

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

PROYECTO DE GRADO

**MANAGEMENT INTERCULTURAL
El caso de las Empresas Consultoras**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PUENTE DEL COMUN
CHIA
2006**

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

PROYECTO DE GRADO

**MANAGEMENT INTERCULTURAL
El caso de las Empresas Consultoras**

**Presentado por:
LAURA DEL PILAR MORALES MORENO
CAMILO ANDRES ROJAS OCAMPO**

**Tutor
RAFAEL RICARDO BRAY**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PUENTE DEL COMUN
CHIA
2006**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Enunciado del Problema	4
1.2 Formulación Del Problema	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. CAPITULO I ANTECEDENTES	7
3.1 Definición de Cultura	7
3.2 Niveles de cultura	15
3.2.1 Cultura nacional	15
3.2.2 Cultura profesional	18
3.3 Cultura Organizacional	19
3.4 Globalización	21
3.5 Marketing Transferible	24
3.6 El ambiente global en los negocios	27
3.7 Las empresas multinacionales en evolución	32
3.8 La Migración funcional	36
3.9 La Evolución de las Multinacionales como un Proceso Integrado	36
3.10 Historia de las Empresas Consultoras	39
4. CAPITULO II TEORIAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACION CON EL MANAGEMENT INTERCULTURAL	42
4.1 FREDERIC W. TAYLOR	42
4.2 HENRY FAYOL	44
4.3 Desarrollo Organizacional (Do)	49
4.3.1 Supuestos Básicos Del DO	49
4.4 Aprendizaje organizacional con relación a la cultura en un entorno cambiante.	50

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

4.5 La necesidad del enfoque integral a gran escala del cambio organizacional	52
4.6 El Enfoque De Cambio Cultural Basado En La Ruptura De Paradigmas	56
4.7 Invención e innovación	59
4.8 El manejo del cambio	61
4.9 Condiciones Para La Innovación De Éxito	65
4.10 Dimensiones De La Cultura Y Su Impacto En La Organización; El modelo de Geert Hofstede	79
4.10.1 Los cinco Dimensiones Culturales de Hofstede	80
4.11 Aplicaciones En Marketing	86
4.11.1 La Cultura Nacional y la Innovación en los Consumidores	86
4.12 Cultura y lugar de trabajo	88
4.13 Evaluación modelo de Hofstede	89
5. CAPITULO III MANAGEMENT INTERCULTURAL, INTERNACIONALIZACION DE LA CULTURA	91
5.1 Conocimiento y Ventaja para los Gerentes	91
5.2 La cultura y Sus Efectos en las Organizaciones	92
5.3 Variables Ambientales que afectan las Funciones Gerenciales	93
5.4 Sensibilidad Cultural	94
5.5 Las Variables culturales y Dimensiones	95
5.6 Las subculturas	95
5.7 Variables Culturales	96
5.7.1 Sistemas religiosos y éticos	96
5.8 La economía	98
5.9 La política	98
5.10 La salud	99
5.11 Dimensiones de Valor	99
5.12 Las Diferencias de Valor Operacionales críticos	99
5.13 Los Perfiles Culturales desarrollados	100
5.14. Los Perfiles Comparativos En La Cultura	101
5.15 El Proceso de Comunicación	102

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

5.16	El contexto	109
5.17	Educación	109
5.18	Los Canales de la Comunicación	110
6. CAPITULO 4	CONSULTORIA DE EMPRESAS	114
6.1	Enfoque Visión Funcional	114
6.2	Enfoque Servicio Profesional	114
6.3	Características del servicio de consultoría	116
6.3.1	Servicio Independiente	118
6.3.2	Servicio Temporal	119
6.3.3	Servicio comercial	119
6.4	Cinco razones genéricas para recurrir a los consultores	119
6.4.1	Alcanzar los fines y objetivos de la organización	120
6.4.2	Resolver los problemas gerenciales y empresariales	121
6.4.3	Descubrir y evaluar nuevas oportunidades	121
6.4.4	Mejorar el aprendizaje	121
6.4.5	Poner en práctica los cambios	122
6.5	Las dos dimensiones de la consultoría	122
6.6	La consultoría y la solución de problemas	124
6.7	La Consultoría Y La Cultura	125
6.7.1	La comprensión y el respeto de la cultura	125
6.7.2	Toma de conciencia de la cultura	125
6.7.3	Tolerancia cultural	126
6.8	La Relación Consultor-Cliente	126
6.8.1	Definición conjunta del problema	127
6.9	La Consultoría Y El Cambio	128
6.10	La cultura de la empresa de consultoría	128
6.11	La cultura en relación con las tareas de consultoría	128
6.11.1	El comportamiento del consultor	128
6.12	La cultura y el cambio	129
6.13	Niveles Y Dimensiones Del Cambio	130
7. CONCLUSIONES		135

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

8. GLOSARIO	159
9. BIBLIOGRAFIA	162

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX el orden geográfico post-modernista y el orden de la economía neoliberal han crecido, en particular en los países del oeste de Europa, hacia una nueva identidad "La Identidad Global".

Particularmente en el norte de Europa se celebra el sentir transnacional y la globalización de sus ciudadanos. El 93% de los estudiantes alemanes hablan inglés lo suficiente como para mantener una conversación y un 45% pueden hacerlo con el francés. Aun así algunas personas se rehúsan a convertirse en un ciudadano del mundo, aun así los alemanes son alemanes y los británicos son británicos.¹

Ciertamente la globalización ha tomado su lugar y eso no se puede negar, y con la globalización viene una influencia de culturas sin precedente, el mundo esta interconectado y el flujo de información tiene no solo muy pocas limitaciones sino que también tiene un flujo permanente de personas y de influencias. Lo que era antes la colonización y la influencia de la cultura local, se ha convertido en una larga, rápida y mas eficiente escala, alcanzando no solo a ciertas clases sino a toda la sociedad, y los encuentros entre la gente de diversas culturas hoy son casi parte de vida diaria.

Uno de los grandes problemas con los que se enfrentan hoy en día las empresas viene marcado por la globalización de los mercados que obliga a trabajar con personal procedente de diferentes regiones o países. De la misma manera, influencias culturales determinan el comportamiento de los consumidores. Culturas diferentes provocan diferentes actitudes de compra o venta y de percepción del servicio.

¹ DAHL STEPHAN Comunicación y Transformación de la Cultura (<http://stephweb.com/capstone>)

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La preparación humana y cultural de los empleados así como una preparación específica de los líderes para que estos sean capaces de transmitir a sus equipos el sentido de pertenencia y confianza, son la clave para el buen funcionamiento de cualquier organización.

En estos días se comienza a notar que las culturas se están inventando, no creándose naturalmente como lo fuera en antaño, y si continuamos así, bien se podría hablar de la creación de una cultura de las culturas, ya que se ven multiplicarse recientemente las más diversas aplicaciones y acepciones tanto de la voz como del concepto cultural.

Con todos estos cambios culturales forzados, es natural que los actores, sean los shareholders (empresarios, productores, consumidores, proveedores y clientes) queden sumidos en la más absoluta confusión y perplejidad al no disponer de herramientas concretas para poder discernir y diferenciar entre la cultura propia y la ajena.

De hecho, hablar de cultura es referirse a cualquier hombre, ya por el solo hecho de ser humano, tiene cultura. La diferencia entre los conocimientos y habilidades, situaciones geográficas, étnicas, sistemas de creencias, y posibilidades es lo que daría la diferencia cultural entre los humanos.

Pero, en todas las culturas hay una que es la mas importante y podría se la causante de las aspiraciones del hombre, esta no es nada mas que el afán de saber. Lo desconocido siempre le ha atraído al hombre, aunque simule rechazarlo y le provoque temor. Por ello, si de cultura de consumo de los clientes se trata, y para superar esos temores es necesario que el empresario que desee crear un espacio monocultural entre su empresa y sus consumidores o usuarios, se brinde, comunique, informe, instruya, y no solo trate de imponer lo que a él le parece un buen producto.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Un restaurante étnico oriental no se impone en una plaza occidental simplemente abriendo sus puertas de un día para otro, sino suavizando el enfrentamiento entre las culturas con comunicación, información e instrucción o bien aprovechando la información previa habida en los comensales que quiere captar sin desear por ello vulnerar la cultura occidental.

La invasión cultural es ya un hecho en todos los mercados, pero, es totalmente diferente la aceptación de los atributos de la cultura entrante. Cuando hay información previa relativa a la invasión o a la imposición de productos en usuarios desprevenidos, se tiende fácilmente al rechazo por un sentir de avasallamiento personal y principalmente cultural.

Para garantizar el éxito, en el plan comercial de incursión a nuevos mercados o segmentos que se desee conquistar, debiera considerarse seriamente los principios del management y marketing intercultural que se ha comenzado a esbozar en el presente proyecto. Es por esta razón que lo que se presenta en este proyecto de grado es una recopilación del estado del arte sobre las culturas y su influencia entre las demás. Todo esto abarca desde sus comienzos hasta la actualidad, que conlleva a un intercambio cultural que afecta de forma significativa el desarrollo de los negocios internacionales, las empresas y su relación con la sociedad y al interior, entre sus empleados, todo esto creando retos a los gerentes de tal forma, que no saben cómo manejar el impacto intercultural que afrontan las empresas, el desarrollo de nuevas culturas y su influencia entre las mismas. Todo esto es necesario para lograr el mejor rendimiento y bienestar de los integrantes de las organizaciones, sus gerentes y la sociedad en general.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del Problema

A partir de las dos últimas décadas del siglo XX, la necesidad de adaptarse a la diferencia cultural ha sido uno de los temas más importantes en la literatura de gestión general. La creciente mundialización de las organizaciones y de los negocios ha sido la razón promotora de este nuevo interés. La mundialización implica tener en cuenta los diferentes comportamientos culturales entre los actores, ya que todos los países tienen diferentes formas de interrelacionarse entre sí y poseen diferentes patrones de aprendizaje, siendo éstos puntos de divergencia de un país a otro. Podemos señalar como otro de los motivos de la creciente inquietud de los investigadores en gestión, un estudio realizado en los años setentas y ochentas que demuestra que *las diferencias culturales entre las sociedades modernas son profundas y subraya que no hay ningún signo de armonización a pesar de la creciente homogenización de algunos de los aspectos de la forma de vida moderna*².

Nunca se había escuchado hablar tanto sobre cultura como en estos días, aun en el campo de la gestión de negocios siendo el término "*cultura*", tan difundido en las sociedades. Hoy los actores en el mundo de los negocios se encuentran los unos frente a los otros en gran cantidad de roles como gerentes, colegas, clientes, proveedores, empleados, etc., en una situación intercultural. Existe entonces entre estos individuos que interactúan, una relación intercultural que es a su vez una relación interpersonal.

² MORRISON BEANISH, INK PEN ROSENWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, México 2001

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Es así como el individuo es esencialmente un ser de cultura; a la vez producto y productor de cultura. La cultura es un fenómeno a definir o a no definir pero nadie estuvo de acuerdo con la teoría que subentendía la cultura. (Hall 1959). La definición de cultura se impone esencialmente a partir de la antropología y de la etnología y luego ha sido retomada por la sociología la psicología social y el psicoanálisis.

Ahora bien, la gestión de negocios no puede ser ajena a este fenómeno que afecta a los individuos y que a su vez constituyen su principal capital, sin pretender establecer nuevas definiciones, pues solo hasta 1952 los antropólogos Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn, habían catalogado 164 de ellas separadas y distintas en donde se debe comprender y explicar como los fenómenos desencadenados por un concepto cada vez mas definitivo en un mundo globalizado, interviene en todos y cada uno de los procesos de la empresa internacionalizada.

1.2 Formulación Del Problema

¿Cómo y en que aspectos pueden verse afectadas positiva o negativamente las organizaciones, debido a las diferencias culturales existentes en los diferentes mercados en los que estas desarrollan sus actividades?

¿Por qué deben las organizaciones tener en cuenta el factor cultural diferencial al momento de asumir un proceso de internacionalización?

¿Cuál es la influencia del Management intercultural en el desarrollo de las actividades de las organizaciones modernas?

¿Cuál es el papel de las consultoras en Management intercultural en el buen desarrollo de las actividades internacionales de las organizaciones?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General:

Mostrar de forma clara y concreta el estado del arte de la evolución de la teoría del Management Intercultural, como tendencia en empresas internacionalizadas.

2.2 Objetivos Específicos:

- ∞ Determinar el contexto cultural en el que se encuentran las empresas internacionalizadas.

- ∞ Identificar la relación entre las Técnicas del Management y los procesos interculturales en este tipo de organizaciones.

- ∞ Definir el grado de influencia del Management Intercultural en las teorías organizacionales modernas.

- ∞ Ver la influencia que ejerce la cultura sobre la comunicación y estrategias, en la empresa internacionalizada.

3. CAPITULO I ANTECEDENTES

Se pretende mostrar en este capítulo, partiendo de diferentes definiciones, el concepto de "cultura" y sus diferentes variaciones entre las sociedades. Estas variaciones son causadas por las formas de aprendizaje, los principios y valores de una sociedad específica, los cuales causan diferentes impactos que se ven reflejados en todos los comportamientos de la humanidad. Estos comportamientos están implícitos en las tradiciones, costumbres, ritos, situaciones económicas y por ende estas diferencias son causales de un impacto económico, social, laboral etc., tanto para los países como también para las organizaciones que enfrentan diferencias culturales por parte de las personas de su entorno, como proveedores, clientes, etc., ya que estas diferencias afectan el desarrollo de las organizaciones.

