



Libro La ventaja cultural

Un nuevo modelo para tener éxito con equipos internacionales

Mijnd Huijser
Intercultural Press, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Si bien el autor Mijnd Huijser no aporta mayor profundidad a la bibliografía existente sobre cultura nacional, organizacional y de equipos, sí realiza una labor convincente y útil al destacar el trabajo de los precursores en este campo. A partir de un enfoque accesible, narra anécdotas breves sobre dilemas culturales, seguidas de explicaciones a los problemas culturales subyacentes. El “modelo de libertad” del autor presenta una representación gráfica de los ejes y dimensiones culturales, aunque puede resultar más confusa que útil para lectores que no están acostumbrados a gráficos de ese tipo. *BooksInShort* considera que este valioso libro es una guía breve, general y un tanto informal dirigida a principiantes en la cultura en los negocios, y lo recomienda a aquellos que necesiten una buena introducción sobre el tema.

Ideas fundamentales

- Las diferencias culturales suponen dificultades para las relaciones comerciales, particularmente en equipos internacionales.
- Las culturas tienen distintas actitudes respecto a la “autoridad, las reglas, la individualidad y los roles”.
- Las personas pueden adquirir autoridad a partir de la acción, los logros o el estatus, según la cultura a la que pertenezcan.
- Para algunas culturas las reglas son inquebrantables. Sin embargo, los individuos que forman parte de sociedades complejas tienden a percibir las reglas como pautas a seguir.
- Las culturas individualistas valoran la libertad, incluso a expensas de la seguridad. En cambio, las culturas orientadas a los roles consideran que la libertad es el fruto de la seguridad.
- Las culturas se centran en la acción, los procesos, las tareas y los roles.
- Las personas orientadas a la acción son decididas; las personas orientadas a los procesos, cautelosas; las personas orientadas a las tareas, individualistas, y las personas orientadas a los roles evitan el conflicto.
- Todas las culturas valoran el liderazgo carismático; sin embargo, pueden tener distintas definiciones de carisma.
- Algunas culturas dan importancia al contenido de la comunicación; otras al contexto.
- La cultura influye en la percepción de lo que es importante y lo que no.

Resumen

Modelo de libertad

Con el modelo adecuado, se pueden representar gráficamente distintas culturas, organizaciones, equipos y participantes de acuerdo con sus respectivos comportamientos culturales. Por ejemplo, el gráfico “modelo de libertad” ilustra toda la variedad de comportamientos culturales en cuatro segmentos: “Autoridad, normas, individualidad y roles”. Las puntuaciones altas o bajas del gráfico indican qué posición ocupa una sociedad en cada categoría. Estas distinciones cobran gran importancia cuando realiza negocios que trascienden los límites culturales.

“Tendemos a interpretar y dar sentido a palabras y comportamientos, remitiéndonos a nuestras propias experiencias y a nuestro propio entorno social”.

Según a qué cultura pertenezcan, las personas pueden adquirir autoridad a partir de sus acciones o logros, o bien esa autoridad les puede ser conferida a raíz de la posición que ocupan. La autoridad conferida es un atributo casi natural e incuestionable; la autoridad adquirida puede ser temporal. En Estados Unidos, por ejemplo, la autoridad conferida tiene relativamente poca importancia. Los estadounidenses no veneran la aristocracia ni la edad. Sin embargo, valoran la energía, el éxito y los logros: Todos éstos fuentes de autoridad adquirida.

“Al hablar de fuentes de autoridad nacional ... me refiero a la cultura de la mayoría o una parte dominante de la población de un país”.

En todas las culturas, los padres poseen autoridad conferida o “natural”. Por lo general, el primer contacto de un individuo con reglas ocurre en el seno familiar. Para algunas culturas las reglas son inquebrantables. Las culturas que valoran la toma de decisiones expedita tienden a minimizar la importancia de las reglas. Otras culturas prefieren contar con una infinidad de reglas rígidas. El conflicto entre ambos enfoques se hace evidente en la Unión Europea. El pueblo de Gran Bretaña se rebela ante las reglas; probablemente, en parte, a que los británicos consideran que las reglas son de cumplimiento obligatorio. Los ciudadanos de Grecia, España y Portugal se someten a las reglas pacientemente y buscan flexibilidad.

“La percepción de la libertad está determinada por la propia cultura”.

También existen claras distinciones culturales de este tipo en cuanto a la individualidad y a los roles. Las culturas individualistas valoran la libertad, incluso a expensas de la seguridad; por su parte, las culturas que están más orientadas a los roles consideran que la libertad es el fruto de la seguridad. Las diferencias culturales no sólo afectan el comportamiento, sino también la percepción de lo que es importante y lo que no; en otras palabras, la percepción de lo real.

