japón, los individuos asumen la vergüenza de sus errores. Autoridades chinas ejecutaron a dos hombres por un escándalo de leche contaminada. En Arabia Saudita, siempre es alguien más quien tiene la culpa, especialmente ante los extranjeros. Independientemente del contexto, un líder global debe “crear una cultura positiva de rendición de cuentas sin quedar atrapado en el juego de la culpa”.

Sobre los autores

Andrew Kakabadse, profesor en la Escuela de Administración de la Universidad de Cranfield, y **Nada Kakabadse**, profesora en la Escuela de Negocios de la Universidad de Northampton, escriben extensamente sobre liderazgo y gobierno corporativo.