También se mencionara a las empresas multinacionales, como se constituyen y van creciendo en los diferentes países, el impacto que tienen los procesos de globalización en ellas y también la influencia que podrían tener los diferentes ambientes organizacionales en el entorno de estas empresas.

3.1 Definición de Cultura.

El termino cultura puede ser definido de muchas maneras, a continuación se destacan algunas.

- El termino cultura proviene del latín "colere" que significa construir, sembrar, cultivar.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- "Ambos, los medios y valores que se presentan entre grupos y clases sociales distintivos, en base de sus condiciones y relación históricas dadas, con las cuales se maneja y se responden a las condiciones de la existencia" (Stuart Hall 1994).
- Cultura como sistema de valores y de cualidades de un grupo dado, y la relación del individuo a la cultura, y la adquisición del individuo de esos valores y cualidades (Geert Hofstede 1992).³
- La cultura, entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluye el modo de entender el mundo, las formas de organización social dentro de las cuales todo grupo humano vive y sus relaciones con lo sobrenatural.⁴

Los académicos en muchas ocasiones no han podido llegar a una sola definición de cultura. En la década de los setenta del siglo pasado, el antropólogo Edward Taylor definió cultura como: "*Ese conjunto complejo y total constituido por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras capacidades que adquiere una persona al pertenecer a una sociedad*".⁵

Desde entonces, cientos de otras definiciones han aparecido. Geert Hofstede experto en las diferencias de la administración transcultural, definió la cultura como: "*La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros que pertenecen a un grupo humano de aquellos que pertenecen a otro. Cultura, en este sentido, incluye los sistemas de valores que, a su vez, son los pilares de la misma*".⁶ Otra definición de cultura proviene de los sociólogos Zvi

³³ DAHL STEPHAN Comunicación y Transformación de la Cultura (<http://stephweb.com/capstone>)

⁴ SILICEO AGUILAR ALFONSO, CASARES ARRANGOIZ DAVID, GONZALEZ MARTINEZ JOSE LUIS, Liderazgo, Valores y cultura organizacional. Mc Graw Hill, Cáp. 2 Pág. 42

⁵ DAHL STEPHAN Comunicación y Transformación de la Cultura (<http://stephweb.com/capstone>)

⁶MORRISON BEANISH, INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, México 2001 Cáp. 3

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Namenwtrth y Robert Weber, quienes ven en ella *un sistema de ideas* y argumentan que estas ideas constituyen *un diseño de vida*.

Aquí, se sigue tanto a Hofstede *como* a Namenwirth y Weber, al definir **cultura** como *un sistema de valores y normas que se comparten entre un grupo de personas y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un patrón de vida*. Si bien una **sociedad** puede equivaler a un país, algunos países hospedan varias "sociedades" (es decir, albergan múltiples culturas) y algunas sociedades abarcan más de un cultura.

Las normas son las reglas sociales que rigen las acciones de una persona hacia otra. Las normas pueden subdividirse en dos categorías principales: tradiciones y tradiciones *con fuerza de ley*. Las **tradiciones** son las convenciones rutinarias de la vida cotidiana. Generalmente, las tradiciones son acciones con un limitado significado moral. Antes bien, las tradiciones son como convenciones sociales que regulan actividades tales como el código apropiado de vestimenta en una situación particular, los buenos modales, la utilización correcta de los cubiertos para comer, el comportamiento cortés, etc. Si bien las tradiciones definen la manera en que se espera que la gente se comporte, la violación a tales tradiciones normalmente no es un asunto serio. Las personas que trasgreden las tradiciones pueden ser consideradas excéntricas o mal educadas pero, por lo general, no malvadas. En muchos países, los extranjeros pueden, en el inicio, ser perdonados por violar las tradiciones.

Las **tradiciones con fuerza de ley** se consideran centrales para el funcionamiento de una sociedad y de su vida social; tienen mucha mayor importancia que las tradiciones a secas. Por lo que violar este tipo de tradiciones puede tener consecuencias. Las tradiciones con fuerza de ley incluyen factores tales como las acusaciones de robo, de adulterio, de incesto y de canibalismo. En muchas sociedades, este tipo de tradiciones se han convertido en ley. Por lo tanto, todas las sociedades avanzadas cuentan con

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

leyes en contra del robo, el incesto y el canibalismo. Sin embargo, también existen muchas diferencias culturales en relación con lo que se percibe como tradición con fuerza de ley.⁷

La "estructura "social" de una sociedad se refiere a su organización social básica. Aunque existen muchos y diversos aspectos de la estructura social los factores se destacan como particularmente importantes en la explicación de las diferencias culturales. El primero es el grado en que se considera al individuo como la unidad básica de la organización social en oposición al grupo. Las sociedades occidentales tienden a enfatizar la importancia del individuo, mientras que los grupos tienden a ser más importantes en muchas otras sociedades. El segundo factor es el grado en el que una sociedad se estratifique en clases o castas. Algunas sociedades se caracterizan por una relativamente elevada estratificación social y por una baja movilidad entre estos estratos (por ejemplo, la sociedad india), mientras otras sociedades se caracterizan por una poca estratificación social y una gran movilidad entre los estratos (por ejemplo, la sociedad americana), con base en una serie común de expectativas concernientes al comportamiento del otro. La vida social del ser humano se constituye como vida de grupo, grupo es una asociación de dos o más individuos que tienen un sentido de identidad compartida y que interactúan en formas estructuradas. Las personas se involucran en familias, grupos de trabajo, grupos sociales, grupos recreativos, etc. Sin embargo, mientras es posible encontrar grupos en todas las sociedades, éstas difieren de acuerdo *con* la importancia del grupo dentro de la organización social. En algunas sociedades, los atributos y los logros individuales se consideran más importantes que la pertenencia a un grupo, mientras, que en otras sociedades, lo inverso es lo cierto.

⁷ HILL CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág.88

El individuo

El individualismo no es solamente una filosofía abstracta. En muchas sociedades occidentales, el individuo es el bloque que sostiene a una organización social. Esto se refleja no solamente en la organización política y económica de la sociedad, sino también en la manera en que la gente se percibe a sí misma y se relaciona con otros individuos en los contextos sociales y empresariales. Los sistemas de valores de muchas sociedades occidentales, por ejemplo, enfatizan en gran medida los logros individuales.

El individualismo también se manifiesta en una gran movilidad administrativa entre las empresas y esto no siempre es positivo. Si bien el cambio de una compañía a otra puede ser benéfico para los gerentes en lo personal, ya que buscan todo aquello que los ayude a elaborar un *curriculum* admirable, no necesariamente es algo favorecedor para las compañías. La falta de lealtad y compromiso hacia una compañía, así como la tendencia de abandonar el empleo ante la aparición de una mejor oportunidad, puede dar como resultado que así el gerente que cuente con buenas habilidades generales, pero carece de conocimiento, experiencia y la red de contactos interpersonales que son producto de un largo periodo de trabajo dentro de la misma compañía.

El énfasis en el individualismo también puede hacer difícil dentro de una organización, el trabajo en equipo, que implica realizar actividades colectivas. Si los individuos siempre compiten entre sí sobre la base de un desempeño individual, probablemente sea difícil la cooperación mutua.

Un aspecto positivo de la alta movilidad administrativa consiste en que los ejecutivos tienen la posibilidad de conocer distintas maneras de hacer negocios. La habilidad de comparar prácticas de negocios ayuda a los ejecutivos a

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

identificar la manera en que las prácticas y las técnicas efectivas desarrolladas en una empresa pueden aplicarse provechosamente en otras compañías.

El grupo

En contraste con la importancia que Occidente otorga al individuo, el grupo es la unidad principal de la organización social en muchas sociedades. En Japón, la condición social o un individuo es en gran medida, producto tanto de la posición del grupo del que pertenece como del desempeño individual. Actualmente, el grupo frecuentemente se asocia con la organización empresarial o el equipo de trabajo al que el individuo pertenece. En un ya clásico estudio sobre la sociedad japonesa, Nakane observa la manifestación de estas pautas sociales en la vida cotidiana:

Cuando un japonés se enfrenta al exterior entabla una relación con otra persona y se presenta desde su porción social, tiende a dar "mas importancia, a la institución que al tipo de trabajo. En lugar de decir: "Soy tipógrafo" o "Soy archivista", tiende a decir: "'Trabajo para tal editorial" o 'Pertenezco a tal compañía".⁸

Nakane observa también que la primacía del grupo al que un individuo pertenece evoluciona con frecuencia en un profundo apego emocional, en el que la identificación con el grupo se convierte en algo sumamente significativo para la vida de un individuo. Uno de los valores esenciales de la cultura japonesa es el significado de la pertenencia, lo que puede representar implicaciones benéficas para las empresas. Se "cree que una fuerte identificación con el grupo crea presiones para la ayuda mutua y la acción colectiva. Si el valor de un individuo está íntimamente vinculado con los logros del grupo (por ejemplo., la empresa, como el caso de Japón, según Nakane, el

⁸ HILL CHARLES W. L., Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 90

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

resultado es un fuerte incentivo para que cada miembro del grupo este dispuesto a trabajar junto con sus compañeros, con la finalidad de alcanzar un bien común.⁹

La importancia de la identificación con el grupo también desalienta el desplazamiento de una compañía a otra de los dirigentes y los trabajadores. Este es el caso de Japón, en donde el empleo vitalicio en una compañía particular es la norma en ciertos sectores de la economía. A lo largo de los años, el cuerpo directivo y los trabajadores construyen un conocimiento, una experiencia y una red de contactos interpersonales de negocios. Todos estos factores pueden ayudar al cuerpo directivo a realizar su trabajo de manera más efectiva y a lograr la cooperación con otros.

Sin embargo, la importancia del sentido de pertenencia colectiva no siempre es benéfica. De igual manera en que la sociedad estadounidense se caracteriza por una gran dosis de dinamismo y actividad emprendedora, lo que refleja la preponderancia de los valores asociados con el individualismo, algunos sostienen que la sociedad japonesa se caracteriza por una correspondiente falta de dinamismo y actividad emprendedora. Aunque no es muy claro el perfil que, a largo plazo, esta situación adquiera, es posible que, por causa del énfasis cultural en el individualismo, Estados Unidos continúe creando más industrias nuevas que Japón y sea más exitoso como pionero en la elaboración de nuevos productos y nuevas formas de hacer negocios.

Todas las sociedades están estratificadas, a partir de un sistema jerárquico, en categorías sociales, es decir, en **estratos** sociales. Estos estratos se definen generalmente con base en ciertas características como el contexto familiar la ocupación y el ingreso. Las personas nacen en un estrato particular. Se convierten en miembros de la categoría social a la que sus padres pertenecen.

⁹ HILL CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 90

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Las personas que nacen dentro de un estrato elevado de la jerarquía social tienden a tener mejores *oportunidades de vida* que los individuos que nacen en un estrato bajo de la jerarquía social. Estas oportunidades de vida consisten en educación, salud, estándar de vida y facilidades de empleo. Aunque todas las sociedades que se estratifican en cierto grado, difieren en dos maneras, vinculadas entre sí, que son de interés para nosotros. En primer lugar, se distinguen en relación con el grado de *movilidad* entre los estratos sociales y, en segundo lugar, en relación con la *importancia* del estrato social en el contexto de los negocios.¹⁰

Movilidad social

El término **movilidad social** se refiere al grado de desplazamiento del estrato social al que los individuos pueden acceder. La movilidad social difiere significativamente entre las sociedades. El sistema más rígido de estratificación es el sistema de castas. Un sistema de castas es un sistema cerrado de estratificación, en el que la posición social queda determinada por la familia en la que una persona nace y el cambio de posición es usualmente imposible durante la vida de un individuo. Con frecuencia, una posición de casta conlleva una ocupación específica.

Un sistema de clases es un sistema menos rígido de estratificación social en el que la movilidad social es posible. Un sistema de clases es una forma de *estratificación abierta*, en la que la posición que una persona adquiere al nacer puede modificarse mediante sus logros y/o su suerte. Las personas que nacen en una clase baja dentro de la jerarquía social pueden construir vías de ascenso, mientras que los individuos que nacen en una clase alta dentro de la jerarquía pueden descender a otra.¹¹

¹⁰HILL, CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 91

¹¹ HILL, CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 94

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Desde una perspectiva de negocios, la estratificación de una sociedad es importante si afecta la operación de las organizaciones. En la sociedad estadounidense, un alto grado de movilidad social y el énfasis extremo en el individualismo limitan el impacto de los antecedentes sociales en las actividades de negocios. Lo mismo es cierto en Japón, en donde la mayoría de la población se percibe, a sí misma, como perteneciente a la clase media. En un país como Gran Bretaña, sin embargo, la carencia relativa de movilidad social y las diferencias entre clases han provocado el surgimiento de una conciencia de clase.

En cualquier caso, la relación antagonista entre el cuerpo directivo y la mano de obra, y la carencia de cooperación y el alto nivel de problemas en la industria, tiende a elevar los costos de producción en países caracterizados por divisiones significativas de clase. A su vez, para las compañías con sede en tales países, esto puede complicar el establecimiento de una ventaja competitiva dentro de la economía global¹².

La cultura, en síntesis, es un *modo indispensable de ordenar la realidad* para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos los significados anteriores. La cultura provee de significados que hacen previsibles las cosas gracias a su ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza.