Cultura e identidad

Las diferencias culturales pueden ser piedras en el camino de las relaciones comerciales productivas. Para mejorar la comunicación entre distintas culturas, es necesario entender que los individuos se clasifican en cuatro categorías básicas: “Orientados a la acción, orientados a los procesos, orientados a las tareas y orientados a los roles”. Muchos de los problemas que surgen en las interacciones entre distintas culturas tienen su origen en las percepciones que tienen los individuos de una cultura cuya orientación difiere de aquella a la que pertenecen.

Orientación a la acción

Las personas orientadas a la acción, que suelen predominar en países anglosajones como Estados Unidos e Inglaterra, normalmente son decididas, activas y están orientadas al éxito. Asimismo se caracterizan por:

- Respetar la autoridad adquirida y prefieren las reglas simples.
- Actuar rápidamente y no le temen al fracaso.
- Tener expectativas elevadas e inspiran a los demás.
- Centrarse en los resultados y no tanto en cuestiones intangibles.

“Las orientaciones culturales también se expresan en los hábitos alimenticios. Las culturas orientadas a la acción fomentan las comidas rápidas; mientras que a las culturas orientadas a los procesos se las asocia con el buen vino, una delicada salsa y postre”.

Las personas que no pertenecen a esta categoría pueden percibir a las personas orientadas a la acción como individuos inflexibles, reacios a reconsiderar una decisión o extremadamente centrados en los resultados, incluso a costa de las relaciones. Es posible que las culturas que veneran la edad no comprendan la preferencia por los jóvenes de las culturas orientadas a la acción.

Orientación a los procesos

Las personas orientadas a los procesos, que suelen predominar en los países de América Latina, son cautelosas y están interesadas en los procesos, no sólo en los resultados. Asimismo se caracterizan por:

- Reconocer la autoridad conferida y aceptan reglas complejas.
- Estar dispuestas a invertir tiempo en tomar decisiones bien fundadas.
- Respetar los límites en un sistema jerárquico.
- Preferir evitar el conflicto.

“Cada una de las cuatro orientaciones culturales tiene su propia interpretación de las características de un equipo eficaz”.

Las personas que no pertenecen a esta categoría pueden considerar que las personas orientadas a los procesos dependen demasiado de las estructuras jerárquicas y no están dispuestas a asumir responsabilidad personal. El enfoque deliberado que adoptan a la resolución de problemas puede frustrar a personas de otras culturas.

Orientación a las tareas

Las personas orientadas a las tareas, que suelen predominar en el norte de Europa, expresan la individualidad y, al mismo tiempo, se esfuerzan por generar resultados dentro de un ámbito de equipo. Asimismo se caracterizan por:

- No sentirse intimidadas por sus jefes.
- No dudar en decir lo que piensan.
- No impresionarse por las técnicas de motivación.
- Poner menos énfasis en la fijación de objetivos.

“Las diferencias culturales están presentes en todos los niveles: Familiar, profesional, equipos, organizaciones o en toda una nación”.

Las personas que no pertenecen a esta categoría pueden considerar que las personas orientadas a las tareas son directas e irrespetuosas de la autoridad. Tienen una preferencia por el debate y las reuniones prolongadas, que les permiten recabar e intercambiar información. Para otras personas esto puede ser una pérdida de tiempo.

Orientación a los roles

Las personas orientadas a los roles, que suelen predominar en Asia y algunos países de África, se desempeñan mejor en un ámbito de equipo y les incomoda bastante el conflicto. Asimismo se caracterizan por:

- Ser empleados disciplinados con un sentido del logro ligado a los objetivos generales.
- Ser reacias a expresar sus opiniones o compartir sus puntos de vista.
- Ser muy respetuosos de la autoridad conferida.
- Mostrarse sonrientes, cuando en realidad experimenten una sensación de inestabilidad interior.

“Algunas organizaciones y vocaciones requieren de una orientación cultural personal que pueda apartarse totalmente de la cultura nacional”.

Las personas que no pertenecen a esta categoría pueden considerar que las personas orientadas a los roles tienen una predisposición muy fuerte a acatar las reglas y a asumir roles secundarios. Las personas de otras culturas pueden tener dificultades para obtener información de personas orientadas a los roles, ya que estas últimas dudan si expresar o no una diferencia de opinión.