3.2 Niveles de cultura

3.2.1 Cultura nacional

La expresión «cultura nacional» se utiliza para definir los valores, creencias, normas de conducta, hábitos y tradiciones que caracterizan a una sociedad

¹² HILL, CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 95

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

humana en un país determinado. Puede haber una cultura nacional en un país étnica y lingüísticamente homogéneo, pero en muchos países existen diversas culturas distintas y el país puede parecer estar constituido por un mosaico de culturas.

Un fenómeno cultural importante es la existencia de minorías y su relación con otros grupos étnicos dentro de la sociedad. A menudo las minorías hacen un esfuerzo especial para preservar su cultura particular con el fin de proteger su identidad y de garantizar su supervivencia dentro de un medio ambiente en el que impera la cultura de una mayoría y que tiende a influir o incluso a oprimir a las culturas minoritarias. Algunas minorías poseen actitudes, capacidades, experiencia histórica y medios materiales, gracias a los cuales han conseguido tener mucho éxito en las actividades mercantiles. Las consecuencias de ello son suficientemente conocidas en muchos países. Por Consiguiente, si bien la sensibilidad a las diferencias culturales es esencial en la consultoría internacional, un consultor que actúa dentro de su país tiene también necesidad de tener en cuenta su cultura.

Otro factor cada vez más importante es el movimiento de personas a través de las fronteras de países y culturas. En muchos países la mano de obra es internacional, como también puede serlo el equipo de dirección de la empresa cliente. Las personas que proceden de otras culturas traen consigo sus valores culturales y hábitos y dado que están también influidos por la cultura de su país de residencia, el resultado es una mezcla de culturas interesante y a veces peculiar.¹³

Sería imposible examinar aquí todos los factores abarcados por el concepto de cultura nacional (o local). Sería aun más difícil señalar todas las diferencias que existen entre las culturas de las que ha de tener conocimiento un consultor, por la relación con su trabajo. El haz de valores culturales, normas y rituales puede ser muy amplio y guardar relación con cualquier aspecto de la vida humana, económica y social.

¹³ KURB, MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 118

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La comunicación verbal como no verbal tiene gran impacto en las diferentes culturas y a su vez, crea reacciones en la forma de interrelacionarse entre las mismas. Estas comunicaciones varían entre las diferentes naciones y por ende la forma de relacionarse verbal y no verbal crea un impacto en las negociaciones, modos de vida y formas de interactuar. A continuación se presentan algunos de los factores culturales que afectan a las empresas:

- ☞ La distribución de los papeles sociales y el prestigio que se les asigna.
- ☞ Los criterios del éxito y de la realización en la vida económica y social.
- ☞ El respeto por la edad y la veteranía.
- ☞ La función de las autoridades tradicionales y los dirigentes de las comunidades.
- ☞ El individualismo frente al colectivismo.
- ☞ Los valores espirituales frente a los valores materiales.
- ☞ La responsabilidad y lealtad con la familia, la comunidad y el grupo étnico.
- ☞ Las estructura de socializar y comunicación.
- ☞ La aceptabilidad y la forma de la información sobre los resultados, la evaluación y las críticas.
- ☞ La religión, su importancia en la vida social y su repercusión en la actividad económica.
- ☞ Las actitudes con respecto a otras culturas, relaciones, grupos étnicos o minorías.
- ☞ Las actitudes con respecto a los cambios sociales, tecnológicos y de otra índole.
- ☞ La concepción del tiempo.¹⁴

¹⁴ KURB, MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 119

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Las culturas nacionales son únicas, pero no son sistemas cerrados. Existen semejanzas entre diversas culturas por múltiples razones, como la posesión de un idioma o una religión común. Las relaciones recíprocas duraderas de las culturas (por ejemplo, entre países vecinos o durante la dominación de un país por otro) influyen igualmente en la cultura. En algunos países en desarrollo, los grupos sociales más expuestos a la cultura de la ex potencia colonial (por ejemplo, los administradores, los intelectuales y los hombres de negocios) suelen adoptar algunos de sus valores y modalidades de comportamiento. Los cambios culturales se producen en muchos países por la influencia de un aumento de la riqueza material, una mejora de la educación general, una expansión masiva de los contactos entre las culturas y otros factores.

Se dan entre las diferentes clases de culturas nacionales influencias en común; estas hacen que se adquieran comportamientos parecidos en la forma de relacionarse e interactuar lo que puede ayudar a los administradores a tomar patrones de comportamiento estándares para poder manejar el desarrollo de las organizaciones.

3.2.2 Cultura profesional

La cultura profesional es la compartida por individuos que pertenecen a la misma profesión, por ejemplo, abogados, médicos, ingenieros civiles o contables. Guarda mucha relación con las tareas que corresponden al empleo y el papel desempeñado en la sociedad por los miembros de la profesión. Está influida por la instrucción y la capacitación profesionales y tiende a presentar características comunes a través de las fronteras entre organizaciones y nacionales. Uno de los objetivos de las asociaciones y sociedades profesionales consiste en preservar y en promover la cultura profesional. Los valores éticos fomentados por las asociaciones profesionales suelen pasar a ser parte de esta cultura.

De lo dicho anteriormente debe quedar claro que el grupo humano y la cultura son realidades inseparables; no puede existir el uno sin el otro. Dado que los

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

grupos humanos se suelen dividir, por razones de su propia organización interna, en subgrupos (por criterios de sexo, edad, ocupación, etc.), la cultura, entendida esta vez como un árbol, tendrá diversas ramificaciones a modo de subculturas y que responderán a las necesidades de organización y de significaciones específicas que cada grupo tiene. Esta ramificación inevitable es donde se experimenta la macrocultura de una sociedad, en donde situamos la **cultura organizacional** como instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en una empresa como medio para lograr sus objetivos. La cultura organizacional, en este caso, es la cultura de la empresa en todos sus niveles.¹⁵

3.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es, el juego de valores y normas compartidas que controla a los miembros de la organización para interrelacionarse con otros y con los proveedores, clientes y personas por fuera de la organización.¹⁶

Todos estos valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento, en todos los casos se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad.

Estos valores analizados en una perspectiva antropológica, representan las normas ideales de comportamiento sobre la que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión) y estos identifican y refuerzan, mediante propuestas socio culturalmente coactivas de

¹⁵ SILICEO AGUILAR, ALFONSO, CASARES ARRANGOIZ, DAVID, GONZALEZ MARTINEZ, JOSE LUIS, Liderazgo, Valores y cultura organizacional, Ed. Mc Graw Hill, Cáp. 2 Pág. 47

¹⁶JONES, GARETH R., Organizational Theory Text and Cases, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Cáp. 1, Pág.12

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

comportamiento, la áreas importantes del tejido cultural de cuyo buen funcionamiento depende la sobrevivencia y el logro de los fines del grupo.¹⁷

Normalmente este conjunto de valores sobre lo cuales se construye la convivencia de un grupo social, tiene, al menos las siguientes características.

- *Configuran una parte fundamental de la identidad*, ya que tiene que ver con la naturaleza y finalidad del grupo; “los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo”.
- *Por medio de los valores la cultura orienta el comportamiento*, ya que una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se supone que en la medida en que todos sus miembros orientan sus comportamientos a ellos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales.
- *Los valores y la realización humana*, los valores como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización humana. Las empresas de la nueva era capitalista por ejemplo han señalado que, entre otras, a la calidad y a la capacitación como valores primordiales y estratégicos para la competitividad en este mundo globalizado.¹⁸

Es claro entonces, que la cultura y en especial los valores, en la medida en que configuran el modo de vida del grupo y los miembros de éste se comprometen con ambos, imponen cierta uniformidad a la vida social. Esto quiere decir que el reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la cultura organizacional, como también, en una

¹⁷ SILICEO AGUILAR , ALFONSO, CASARES ARRANGOIZ, DAVID, GONZALEZ MARTINEZ, JOSE LUIS, Liderazgo, Valores y cultura organizacional, Ed. Mc Graw Hill, Cáp. 2 Pág. 52

¹⁸ SILICEO AGUILAR , ALFONSO, CASARES ARRANGOIZ, DAVID, GONZALEZ MARTINEZ, JOSE LUIS, Liderazgo, Valores y cultura organizacional, Ed. Mc Graw Hill, Cáp. 2 Pág. 56

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidos. Por eso, una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito.

Ahora, después de ver la definición del termino cultura y de lo que representa la cultura organizacional, su influencia en los comportamientos en las personas y en los grupos, se procederá a resaltar los antecedentes del Management Intercultural, tomando como principio el proceso de globalización en las empresas, la influencia que esta ha tenido con la cultura y también la relación de esta con la globalización.

3.4 Globalización

Inicialmente se comenzara con una interpretación básica y relativamente aceptada de la globalización como condición en el mundo moderno.

La real academia de la lengua define la globalización como la “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Este término se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia.¹⁹

La globalización se relaciona con la red de interconexiones e interdependencias, en rápido crecimiento y cada vez más densa, que caracteriza a la vida social moderna. La noción de conectividad se encuentra, de una forma u otra, en la mayor parte de los planteamientos sobre la globalización. McGrew por ejemplo, habla de globalización como “simplemente la intensificación de la interconexión global” y hace hincapié en la multiplicidad de vínculos que implica: “En la actualidad, las mercancías, el capital, las personas, el conocimiento, las

¹⁹ HILL. CHARLES W.L. Negocios Internacionales Competencia en un mercado global, 3ª Edición, Ed. Mc Graw Hill, Cáp. 1, Pág. 5

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

imágenes, la delincuencia, los contaminantes, las drogas, las modas y las creencias cruzan fácilmente las fronteras territoriales. Las redes transnacionales, así como los movimientos y relaciones, se extienden a casi todas las esferas, desde la académica hasta la sexual”²⁰.

Para alcanzar los beneficios de la globalización, los administradores de negocios mundiales deben darse cuenta del momento en que las condiciones industriales ofrecen la oportunidad de usar palancas de estrategia global. Estas condiciones se pueden agrupar en cuatro categorías de impulsores de globalización: de mercado, de costo, gubernamentales y competitivos. Cada impulsor clave afecta al uso potencial de palancas estratégicas (participación en el mercado global, productos y servicios globales, localización global de actividades, marketing global y medidas competitivas globales).²¹

Los impulsores globales guardan relación con las fuerzas competitivas que identifico Michael E. Porter, pero no son iguales a éstas: amenaza de que otros entren a competir, rivalidad entre las firmas existentes, presión de productos o servicios sustitutos, poder negociado de los proveedores y de los compradores. En la mayoría de los casos los aumentos de la globalización aumentan el poder de las fuerzas competitivas, es por esto que podemos afirmar que la globalización crea segmentos globales mas grandes que deben ofrecerles mas espacios a los competidores y menos rivalidad, pero en la realidad el atractivo de un mercado global hace crecer la capacidad de competir de la empresas, es decir, que cada vez se vuelven mas competitivas y quieren tener un porcentaje del mercado.

Cientes Globales

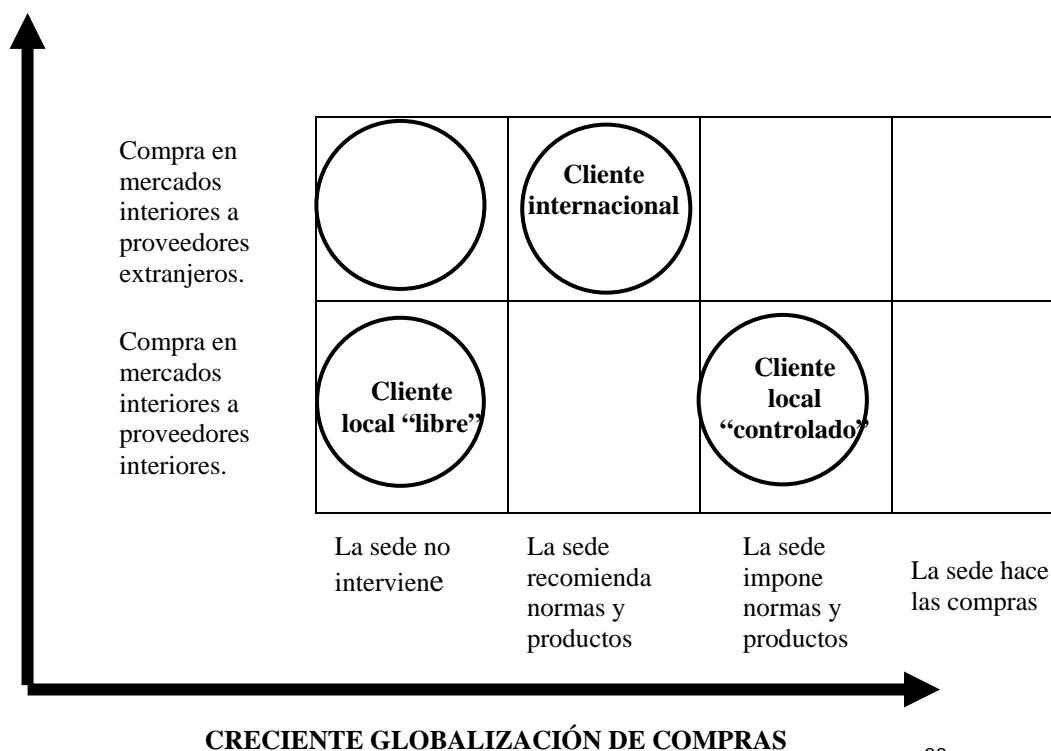
Los clientes globales compran en forma centralizada o coordinada para uso descentralizado o por lo menos seleccionan centralmente a los vendedores.

²⁰ TOMLINSON, JOHN, Globalización y Cultura, Ed. Oxford University Press, Cáp. 1 Pág.2

²¹ YIP, GEORGE S., Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional, Ed. Norma, Cáp. 2, Pág.33

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Como tales, los "clientes globales" se pueden distinguir de los "clientes internacionales", los "clientes extranjeros" y los "clientes locales", como se ve en la siguiente figura. En comparación con otros tipos de clientes, los clientes globales tienen a la vez más compra internacionalizada (en el sentido de comprar fuera de los mercados interiores) y más compra globalizada (en el sentido del control global ejercido por la sede).²²



23

Se ha realizado esta diferenciación de clientes para poder dar un vistazo de cómo las culturas se van relacionando a través de todos los procesos de la globalización, es por esto que se habla de clientes globales y clientes internacionales, que junto con las empresas internacionales o que quieren llegar a mercados internacionales, tienden a llegar interrelacionarse culturalmente.

²² YIP, GEORGE S., Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional, Ed. Norma, Cáp. 2, Pág.33

²³ YIP, GEORGE S., Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional, Ed. Norma, Cáp. 2, Pág. 40

3.5 Marketing Transferible

El marketing transferible facilita ampliar la participación en otros mercados pues el negocio no necesita desarrollar nuevas tácticas de marketing. Un negocio mundial también puede adaptar sus marcas y sus campañas publicitarias para hacerlas mas transferibles, o, mejor aún, diseñarlas desde el principio como globales.

Los elementos de marketing que son transferibles a otros países pueden levantar o reducir las barreras de entrada.

El marketing transferible añade una dimensión a la rivalidad entre los competidores existentes. Los competidores no sólo deben desarrollar los mejores programas de marketing en cada país sino que tienen que competir en la capacidad de transferir programas de éxito de país en país.

Con el marketing transferible de país en país, se puede visualizar cómo las empresas internacionales o que quieren llegar a mercados internacionales deben tener en cuenta la cultura de cada país, la cultura de cada grupo de consumidores para establecer sus estrategias. Es aquí en donde se puede ver que manejar las distintas culturas nacionales se vuelve cada vez un tema de mayor consideración en las empresas que como se estableció anteriormente, son internacionalizadas o desean llegar a mercados internacionales.

¿Por qué es importante la cultura para la globalización?

La cultura tiene un significado para la globalización en el sentido obvio de que es un aspecto intrínseco del proceso total de conectividad compleja. Una forma de pensar en el carácter consecuencial de la cultura para la globalización es entender de qué manera tienen secuelas globalizadoras los actos "locales" delineados por la cultura. La conectividad compleja no es solo la integración

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

mas estrecha de las instituciones sociales, sin que incluya la integración del individuo y los grupos en la forma de operar de las instituciones. Por tanto, la conectividad cultural introduce la idea de reflexividad de vida global moderna.²⁴

¿Por qué es importante la globalización para la cultura?

La globalización altera la forma en que conceptuamos la cultura, puesto que esta ha tenido durante mucho tiempo connotaciones que la atan a la idea de una localidad fija. La idea de "una cultura" vincula implícitamente la construcción de significados con la particularidad y la localidad. Es evidente que la conectividad de la globalización está amenazando estos conceptos, no solo porque la penetración multiforme de las localidades irrumpe en estos conjuntos de significados locales, sino también porque socava el modo de pensar, asociado originalmente con la cultura y la solidez de la localidad.²⁵

La relación de la globalización y la cultura ha quedado totalmente definida, el factor cultura tiene demasiada importancia en la globalización de las industrias, de los mercados y finalmente de las empresas, ya que estas, deben tener muy en cuenta este elemento por que es un determinante en las actividades de la empresa, no solo dentro de ellas, sino que también, en la relación de estas con las demás, la competencia y la sociedad en general.

Actualmente se habla de una cultura global, es decir, de la homogeneización de tendencias, gustos y de cómo se hacen las cosas alrededor del mundo, pero ahora se podrá ver que piensan los expertos sobre este tema.

²⁴ TOMLINSON, JOHN, Globalización y Cultura, Ed. Oxford University Press, Cáp. 1 Pág.29

²⁵ TOMLINSON, JOHN, Globalización y Cultura, Ed. Oxford University Press, Cáp. 1 Pág.32,33

¿Promete la modernidad global generar una "cultura global"?

En cierto sentido podría decirse que ya ha aparecido una. Como plantea Ulf Hannerz:

"Ya hay una cultura mundial, pero no debemos estar seguros de entender lo que significa (...) No ha ocurrido ninguna homogeneización total de los sistemas de significado y expresión ni parece probable que tenga lugar por ahora. Pero el mundo se ha convertido en una red de relaciones sociales y entre sus regiones se produce un flujo de significados, así como personas y mercancías."
(Hannerz, 1990,237)

Por supuesto, lo que Hannerz quiere decir es que en nuestro sentido preferido de globalización, hay una globalización de la cultura. Este contexto de la integración la interconexión de las prácticas y experiencias culturales en todo el mundo puede ser entendido muy ampliamente como una cultura mundial. Pero Hannerz, correctamente, da a entender que esta noción tiene que ser diferenciada del criterio esgrimido con más fuerza, y con más frecuencia, de una cultura global como un solo sistema homogenizado de significados. En este sentido más fuerte, una cultura global se refiere al surgimiento de una cultura única que abarca absolutamente a todos en el planeta y reemplaza la diversidad de sistemas culturales que ha florecido hasta el momento.

Ahora bien, es evidente que dicha cultura no ha llegado. Pero, a pesar de que Hannerz se muestra comprensiblemente escéptico con respecto a su aparición en el futuro cercano, es interesante señalar que tiene el sentido común de no descartar por completo esa posibilidad. Al analizar el surgimiento de una

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

cultura global en este sentido más fuerte, nos adentramos en un discurso esencialmente especulativo.²⁶

3.6 El ambiente global en los negocios

El management efectivo inicia con un conocimiento de las variables claves del ambiente global económico. En cualquier industria, los gerentes deben tener un total conocimiento de los dónde, qué, porqué y como de todos los países y las regiones del mundo donde estén o pretendan penetrar. Este conocimiento comienza con el tamaño y el crecimiento de los mercados de los países, el número de habitantes, los volúmenes de venta, composiciones, los recursos naturales, la inversión extranjera etc., este conocimiento puede ser utilizado para identificar las oportunidades y amenazas que puedan aparecer en sus operaciones internacionales.²⁷

En cuanto al medio ambiente, los días de un incontrolable crecimiento económico internacional con una poca consideración por el ambiente están acabados. Para la empresa multinacional y sus gerentes, la tarea de hacer negocios internacionales se ha vuelto mas complicada, ahora que todo el mundo esta alerta en cuanto al impacto del desarrollo económico en el ambiente.

Para competir internacionalmente también es necesario tener en cuenta cuales son las ventajas internacionales, las estructuras de los sectores y las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter, aplicadas al ámbito internacional.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector. La

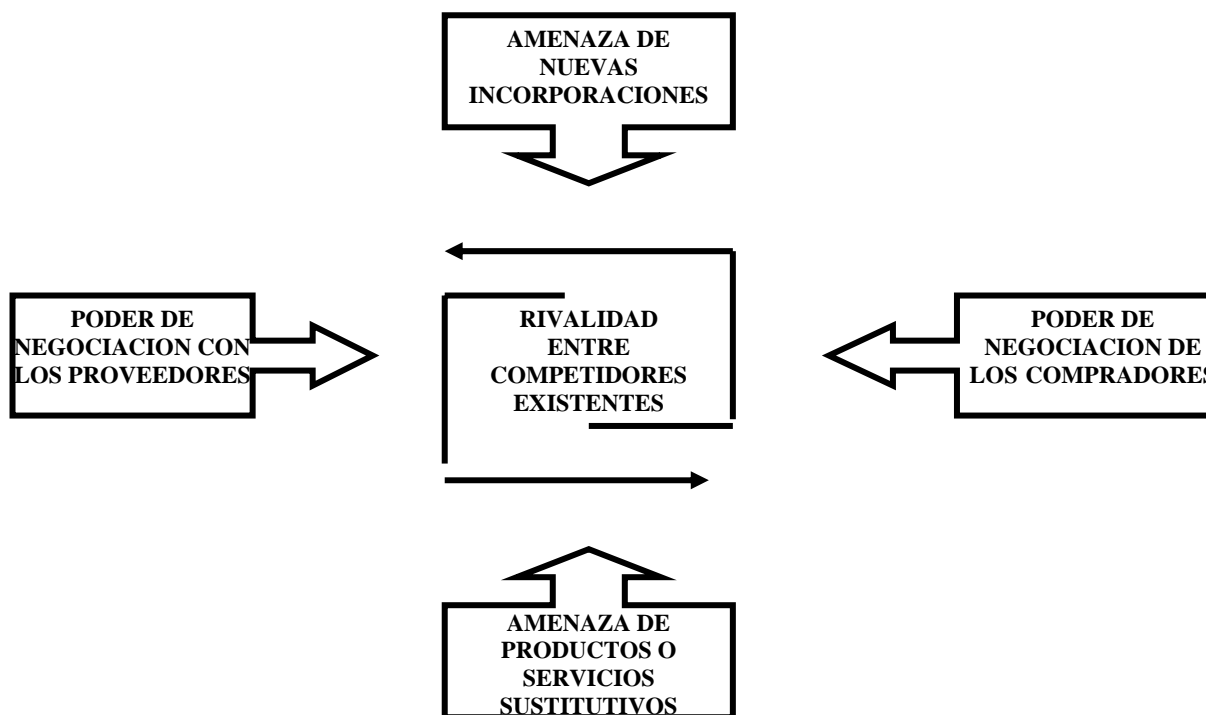
²⁶ TOMLINSON, JOHN, Globalización y Cultura, Ed. Oxford University Press, Cáp.3 Pág. 83-84

²⁷MORRISON, BEANISH,INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Cáp. 2, Pág.17-20

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus, propios beneficios.

La intensidad de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la *estructura del sector* o de las características económicas y técnicas fundamentales de un sector. El poder del comprador, por ejemplo, es una función de cosas tales como el número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa que depende de la voluntad de un solo comprador y el hecho de si un producto constituye una parte significativa de los propios costes del comprador lo que crea una espacialísima sensibilidad al precio. La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la altura de las barreras para la entrada, determinada por facetas tales como la lealtad a la marca, las economías de escala o la necesidad de penetrar en los canales de distribución.²⁸



²⁸ PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Cáp. 2, Pág. 65-66

Cómo competir internacionalmente

Estos principios básicos de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el plano nacional como si lo hace también en el internacional. Para comprender el papel de la nación en la ventaja competitiva nos orientamos hacia sectores en los que la competencia es internacional. Debemos comprender de qué forma crean las empresas la ventaja competitiva por medio de la estrategia internacional y cómo ésta refuerza las ventajas competitivas conseguidas en el mercado interior.

El modelo de competencia internacional difiere marcadamente de unos a otros sectores. En un extremo del espectro, la competencia internacional toma una forma que podríamos denominar *multidoméstica*. La competencia en cada nación (o pequeño grupo de naciones) es esencialmente independiente. El sector está presente en muchas naciones, pero la competencia tiene lugar país por país. Algunos competidores pueden ser empresas multinacionales, pero sus ventajas competitivas pueden estar confinadas en gran medida a cada uno de los países en que compiten. El sector internacional es una colección de sectores esencialmente domésticos y de aquí el término multidoméstico.

En el otro extremo del espectro están los sectores *mundiales*, en los que la posición competitiva de una empresa en una nación afecta significativamente su posición en otras naciones y se ve afectada, a su vez, por éstas. Los rivales compiten, unos contra otros, en un plano auténticamente mundial, aprovechando las ventajas competitivas que se derivan de toda su red de actividades a lo largo y ancho del mundo. Las empresas combinan ventajas creadas en su país de origen con otras que resultan de su presencia en muchas naciones, tales como economías de escala, la posibilidad de servir a clientes multinacionales y un prestigio de marca que puede transferirse de país a país. En el caso extremo de un sector multidoméstico, no hay nada que hacer respecto a la ventaja nacional o la competitividad internacional. Virtualmente

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

todas las naciones tienen estos sectores. Muchas, por no decir que prácticamente la totalidad, de las empresas que compiten en ellos suelen ser de propiedad local, porque la competencia país por país hace difícil que las empresas extranjeras puedan conseguir una ventaja competitiva. El comercio internacional en tales sectores será de poca importancia o inexistente. La propiedad extranjera, en la medida en que suela producirse, tenderá a ser eminentemente pasiva y solamente se materializará en un control superficial desde las oficinas generales de la central. Los puestos de trabajo locales, la nacionalidad local de la sociedad y la investigación en el plano local no serán cuestiones de mayor importancia, porque la filial nacional controlará la mayoría, cuando no la totalidad, de las actividades importantes necesarias para competir. Hay pocos debates a propósito de problemas comerciales en sectores tales como la venta al por menor y la fabricación de artículos metálicos.

Por el contrario, los sectores mundiales, son el campo de batalla en el que empresas de diferentes naciones compiten de formas que afectan significativamente a la prosperidad nacional. La capacidad de conseguir ventaja competitiva en sectores mundiales es de importancia capital para el comercio y las inversiones internacionales.