Liderazgo

El liderazgo está determinado culturalmente. Los estilos y enfoques que dan resultado en una cultura pueden ser inadecuados e incluso contraproducentes en otra. Los líderes suelen motivar mediante incentivos, pero ese enfoque no siempre es eficaz. Los holandeses, por ejemplo, muy probablemente harán lo que sea para evitar que los designen empleados del mes. El carisma, una cualidad invaluable para el liderazgo, proviene de distintas fuentes en distintas culturas:

- Las sociedades orientadas a la acción valoran a los líderes con una trayectoria de logros, capaces de motivar e inspirar.
- Las sociedades orientadas a los procesos prefieren a los líderes paternalistas y autoritarios, que no suelen delegar y prometen protección y control.
- Las sociedades orientadas a las tareas prefieren líderes con grandes logros, pero no perciben al líder carismático como un héroe. El líder es un facilitador, el primero en un grupo de pares que formula sugerencias, pero no imparte órdenes. La modestia es importante.
- Las sociedades orientadas a los roles tienden a atribuir estatus y le asignan mucho valor a los comportamientos paternalistas. El rol del líder es supremo, pero está definido por el sistema e incluso los líderes supremos no pueden transgredir las reglas de ese sistema. Son garantes de la continuidad, la previsibilidad y el *statu quo*.

Comunicación

La comunicación tiene dos elementos: Contenido y contexto. Los individuos y las culturas orientadas a los procesos prestan mucha atención al contexto y, a los ojos de los demás, parecen estar siempre persiguiendo pistas falsas y tangentes irrelevantes. En algunos casos, el contexto puede ser tan importante que, en lugar de decir la verdad, las personas deben decir lo que es correcto en el contexto de una determinada situación. Las diferencias en los estilos de comunicación pueden complicar el trabajo de las organizaciones y los equipos internacionales. El intercambio de información, por ejemplo, puede ser un punto de fricción. Para las personas orientadas a los procesos y los roles, intercambiar información equivale a compartir el poder y, por lo tanto, son reacias a hacerlo si no obtienen algo a cambio. Se rigen por el principio de la “necesidad de saber”, tienden a comunicar lo mínimo e indispensable a sus subordinados. Por el contrario, los individuos orientados a las tareas hacen hincapié en el intercambio rápido e integral de información para cumplir objetivos. Este conflicto de predisposición cultural respecto al intercambio de información ha frustrado muchos proyectos en China.

“El supuesto de que una larga historia de dominio soviético tendría una influencia permanente sobre las culturas de Europa central resultó ser totalmente erróneo”.

Incluso el tono de voz puede causar dificultades culturales. Los gerentes estadounidenses y británicos tienden a ser optimistas y positivos, a veces en exceso. Llamen a una pérdida operativa un “crecimiento negativo” y denominan a un mercado agonizante como “maduro”. Los alemanes, en cambio, se sienten más cómodos con las críticas. Prefieren recibir mensajes francos y directos acerca de cómo mejorar el desempeño. También el propósito de las reuniones varía de una cultura a otra. En las culturas orientadas a la acción, las personas se reúnen para intercambiar información y tomar decisiones. En las culturas orientadas a los procesos, se reúnen casi como un ritual para formalizar el proceso de toma de decisiones. En las culturas orientadas a las tareas, se reúnen para intercambiar información y garantizar que todo el mundo persigue los mismos objetivos. Las reuniones en las culturas orientadas a los roles se asemejan a una especie de función teatral, en la que los roles se desarrollan siguiendo un guión.

Organizaciones y equipos

Por lo general, las organizaciones reflejan la cultura nacional de sus fundadores. No obstante, las organizaciones pueden desviarse de la cultura nacional predominante. Por otra parte, el grado de madurez y el nivel de desarrollo de una organización también influyen sobre su cultura. Al igual que cualquier otro tipo de grupo, los equipos forman culturas. La cultura de un equipo es un conjunto de normas y reglas que permiten que el equipo trabaje. La definición de equipos varía según la cultura:

- Las culturas orientadas a la acción definen a los equipos como grupos formados para lograr objetivos que sus integrantes no podrían lograr individualmente. Una vez logrado el objetivo, el equipo se separa.
- Las culturas orientadas a los procesos los conciben como grupos cuyas relaciones se rigen por rituales, deberes y jerarquías. El liderazgo protege a los individuos de las consecuencias de los errores. Sin la presencia de un líder fuerte, estos equipos pueden llegar a estar extremadamente preocupados por eludir el

riesgo.

- Las culturas orientadas a las tareas los conciben como grupos con un propósito, pero se preocupan por evitar el heroísmo y el alarde.
- Las culturas orientadas a los roles subordinan al individuo, haciendo hincapié en la disciplina y en los roles. La identidad del individuo proviene del equipo. Las relaciones entre los miembros del equipo pueden seguir siendo sólidas y significativas años después de que el equipo haya logrado su objetivo.

Sobre el autor

Mijnd Huijser es fundador de una empresa consultora especializada en dirección y cultura en Ámsterdam. Es coautor de *Profit of Peace: Corporate Responsibility in Conflict Regions*.