En los sectores mundiales, las firmas se ven obligadas a competir internacionalmente con objeto de alcanzar o mantener una ventaja competitiva en los segmentos más importantes del sector. Bien puede darse el caso de que en tales sectores haya segmentos que sean domésticos debido a unas singulares necesidades nacionales, en los que puedan prosperar empresas puramente domésticas. Pero optar por un enfoque doméstico en un sector mundial es peligroso, con independencia de la nación de origen de la empresa.

29

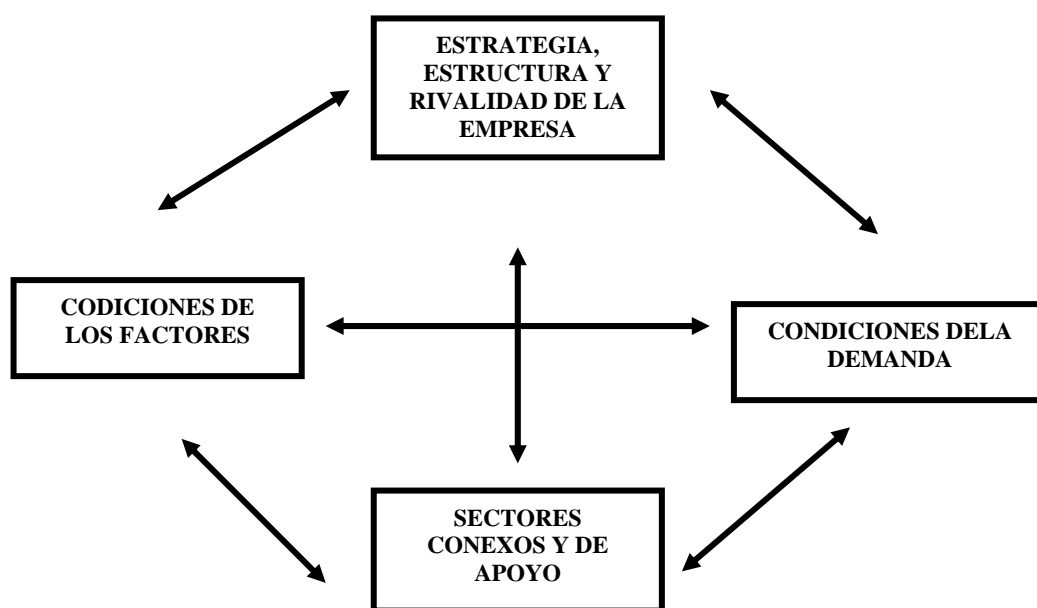
²⁹ PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Cáp. 2, Pág. 88-89

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Estos son solo algunos de los factores que pueden llegar a ser útiles y de relevancia para los gerentes internacionales, ellos pueden brindar una luz acerca de cómo entrar a un mercado específico, todos estos elementos están estrechamente relacionados con la cultura de cada país y es por esto y por muchas otras cosas, que la cultura es el factor de mayor relevancia en los negocios internacionales.

Determinantes de la ventaja nacional

¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.



30

1. *Condiciones de los factores.* La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

³⁰ PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Pág. 3, Pág. 111

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

2. *Condiciones de la demanda.* La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

3. *Sectores afines y de apoyo.* La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. *Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.* Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.³¹

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar. El elemento final que nos es necesario para completar la imagen es el Gobierno. El Gobierno a todos los niveles, puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Aquí se ve con toda claridad al examinar la forma en que las políticas influyen en cada uno de los determinantes.³²

3.7 Las empresas multinacionales en evolución

Muchos expertos en dirección están de acuerdo con la conveniencia del modelo transnacional, pero hay mucho desacuerdo sobre cómo las Multinacionales pueden lograr que esto logre una forma diferenciadora. Después de todo, muy

³¹ PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Pág. 3, Pág. 111

³² PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Pág. 3, Pág. 113

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

pocas Multinacionales empiezan con organizaciones complejas, internamente diferenciadas. La mayoría empieza en un solo país, y establece las subsidiarias en los países extranjeros durante muchos años. Una vez establecidas, estas subsidiarias extranjeras normalmente empiezan el funcionamiento en solo una o pocas líneas de negocio, y con el tiempo asume más. Además, cada una de estas puede empezar realizando un juego restringido de funciones, como ventas o ensamblaje final y asume las responsabilidades agregadas con el tiempo. Esto es gracias a que esta evolucionando a lo largo de cada uno de estas tres dimensiones la dimensión geográfica, una línea de dimensión comercial, y una dimensión funcional, así las multinacionales logran internamente un complejo diferenciador. El resultado es una multinacional con las subsidiarias en varios mercados extranjeros cada uno de los cuales son activos en una mezcla de diferentes negocios y cada uno de los cuales juegan un papel diferente, yendo así de uno menor a un papel de dirección estratégica mundial.³³

Las dimensiones de Evolución

La Expansión geográfica

Recientemente se ha empezado a ver ejemplos de empresas que “nacieron multinacionales” que desde su nacimiento los funcionamientos están presentes en más de un país. Pero estas empresas son una minoría distinta. La gran mayoría de compañías empiezan en un país y se extienden en el extranjero. La secuencia por la cual las multinacionales se extienden de su país hacia los mercados extranjeros esta influenciado por varios factores, incluyendo la proximidad geográfica, la similitud cultural y la similitud en el desarrollo económico.

³³ MORRISON, BEANISH, INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Cáp. 10, Pág.167

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

☞ *La Proximidad geográfica:* La primera opción para la inversión directa extranjera es a menudo un país vecino. Entrar a un país vecino es un primer paso totalmente natural y esto hace más fácil que la multinacional pueda identificar oportunidades del mercado y reunir información vital acerca de las reacciones competitivas y políticas del gobierno en un país cercano que en uno distante.

Una vez la multinacional se ha extendido hacia los países cercanos, puede pasar entonces, secuencialmente a países más lejanos. Con el tiempo, a través de este proceso de entrada basado en la proximidad geográfica, la multinacional puede lograr una posición internacional ancha.

☞ *La Similitud cultural:* La secuencia de expansión geográfica también puede reflejar la similitud cultural entre las empresas locales y el país anfitrión. El éxito en un país extranjero requiere una comprensión de costumbres locales y hábitos del consumidor, la comunicación eficaz con clientes, proveedores, y empleados y relaciones buenas con los cuerpos gubernamentales. Por todas estas razones, las multinacionales prefieren a menudo entrar en países que son relativamente similares en la cultura, es decir, dónde la "distancia psíquica" es baja.

Cuando las multinacionales ganan la experiencia en países a que son relativamente similares al suyo, estas aprenden a manejar las condiciones fuera de su país y pueden entrar en países que son progresivamente menos similares como consecuencia.

☞ *La similitud en el Desarrollo Económico:* En el rol de país anfitrión, el desarrollo económico local también afecta la opción de entrada en los mercados a las multinacionales. Las empresas usualmente se ven atraídas hacia mercados extranjeros dónde los hábitos de consumo y los niveles de ingreso disponible son similares a aquéllos que hay en casa. En mercados así, la formulación de

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

las multinacionales y su acercamiento a estos pueden requerir sólo adaptación modesta.

Cuando las multinacionales aprenden a competir eficazmente en los mercados extranjeros con características económicas similares, desarrolla capacidades que le permiten entrar en los mercados extranjeros diferentes.

Aunque estos factores se estudian a menudo separadamente, la proximidad geográfica, similitud cultural, y similitud en el desarrollo económico son todos los ejemplos de aprendizaje organizacional y desarrollo de capacidad.³⁴

En cada caso, las multinacionales se extienden primero en países dónde las capacidades se desarrollaron como en su mercado local y así tienen más posibilidades de tener más éxito, pero prefiere no entrar en mercados en donde el éxito es poco probable. Acumulando experiencias en los mercados extranjeros iniciales, los más cercanos, permite a la empresa desarrollar nuevas capacidades que le permiten extenderse en países que están más distantes y menos similares.

La línea de Diversificación Comercial

Algunas multinacionales tiene una sola línea de negocio, pero la mayoría compite en líneas múltiples de negocio. Aun así, sus subsidiarias extranjeras empiezan a menudo compitiendo en una o pocas líneas de negocio de la casa matriz, agregando más líneas de negocio con el tiempo, y operando en el futuro en muchos o en todos los negocios de la casa matriz. Para muchas multinacionales, la línea de diversificación comercial representa una segunda dimensión de evolución. Ha habido investigaciones relativamente pequeñas, en la línea de diversificación comercial dentro de las subsidiarias extranjeras. Ha

³⁴ MORRISON, BEANISH, INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Cáp. 10, Pág.169

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sido más común hablar de "la subsidiaria local" como si fuera única, todavía está claro que la mayoría de las empresas comienzan a escalar sus actividades con el tiempo, en lugar de entrar de una vez en todas las líneas de negocio.³⁵

3.8 La Migración funcional

Una tercera dimensión de evolución, es la llamada migración funcional. Esta tiene lugar dentro de cada línea de negocio. La migración funcional habla del desarrollo de actividades realizadas por las líneas de negocio dentro de un país. Una vez establecidas, las líneas de negocio continuarán realizando las funciones en su país de origen que se conlleva a las economías de escala, como R&D, planeación del producto, y la dirección estratégica.

Las multinacionales realizarán en el país anfitrión sólo funciones que requirieran el conocimiento local, realizando una comercialización y distribución básica. Sin embargo, con el tiempo, la subsidiaria puede asumir funciones adicionales, incluyendo ensamblaje y diseño. En algunos casos, cuando la subsidiaria se desarrolla hacia la especialización mundial en líneas de negocio, podría asumir el papel de planificación e incluso de dirección estratégica. En otros casos, las subsidiarias establecen funciones particulares que sirven como centros de excelencia para las empresas.

3.9 La Evolución de las Multinacionales como un Proceso Integrado

Hasta ahora nosotros hemos examinado tres dimensiones separadas de la evolución. Hemos descrito la progresión de una multinacional desde una empresa local pasando a ser una que es totalmente activa en múltiples países y en cada país, activa en líneas múltiples de negocio, y dentro de cada línea de

³⁵ MORRISON, BEANISH, INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Cáp. 10, . Pág.170

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

negocio que mueve, desde una funcionalidad limitada hasta los niveles más altos de funcionalidad.

La evolución a lo largo de una dimensión no es independiente de la evolución a lo largo de otras, pero afecta y es, por otro lado afectado por las actividades. A continuación, identificamos tres maneras diferentes que la evolución de las multinacionales se integra por las dimensiones.

La Evolución acelerada

Notamos anteriormente que la acumulación de conocimiento le permite a las multinacionales evolucionar a lo largo de cada uno de tres dimensiones. Aprendiendo a hacer el negocio con la ayuda de los países, llevan más allá la expansión geográfica, mientras que aprendiendo sobre un país anfitrión se habilita una línea secuencial de aprendizaje que puede llevar aun mas rápido la entrada de multinacionales al mercado.

La Evolución Acentuada

El conocimiento sobre apalancamiento entre las dimensiones de una multinacional también puede llevar a evolución, esta es discontinua, es decir que se salta los pasos. La evolución acentuada se lleva a cabo a lo largo de cada uno de las tres dimensiones. La noción siempre es la misma por que identifica y se aprovecha de las economías de escala y alcance, obviando la necesidad de realizar cada paso. El resultado es una evolución más rápida y eficaz, cuando la empresa maximiza los efectos saludables de las economías de escala y alcance.

La Evolución inversa

Recientemente, la competencia global se ha intensificado así como la demanda por parte del consumidor, también se han intensificado las oportunidades crecientes para las economías de escala y los niveles crecientes de industrialización alrededor del mundo. Muchas multinacionales han empezado a reestructurar sus funcionamientos mundiales. En algunos casos ellas han consolidado las funciones existentes y líneas de negocio, y en otros casos ha cerrado las subsidiarias enteras. El efecto ha sido la evolución inversa. Todo esto se debe a los factores de la industria y de la empresa.

Estas multinacionales realizan a menudo todas las funciones en cada línea de negocio, dando como resultado un nivel alto de duplicación entre países. Recientemente, debido a que las comunicaciones y el transporte se han globalizado, las oportunidades han aumentado para así permitir que las compañías lleguen a las economías de escala y de alcance, y así a una consolidación de funciones entre las líneas de negocio, así como una consolidación de líneas de negocio entre las subsidiarias locales.³⁶

Para que todos estos cambios sean realidad y se puedan dar las mejores oportunidades para que las multinacionales tengan éxito en otros países, es necesario tener la asesoría de alguien experto en los negocios internacionales y en las culturas mundiales para así tener un buen desempeño en los negocios a realizar. Es aquí en donde entran las empresas consultoras y su asesoría, ya que ellas son las que pueden brindar apoyo en el tema de negocios internacionales. A continuación veremos los comienzos y el porque de las empresas consultoras.

³⁶ MORRISON, BEANISH, INK PEN ROSENZWAG,, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Cáp. 10, Pág.176

3.10 Historia de las Empresas Consultoras

La consultoría gerencial es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. Basta examinar casi cualquier compañía internacional importante para descubrir que en los últimos tiempos se han contratado consultores gerenciales o trabaja con ellos en la actualidad o tiene pensado recurrir a ellos en un futuro cercano. La mayor parte de las mil compañías más importantes de Europa ha contratado consultores en algún momento en los últimos tres años.³⁷

Sin embargo, los consultores no limitan su trabajo a empresas: también están contratando sus servicios diversas dependencias gubernamentales, organismos especializados y empresas de servicio público recientemente privatizadas.

Una de las razones principales por las cuales prospera la consultoría es que las empresas actuales son mucho más compactas que las de antes. Las compañías han reducido su personal al mínimo y sus oficinas centrales han sido relevadas de todas sus funciones salvo las más esenciales. Esto significa que, cuando una compañía afronta problemas o se embarca en una empresa especulativa, casi no quedan especialistas en la organización a quienes se pueda solicitar consejo. Las personas a quienes se recurre son los consultores gerenciales.³⁸

Si bien la expansión de la consultoría gerencial es un fenómeno relativamente reciente, la práctica de la consultoría es bastante antigua, de hecho mucho más de lo que se suele pensar. Sus raíces se remontan más de cien años atrás.

Cuando comenzó la consultoría gerencial, cerca de finales del siglo pasado, se ocupaba de lo que hoy consideraríamos asuntos bastante rudimentarios, tales

³⁷ RASSAM, CLIVE; OATES DAVID, El Mundo de la Consultaría Gerencial, Ed. Tercer Mundo Editores, Cáp.1 Pág.11

³⁸ RASSAM, CLIVE; OATES DAVID, El Mundo de la Consultaría Gerencial, Ed. Tercer Mundo Editores, Cáp.1 Pág.12

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

como producción por empleado, eficiencia de máquinas y productividad de la fábrica; sin embargo, éstas eran las cuestiones de mayor importancia para los dueños de los negocios. Algunos de los pioneros en el campo fueron Arthur Little (fundador de la destacada firma de consultoría norteamericana A. D. Little), quien comenzó a ejercer en 1886, Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth y Ed Booz (uno de los fundadores de otra prestigiosa compañía de consultoría norteamericana, Booz Alien & Hamilton), quien inició su consultoría en 1914.

La práctica estadounidense en la década de los años veinte también ejercía influencia en otros países, sobre todo en Gran Bretaña y en la Alemania de Weimar. Dos individuos, en particular, llevaron sus conocimientos y experiencia en materia de consultoría en Estados Unidos a Gran Bretaña, aunque ninguno de los dos era estadounidense. Uno fue Harold White-head, oriundo de Gran Bretaña, quien se inició en la consultoría en 1918 —en Massachusetts— y fundó su propia firma en Londres en 1929 (Harold Whitehead & Partners); el segundo fue Charles Bedeaux, nacido en Francia, quien fundó la compañía Bedeaux en Gran Bretaña en 1926. Ambos hombres estaban llamados a desempeñar un papel importante en la génesis de la consultoría en Europa.

A semejanza de cualquier otra industria, la consultoría gerencial está sujeta a los ciclos económicos de demanda y depresión. Pese a lo que muchos consultores aseguran, prosperan más en tiempos de crecimiento que en condiciones de comercio precarias.³⁹

Si bien los años sesenta fueron una época de crecimiento sin precedentes para los consultores, también fueron años de complacencia. Con la expansión de las economías europeas se tornó casi demasiado fácil ganarse la vida mediante la consultoría, y la mayoría de los consultores, a semejanza de la mayor parte de

³⁹ RASSAM, CLIVE; OATES DAVID, El Mundo de la Consultaría Gerencial, Ed. Tercer Mundo Editores, Cáp.1 Pág.15

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

los empresarios de la época, no eran suficientemente conscientes de algunos de los cambios profundos que se estaban gestando en el mundo empresarial, sobre todo en lo que respecta al nacimiento de nuevas tecnologías. La década de los años setenta envió ondas de choque a la industria de la consultoría. Eventos como las alzas en los precios del petróleo —en 1973 y 1978—, dejaron a la mayor parte de las firmas consultoras poco preparadas para el cambio, a semejanza de lo que ocurrió con la mayoría de las industrias.

Los años setenta también constituyeron un momento decisivo para la profesión porque fue entonces cuando las grandes firmas de contabilidad comenzaron a estructurar prácticas de consultoría de gran magnitud. Así las cosas, los años setenta fueron un período de racionalización y reforma para las consultorías gerenciales.

En 1980, la profesión de consultoría estaba mejor preparada, mejor organizada y mejor equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y las demandas de una base de clientes de orientación más técnica y visión internacional. Gran parte de la reestructuración masiva de la industria en los años ochenta fue emprendida con la ayuda de firmas de consultoría. Las consultorías de Gran Bretaña y Estados Unidos también asumieron un perfil mucho más visible en los años ochenta, y generaron una serie de gurús gerenciales tales como Robert Waterman.⁴⁰

En el capítulo anterior, se hizo un análisis a la definición del término cultura, como afecta el comportamiento de los compradores y consumidores mundiales, también como afecta a la organización en su relación con el resto de la sociedad y también dentro de esta. Luego se hizo un análisis de las empresas multinacionales y su evolución en el tiempo y su crecimiento a través del mundo gracias a la globalización.

⁴⁰ RASSAM, CLIVE; OATES DAVID, El Mundo de la Consultoría Gerencial, Ed. Tercer Mundo Editores, Cáp.1 Pág.17

4. CAPITULO II

TEORIAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACION CON EL MANAGEMENT INTERCULTURAL

Lo que se pretende describir en el siguiente capítulo es la evolución de las diferentes teorías administrativas queriendo mirar si el Management Intercultural está relacionado en las mismas o no. Es importante observar que con el paso del tiempo y como producto del crecimiento de los mercados y la globalización, las empresas se han visto obligadas a enfrentar un impacto cultural no solo por parte de sus consumidores, sino de sus miembros; es por esto que las organizaciones internacionalizadas se han visto en la obligación de tomar nuevas tendencias y adoptar nuevas teorías organizacionales.

4.1 FREDERIC W. TAYLOR

Taylor inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde amplió sus conclusiones para la administración general; su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba de las partes hacia el todo.

Taylor comenzando por abajo, con los obreros del nivel de ejecución y efectuando un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos gradualmente, concluyó que si el obrero era diligente y más dispuesto a la productividad, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado. De allí la necesidad de crear condiciones para pagar más a quien produjese más. Entonces las conclusiones son las siguientes:

☞ El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- ☞ Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- ☞ Los empleados deben ser distribuidos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean adecuados, para que las normas puedan cumplirse.
- ☞ Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución del servicio o la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que se cumpla la producción normal.
- ☞ Debe establecerse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.⁴¹

Luego concluyo que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:

- ☞ Holgazanería sistemática de los obreros.
- ☞ Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
- ☞ Falta de uniformidad en las técnicas métodos de trabajo.⁴²

⁴¹ CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Pág. 3, Pág., 51

⁴² CHIAVENATO, IDALBERTO,, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Pág. 3, Pág., 53

Principios de la administración científica de Taylor

Según Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por cuatro principios a saber:

- ☞ *Principio de planeación:*
- ☞ *Principio de preparación:*
- ☞ *Principio de control:*
- ☞ *Principio de ejecución.*⁴³

Es importante ver que por ningún lado se ve reflejada en esta teoría una búsqueda de mejoramiento en el manejo cultural de los empleados. Esta teoría solo se centra en la labor del operario y el mejoramiento de su rendimiento, pero no se pretende mejorar ni diagnosticar el impacto o relación que puedan presentar las personas que están trabajando en la organización. Es decir solo se centra en el mejoramiento de la tarea y del rendimiento reduciendo tiempos y movimientos improductivos centrándose exclusivamente en la labor de los operarios.

4.2 HENRY FAYOL

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios generales de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- ☞ División del trabajo
- ☞ Autoridad y responsabilidad:

⁴³ CHIAVENATO, IDALBERTO,, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3, Pág., 67

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- ☞ Disciplina:
- ☞ Unidad de mando:
- ☞ Unidad de dirección:
- ☞ Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- ☞ Remuneración del personal
- ☞ Centralización:
- ☞ Jerarquía o cadena escalar:
- ☞ Orden:
- ☞ Equidad:
- ☞ Estabilidad del personal
- ☞ Iniciativa:
- ☞ Espíritu de equipo:

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo, determinar cuáles elementos de la administración y cuáles principios generales debe seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de ser de la teoría clásica.⁴⁴

En la teoría de Fayol se puede ver que, lo que se pretende es retomar los conceptos ya existentes y darles un orden y normatividad a la forma de realizar la gestión en la organización. Se puede ver que en las organizaciones de las que se plantea la utilización de esta teoría se plantea una forma rígida y exacta de los procesos administrativos pero nunca se pretende mostrar el impacto o efecto que tienen las culturas en esos procesos y mucho menos el impacto que se presenta en las organizaciones.

Teoría De Las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió

⁴⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO,, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3, Pág., 95

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.

El nivel de producción depende de la integración social

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

El comportamiento social de los trabajadores

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está bastante influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. Es la teoría del control social sobre el comportamiento. La amistad y los grupos sociales de los trabajadores poseen significado trascendental para la organización y, por tanto, deben ser considerados aspectos importantes en la teoría de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

Las relaciones humanas

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

El énfasis en los aspectos emocionales

Los elementos emocionales inconscientes incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.⁴⁵

En esta teoría de las relaciones humanas podemos ver que fue el primer indicio de buscar que el rendimiento de las personas en una organización iba estrechamente ligado a las relaciones sociales y psicológicas de las cuales afrontan las personas en la organización.

La teoría de las relaciones humanas se dio por contrarrestar la deshumanización del trabajo en las teorías clásicas donde se aplicaban los métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente a las condiciones donde solo estaba enfocado el rendimiento físico dejando a un lado el aspecto social del hombre y su influencia con el rendimiento en las organizaciones.⁴⁶

También se puede ver en esta teoría que el comportamiento social y la relaciones de los trabajadores es muy importante tenerla en cuenta ya que determina la forma de relacionarse y por ende la forma de trabajar y de ser

⁴⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Pág. 4, Pág., 128

⁴⁶ CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Pág. 4, Pág., 138

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

productivos o improductivos. Si el trabajador se ve solo como una maquina como en las teorías pasadas se enfrenta que la productividad se ve reducida, porque existen factores no físicos que están estrechamente relacionados con el rendimientos de las personas en las empresas y que estos factores sociales se deben tener en cuenta para que el gerente tenga un control integral de los aspectos del personal en las organizaciones.

4.3 Desarrollo Organizacional (Do)

Los enfoques de cambio planeado son apropiados para solucionar de inmediato problemas específicos y para emprender acciones a largo plazo, más completas y de costos más elevados, pues conducen la organización a la excelencia y mejoran el desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. En general, el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

4.3.1 Supuestos Básicos Del DO

La mayoría de los autores especialistas en DO, a pesar de que tengan ideas y enfoques bastante diversificados, presentan puntos comunes, principalmente en lo que se refiere a los supuestos básicos que lo fundamentan:

- 1. *Variación rápida y constante del ambiente:*** el mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y constantes, en progresión exponencial.
- 2. *Necesidad de adaptación continua:*** el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos vivos cuya adaptación, ajuste y reorganización son condiciones básicas para la supervivencia en un ambiente en continuo cambio.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

3. *Interacción entre la organización y el ambiente:* el ambiente y la organización están en estrecha y continua interacción. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y adaptabilidad.

4. *Interacción entre el individuo y la organización:* toda organización es un sistema social. Esto parte de una filosofía acerca del hombre. Los científicos sociales destacan que si se hace de la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrán crecer, desarrollarse y encontrar su mayor satisfacción y autorrealización al promover los objetivos de la organización.

En la forma de dirección del DO podemos ver que se es fundamentalmente un método de dirección donde esta principalmente enfocado a lo global de la organización, es decir, donde se involucran la mayoría de factores de la organización donde están presentes los métodos y el cambio, solución de problemas organizacionales, le trabajo en equipo pero vemos que no muestra la forma de relación intercultural de todos los actores de una empresa internacionalizada lo cual hace que tengamos que ahondar en las otras teorías modernas de las organizaciones.

4.4 Aprendizaje organizacional con relación a la cultura en un entorno cambiante.

Como lo informa Kotter, la ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial, está aumentando con sus hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este oleaje disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macroculturales muy poderosas, y en este sentido, este oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas. De igual manea Kotter observa, que aunque son muchos los casos en el

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

mundo de procesos de cambio a gran escala en organizaciones, muchos de ellos beneficiosos en la medida que le han permitido a las organizaciones adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes, también son demasiadas las situaciones en las que los cambios han sido decepcionantes y los daños devastadores sobre la riqueza material y espiritual de las organizaciones.

Son abundantes los ejemplos de transformaciones a gran escala que se han venido gestando en grandes firmas multinacionales, nacionales y estatales con complejos impactos en el tamaño (supresión de miles de trabajadores) y en su estructura, pero con serias dudas sobre los reales alcances de las transformaciones. Por esto esta investigación recoge el interés creciente a nivel teórico y metodológico por el cambio organizacional, respondiendo a dos grandes preocupaciones que al respecto, actualmente se formulan. De una parte responder a una necesidad investigativa de la naturaleza cultural, política y de aprendizaje del cambio organizacional, que permita orientarlo actuando en él con mayor inteligencia, profundidad y alcance; y de otra parte, constituir un marco conceptual que posibilite evaluarlo considerando los impactos que genera en la organización en el largo plazo y en dimensiones integrales.

Es igualmente engañoso el criterio de valorizar el éxito del cambio agotándolo en la habilidad del cuerpo gerencial para generar resultados, como por ejemplo, cirugías organizacionales, modificaciones a la estructura, desarrollo de proyectos y reasignación de recursos financieros. La hipótesis que empieza a ser compartida por muchos investigadores, es que los cambios se tornan exitosos, cuando desarrollan la cultura corporativa, esto es, cuando logran generar e interiorizar una filosofía de crecimiento con perspectiva de largo plazo, en el nuevo entorno de competencia.

En síntesis cuando se logran generar cambios en todo aquello que soporta el desarrollo organizacional y el talento humano. En nuestro lenguaje, cuando

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

se generan transformaciones profundas en la organización de aprendizaje que en definitiva es lo que potencializa el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y valores corporativos y permite un desarrollo continuo y sostenible.

En este marco de apreciación, son cuestionables todos aquellos procesos de cambio que generando contracciones, planeamientos, cambios de estructuras, y tecnologías, no tocan la filosofía, políticas, estrategias, ni los procesos relacionados con el desarrollo del talento humano, orientados a la consolidación de una organización de aprendizaje, que permanentemente la prepare para sobrevivir y desarrollarse en el cambiante entorno competitivo.

La transformación debe basarse en el cambio del comportamiento corporativo. El logro medible en el mejoramiento de las operaciones puede durar tan poco como 6 meses, la financiera algo más de un año, la transformación estratégica puede durar un poco más, especialmente si deben desarrollarse competencias estratégicas y gerenciales, pero la transformación corporativa con visión de aprendizaje, es en definitiva un prospecto de largo plazo para lo cual estamos en mora, debemos construir metodologías de actuación y evaluación, que nos permitan examinar con objetividad pero con amplitud esta perspectiva valorativa del cambio.

4.5 La necesidad del enfoque integral y a gran escala del cambio organizacional.

Los gerentes tradicionalmente habían considerado el cambio como un proceso más evolucionista que revolucionario, esto es, que las organizaciones se ajustarían al ambiente mediante cambios parciales que se harían día a día. El enfoque evolucionista, dice Greiner refleja la idea de que el cambio organizacional es producto de un ajuste menor tras otro, al que

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sirve de combustible el tiempo y las sutiles fuerzas ambientales Greiner a su vez afirma que esta visión, fue válida para el pasado, pero evidentemente cuestionada para el mundo competitivo de hoy, en donde el cambio tecnológico, económico, político y cultural es mucho más acelerado, complejo y estructurado.

Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son cada vez menos una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, que reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido parece estarse afirmando que las organizaciones llegan a determinados niveles de desajuste estructural tanto a nivel externo como interno, que reclaman necesariamente un enfoque de planeamiento de cambio a gran escala.

El cambio a gran escala parece hacerse imperativo, cuando las organizaciones han llegado a una crisis estructural, entendida como un desajuste en dimensiones igualmente estructurales de la organización con la dinámica del medio, donde inclusive se debe trascender a las convencionales formas de entenderlo, hasta considerar aspectos de la dinámica compleja del cambio social e institucional en dimensiones nacionales e internacionales. Los investigadores sostienen que el cambio a gran escala es consustancial al tiempo de globalización y competencia en que vivimos, donde el entorno cambia en una forma compleja y estructurada, y esto en igual medida reclama cambios en las organizaciones de la misma naturaleza.

La Necesidad Del Enfoque Cultural Y De Aprendizaje Para El Cambio

La administración tradicional tenía como presupuesto que el cambio en un procedimiento ineficiente de trabajo, podría ser logrado mediante un cambio de su disposición normativa. Las investigaciones organizacionales están demostrando que estas reformas normativas por si mismas, no conducen a cambios reales, si estas no tocan la naturaleza conductual de las personas involucradas en el proceso que se quiere transformar.

Schein, plantea que las personas cuando llegan a una organización se ven obligadas a insertarse en las prácticas convencionales del trabajo, que implícitamente los adapta socialmente al grupo laboral, y es justamente la naturaleza de esta adaptación social, la que marca la validez del procedimiento. En otras palabras los grupos encuentran en estas prácticas convencionales del trabajo los presupuestos básicos, como llama Schein, de adaptabilidad interna (porque en ella liman la incertidumbre de sus relaciones sociales internas) y de adaptabilidad externa, por que en estas prácticas encuentran la validación de su función de grupo frente a otros grupos. Schein en una profundización psicológica y social del fenómeno, indica que esta relación rutinaria penetra al subconsciente del individuo, y en este sentido adquieren la dimensión de presupuestos incondicionados o "verdades" que no son gobernadas por la vida consciente. De esta manera el proceso de cambio tradicionalmente agotado en el cambio de normas no asegura los cambios, porque las normas con la automatización han empotrado en la siquis colectiva, fuerzas de comportamiento organizacional que no se destruyen rompiendo los papeles donde están escritas.

Merton, afirma que la norma deja de ser un medio para convertirse en un fin cuando el administrador agota la interpretación de su eficacia y

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

eficiencia en la aplicación de la norma tal como está descrita. En este sentido no es el contenido conceptual de la norma la que prevalece, sino, más bien, su fondo psicológico y social y las complejas relaciones sociales afectivas que ella ha creado, de tal forma que la modificación de la norma no se logra alterando su contenido y consecuentemente se hace necesario tocar los cimientos sociológicos y psicológicos, a los que estamos haciendo referencia. Schein anota que gran parte de las teorías sobre cambio organizacional, aceptan la premisa de que solo hay cambio cuando los individuos se encuentran motivados para aceptarlo, pero esta aceptación a sido buscada por la vía del conocimiento, y en este sentido, establece diferencias entre los cambios que apuntan a una renovación de los conocimientos profundos y técnicos, y entre los que apuntan a la parte actitudinal.

Pettigrew justamente fundamenta su crítica al modelo de desarrollo organizacional, por considerarla excesivamente lineal en el enfoque de comportamiento de las personas, considerando las relaciones complejas con el macro-ambiente. De allí, que una acción de cambio tendría que tocar su estructura.

Por esto la investigación en capacitación empresarial es concluyente al afirmar que los cambios que pueden ocurrir durante el programa de adiestramiento no perduran, a menos que haya para nuevas actitudes algún apoyo social cuando regresan a su "hogar organizacional".

Se puede ver que si se quiere que exista un adecuado aprendizaje organizacional por parte de los miembros de la organización debe estar sustentado en conocer el entorno sociocultural de los miembros de la organización y de esta forma realizar una inyección de aprendizaje acorde a las formas de interacción de sus miembros.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Todo este análisis nuevamente conduce a la necesidad de contextualizar los procesos de cambio en los modelos colectivos de aprendizaje, o de la forma como los grupos aprenden. En el lenguaje usado por esta investigación al cambio cultural basado en Ruptura de Paradigmas.

4.6 El Enfoque De Cambio Cultural Basado En La Ruptura De Paradigmas

Para los propósitos de esta investigación nos interesa hacer énfasis en dos significados que contemporáneamente toman fuerza en el concepto paradigmático. De una parte la relación entre el concepto, la práctica social y el valor (aspectos emocionales que esa relación encierra), y de otro lado su referencia a la definición de límites, esto es, que todo concepto encierra la visión y al encerrar la visión encierra la práctica social y los valores que surgen de la relación (formas de sentir, amar, acariciar y actuar sobre el mundo). En otras palabras en el paradigma está implícito la inmovilización y la conservación, mientras que en su ruptura la movilidad y el cambio.

Como bien lo observó Kunh la extensión de un paradigma nuevo esta en estrecha relación con la capacidad que éste demuestra en la práctica de resolver cada vez más un mayor número de problemas. El desarrollo de un paradigma, su atracción conceptual para la organización social, estriba en la capacidad que el paradigma tenga de tocar en términos de soluciones prácticas aquellos problemas que los modelos tradicionales no le resuelven a la organización. Su valorización para la organización es entonces instrumental y su capacidad de cobertura depende de la capacidad que en estos mismos términos instrumentales tenga el nuevo paradigma para penetrar directa o indirectamente en la solución de problemas no resueltos en la mayoría de los espacios organizacionales.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Los modelos administrativos y gerenciales que las organizaciones toman para moldear los procesos en una coyuntura determinada, que cabalgan en modelos culturales, entran en crisis, cuando por la misma dinámica del entorno, no pueden capturar las nuevas realidades ni responder a las nuevas demandas.

La transformación de las organizaciones debe ser entendida como un proceso de examen de las crisis de los paradigmas y de la creación de paradigmas nuevos. Senge en la **quinta disciplina** agrega un elemento de reflexión fundamental que constituye la triada dialéctica de este proceso, cuando afirma que transformar más que detectar la crisis de los paradigmas, es levantar sobre esta crisis paradigmas nuevos, y en este sentido la labor de aprendizaje en las organizaciones adquiere una nueva dimensión, que bien podría expresarse así: "Aprender es Desaprender". Transformar entonces paradigmas en las organizaciones, no simplemente significa quebrarlos conceptualmente, sino adicionalmente desempotrarlos culturalmente, esto es sacarlos tanto de la mente como del corazón, no solamente del individuo sino de la organización en su conjunto.

Así, por ejemplo, los procesos de crisis que vienen enfrentando muchas empresas en los mercados verdes (consumidores que seleccionan productos valorando la minimización de sus impactos ecológicos), no se pueden imputar a la carencia de visión de sus gerentes, sino más bien a la carencia de una cultura ecológica (carencia de un nuevo paradigma), en el cuerpo de dirección, que permita integrar estos nuevos valores a los procesos organizacionales. De hecho la introducción de información ecológica, en este caso, como cualquier información en otros casos, no genera por sí misma procesos de aprendizaje para las organizaciones. Para esto es necesario en primer lugar que la información tenga significado cultural (que desarrolle una actitud) y en segundo lugar que penetre a toda la organización traduciéndose en un valor corporativo.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

De esta manera el proceso de cambio se traduce en un proceso de aprendizaje organizacional cuando es comprendido e interiorizado por el cuerpo total de la organización, que a su vez requiere de un ejercicio profundo de la organización que permita cambiar sus paradigmas, esto es. Cuando logre destruir colectivamente los paradigmas viejos para crear colectivamente paradigmas nuevos.

Los sistemas conceptuales tienen la tendencia como los sistemas físicos a condensarse y a cerrarse mientras más se evidencia su relación de entropía con el entorno. Al cerrarse pierden cada vez más la posibilidad de enriquecerse para ampliar la visión sobre la realidad, que en su dinámica produce cada vez más datos nuevos. De esta forma el paradigma cerrado se traduce en un lente cada vez más pobre de visión de la realidad, y los datos que recoge son ilusiones de la realidad, que evidentemente no transforman los procesos, generándose en conclusión una situación, un proceso donde aprender se traduce en una simple acumulación de datos y conocimientos reiterados que cada vez generan más entropía al aprendizaje organizacional.

El aprendizaje entonces pierde la función de adaptabilidad hasta situaciones donde la crisis tiende a romper la estructura de la organización social. Es entonces donde se requiere descongelar lo aprendido (sistemas conceptuales o paradigmas) para construir un nuevo aprendizaje que resuelva la crisis de adaptabilidad. Por esto, el manejo de procesos de cambio con la perspectiva que estamos señalando, requiere indispensablemente de una estrategia de aprendizaje orientada a bombardear las viejas estructuras conceptuales, para que la información nueva genere una nueva estructura. Bombardear un esquema puede significar esforzarse a encontrar una solución por fuera de él. Este desprecio por la verdad que poseemos, que se pueda ganar con una poderosa voluntad, que desgarrar nuestra convencionalidad y finalmente posibilita la creación de un pensamiento nuevo.

La Innovación Organizacional

Innovar literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevos. Naturalmente, la novedad puede ser más aparente que real. Novedad es un término relativo. Lo que es nuevo para alguien puede ya ser muy conocido para otros. Pero innovación en su concepto más amplio tiene ciertas facetas importantes. En particular, combina dos procesos importantes que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.⁴⁷

4.7 Invención e innovación

En virtud de que todos tienen la capacidad mental para sintetizar y analizar a todos se nos puede enseñar a ser creativos a un nivel inferior. Poca gente pero para sorpresa todavía un gran número se entrega a lo que propiamente se podría llamar pensamiento creativo. Pero muy pocos de aquellos que producen ideas, creaciones o invenciones que se proclaman, tanto originales como duraderas, tienen valor para la sociedad.

No todas esas ideas nuevas, por más potencialmente útiles para la sociedad, se desarrollan en realidad. Porque para que la idea se realice y se ponga en marcha, tiene que ocurrir el *proceso de la innovación*. Creación, invención o descubrimiento se concentran en la *concepción* de la idea; innovación abarca todo el proceso por el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo. Inmediatamente podemos ver que la innovación nos lleva a los reinos de la organización, el dinero, los edificios, la gerencia y producción y finalmente a la sociedad en general. Sin esta extensión hasta el mundo práctico, cualquier idea nueva seguiría siendo simplemente una idea nueva alojada en la mente de algún individuo.⁴⁸

⁴⁷ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 3.1990

⁴⁸ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 4.1990

De aquí se deduce que no todos los individuos creativos son innovadores, ni todos los innovadores son invariablemente creativos o inventivos como individuos. Por ejemplo, los inventores pueden ser notablemente poco prácticos o inexpertos. A veces les roban los frutos de su éxito los empresarios inescrupulosos, los cuales llevan las ideas al mercado sin remunerarlas adecuadamente.

Innovación como cambio incremental

La innovación no depende únicamente de una invención nueva. Los productos y servicios existentes, las organizaciones y las instituciones, también deben sufrir cambio para mejorar. En este caso el cambio no es un salto cuántico hacia adelante, sino una serie de pasos, unos largos y otros cortos, hacia una dirección deseada.

La innovación, como la introducción del cambio en este sentido, tiene la característica esencial de ser *gradual*. Tiene que ver con las modificaciones o alteraciones más pequeñas de lo que ya existe. Esta clase de cambio incremental tiende a ser de poco interés para el pensador o inventor creativo, el cual está buscando un rompimiento radical con la tradición pasada o lo que actualmente hay disponible.⁴⁹

De esta característica emanan tres consecuencias importantes. Primera, es mucho más fácil planear para la innovación que para la creación o invención. Esto último depende en gran parte del individuo creativo y por su naturaleza no se puede exigir para una fecha dada, ni siquiera para alguna fecha. Eso no significa que la creatividad no se pueda estimular con el clima apropiado o cultura organizacional: claro que se puede. En segundo lugar, la innovación es más positiva y menos amenazante que otras formas de cambio. Por último, todo el mundo, gerentes y personal, puede participar

⁴⁹ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 5.1990

plenamente en la innovación. Consideremos brevemente cada una de las tres características.

4.8 El manejo del cambio

"Observe siempre que todo es resultado del cambio escribía el emperador romano y filósofo Marco Aurelio. El universo es cambio". Desde los primeros días de la historia, hombres y mujeres han estado al tanto del *cambio* y la *continuidad* como elementos claves en su experiencia de la vida. Ciertamente, si la vida es como tejer un patrón en el telar del tiempo, entonces cambio y continuidad son su trama y urdimbre.

Los sabios siempre han sabido que no debemos pasar por alto el cambio porque no podemos impedir que ocurra. Edmund Burke decía: "Tenemos que obedecer a la máxima ley del cambio; es la ley más poderosa de la naturaleza". Este acto de aceptación es el primer paso hacia el ejercicio del control sobre el cambio.⁵⁰

¿Pero podemos realmente *manejar* el cambio? No en su totalidad, tenemos que admitir. Nosotros sentimos el cambio como algo que está sucediendo en el mundo y como algo que tal vez nos está ocurriendo personalmente o a la organización para la cual trabajamos. Como individuos creativos e innovadores, o como miembros de organizaciones innovadoras, nosotros también somos fuentes o agentes de cambio. Las aguas de nuestros manantiales o de nuestras corrientes están alimentando el mar del cambio. El cambio engendra cambio, y por eso el volumen y el ritmo del cambio aumentan, sea tecnológico, social, político o económico. No hay que admirarse porque algunas personas teman que el cambio se salga de las manos.

Cuando se llega a manejar el cambio en una organización, el director ejecutivo y el equipo de alta gerencia deben poder sentir el flujo del cambio

⁵⁰ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Pág. 6.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

y asegurarse de que la organización está alineada con él. Eso requiere un sentido de dirección e igualmente poderes de liderazgo con el fin de mantener a la gente moviéndose a lo largo de la misma trayectoria del cambio.

En algunos casos, con el fin de conseguir este sentido del movimiento impuesto por las olas y los vientos del cambio, es necesario cambiar las actitudes de la gente. Porque es esencial que las actitudes sean correctas. Si no tomamos el cambio con la mano, estamos seguros de que él nos tomará por la garganta.⁵¹

Aunque la innovación es una actividad humana natural, en el contexto de la vida organizacional debe ser tanto intencional como planificada en lo posible. Si dejamos de planear, estamos *planeando para el fracaso*. Existe aceptación universal en el sentido de que una organización que no afronta el cambio o no ve necesidad de innovar, se estancará, decaerá y finalmente morirá. Los árboles empiezan a morir de arriba hacia abajo y por eso este penoso proceso generalmente empieza por el director ejecutivo y quienes lo rodean.⁵²

Todas las innovaciones son, pues, cambios, pero no todos los cambios son innovaciones. Una innovación es una introducción deliberada y específica de lo que es nuevo, con miras a alcanzar las metas de la organización más efectivamente. Exige buen liderazgo y gerencia a todos los niveles de la organización.⁵³

La innovación es positiva

Un cambio importante puede constituir un reto para algunas personas y una amenaza para otras. El carácter de la innovación es menos amenazante,

⁵¹ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 7.1990

⁵² ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 7.1990

⁵³ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 7.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sin embargo, simplemente porque no se introduce bajo el disfraz de lo dramáticamente diferente. Inicialmente, no es una transformación completa del sistema. La innovación incremental, es cierto, puede llegar a la larga a algo mucho más grande. Ciertamente, puede llegar al punto donde el propósito o identidad de la organización se ponen en tela de juicio. Eso puede conducir a su vez a reforma radical o puede dar como resultado otra organización. Pero el espíritu de la innovación es evolutivo y no revolucionario. El proverbio japonés dice: preferiría enseñar a 100 hombres a dar un paso hacia adelante que enseñar a uno solo a dar 100 pasos".⁵⁴

Manejar la innovación, por definición, se refiere a hacer que ocurran las cosas. Y si los cambios propuestos o planeados suscitan demasiado antagonismo o resultan ser inaceptables para un número excesivamente grande de personas, generalmente no son aconsejables. Porque solamente los jefes imprudentes tratan de impulsar un cambio contra un mar de oposición sostenida y decidida. Si esto nos ocurre, hemos ido por la ruta equivocada. Pero la innovación que mejor satisface un deseo observado o reduce una fuente penosa de tedio o quejas, pronto tendrá seguidores y ganará aceptación.⁵⁵

Todos pueden participar

Cada persona tiene aproximadamente 10.000 millones de neuronas, junto con una gama completa de facultades mentales, especialmente de análisis, síntesis y habilidades de evaluación. En todos nosotros estos procesos pueden tener lugar intencionalmente en un plano consciente de pensamiento y también menos intencional y menos predeciblemente en nuestra mente inconsciente que nos da ideas, intuiciones, ondas cerebrales, corazonadas, insinuaciones, ilusiones y la ocasional perla de una idea auténticamente nueva.

⁵⁴ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 8.1990

⁵⁵ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 9.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Como principio general, la gente con participación *intervencionista* en cualquier producto o servicio, siempre que tenga un poco de interés en su trabajo, tratará de presentar ideas nuevas para hacerlo mejor.

Estas generalmente, pero no siempre, serán mejoras muy pequeñas e incrementales. Pero son una parte vital del proceso general de innovación. Dado el entusiasmo y un liderazgo que escuche, esta cosecha natural de ideas se puede incrementar considerablemente. Cualquier organización verdaderamente innovadora, debe tener, según la frase de Sinclair "cubos de ideas" disponibles si establece algún sistema simple de bajar los cubos al pozo y subirlos de nuevo.

El interés conduce a ideas. A su vez, el reconocimiento de las ideas por parte de la gerencia conduce a más interés por el trabajo, mayor participación y más profunda dedicación. Aun cuando, por algunas razones que se explicarán, las propuestas de un miembro del equipo no sean aceptables, o si se aceptan no se puedan poner en práctica, no habrá ninguna pérdida de motivación. Lo importante desde el punto de vista motivacional es la sensación de ser realmente parte de la empresa, con plena distribución de responsabilidad para desarrollar la calidad del producto o servicio. La identificación importa más que el destino de cualquier sugerencia particular.⁵⁶

⁵⁶ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.1 Pág. 10.1990

4.9 Condiciones Para La Innovación De Éxito

Tiene la organización una estrategia para el cambio? En particular, ¿ha pensado estratégicamente en la creación de condiciones necesarias para la innovación?

El reto de mejorar la calidad, confiabilidad y el rendimiento de productos y servicios mientras haya competitividad en el precio, exige una doble estrategia. Primero, hay que planear un cambio continuo que tenga por objeto mejorar la productividad y rentabilidad de los productos existentes. En segundo lugar, tiene que haber una estrategia para introducir productos nuevos o mejores.

Compromiso de la gerencia

"¿Cambio? Eso es lo último que podemos hacer. Las cosas ya están suficientemente mal". El gerente que hizo esa observación ciertamente carecía de un compromiso para el cambio innovador y planificado. Porque muchos gerentes solamente reaccionan ante el cambio. Cambian solamente cuando tienen que hacerlo. "Muy corto el tiempo y demasiado tarde", es con frecuencia el epitafio que se lee en sus monumentos en aquel cementerio de compañías fracasadas de que hablamos antes.

Algunos gerentes reconocen la necesidad del cambio en un sentido general, pero, en cambio, no aceptan las consecuencias prácticas para ellos y sus compañías. "A todo el mundo le gusta la innovación decía Walter Wriston, presidente del First National City Bank hasta que lo afecta personalmente, y entonces, en ese momento, ya es mala".

Esos gerentes son como napoleoncitos. Napoleón una vez declaraba ante sus mariscales: "Uno tiene que cambiar sus propias tácticas cada 10 años si desea mantener su superioridad". *Pero él no siguió su propio*

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

consejo. Sus tácticas eran tan predecibles en Waterloo que le dieron a Wellington una enorme ventaja competitiva. Eso le permitió a Wellington terminar la carrera de su gran adversario.

El escrito que expresa claramente la importancia de manejar el cambio antes que él lo maneje a uno, ya lleva algún tiempo en la pared de la dura escuela de la experiencia. Muchísimos libros también han gritado el mensaje. El sabio de la gerencia, Peter F. Drucker, predecía hace muchos años: "Una compañía ya establecida que en un momento exija innovación y no sea capaz de innovar, está condenada a la decadencia y la extinción. Y una gerencia que en ese período no sepa cómo manejar la innovación es incompetente e incapaz para su tarea. Manejar la innovación cada vez se ha convertido en un reto más para la gerencia y, especialmente para la alta gerencia, en piedra de toque para su competencia".⁵⁷

El equipo de alto liderazgo el presidente y los directores ejecutivos necesitan mostrar visible y audiblemente que están comprometidos con la doble estrategia de la innovación positiva antes mencionada. Su peso e influencia son necesarios para vencer las barreras y resistencias al cambio útil con que tropiezan a veces los innovadores. El proceso de innovación puede volverse demasiado lento si se permiten en su cabeza intereses creados. Lo que a nosotros nos pueda parecer una oportunidad corporativa, para otros tal vez sea una amenaza en los departamentos. Nuestra tarea como líderes en cualquier nivel de la organización consiste en facilitar el cambio deseable y estimular esa actitud en todo el equipo gerencial.⁵⁸

⁵⁷ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 16.1990

⁵⁸ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 17.1990

Pensamiento estratégico positivo

Una estrategia corporativa debe responder las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Dónde deseamos estar al cabo de tres a cinco años?
- ¿Dónde podríamos estar al cabo de 10 años?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades?
- ¿Tenemos los recursos para poner en marcha nuestros planes estratégicos?
- ¿Cuáles podrían ser las principales amenazas de nuestros competidores?
- ¿Tenemos capacidad para enfrentar lo inesperado o lo desconocido?

Estas preguntas son engañosamente simples. Clau-sewitz lo señalaba: "Lo que necesita hacerse en la guerra es simple, pero en la guerra es muy difícil hacer cosas simples". El negocio en ese aspecto ciertamente es como la guerra.⁵⁹

Obtener la respuesta correcta a la primera pregunta de la lista anterior es especialmente importante. No es fácil. Si se hace demasiado general, se corre el riesgo de perder de vista el nicho particular de la excelencia. Si es demasiado específica, por el contrario, se pueden eliminar áreas para desarrollo creativo e innovación.⁶⁰

La última pregunta de la lista anterior también es importante en el contexto de la innovación. Un general prudente mantiene una reserva para responder a lo imprevisto y así lo debe hacer el director ejecutivo. Esa contingencia puede ser un cambio inesperado del mercado o el repentino

⁵⁹ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 18.1990

⁶⁰ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 18.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

surgimiento de una nueva tecnología. Por lo tanto, tener una estrategia corporativa debe incluir la provisión de una reserva sin compromiso, una capacidad desde el punto de vista de recursos materiales y humanos para responder a las futuras necesidades u oportunidades impredecibles (pero no improbables).⁶¹

Sobre todo, la innovación no debe ser un proceso reactivo sino parte de una estrategia que dé dirección. Es necesario que se alimente con el dinamismo de un sentido corporativo de propósito. Una estrategia así, equilibrará todas las necesidades presentes de producir y vender bienes y servicios *existentes* la prioridad comercial con el requerimiento a corto y largo plazo de *investigación y desarrollo*. Una estrategia equilibrada y coherente permitirá a nuestra organización basarse en sus éxitos pasados y crear su futuro deseado. *Es la única ruta segura hacia el crecimiento rentable.*

Una perspectiva a largo plazo

El criterio de utilidad a corto plazo la doble línea de cierre cada trimestre es evidentemente inapropiado cuando se trata de desarrollar e introducir nuevos productos y servicios. El filósofo romano Epicteto decía: "Nada grande se crea repentinamente, ni siquiera un racimo de uvas o un higo. Si me dice que quiere un higo le contesto que eso toma tiempo. Uno espera que primero florezca, luego dé fruto y que luego madure". Lo mismo ocurre con cualquier nuevo producto o servicio comercialmente viable.

En comparación con el Japón, por ejemplo, donde los bancos y las corporaciones tienen una perspectiva a más largo plazo, las instituciones financieras occidentales y los accionistas de países como Inglaterra y Estados Unidos, son notables por su *corto-terminismo*. Ese miope modo de

⁶¹ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Pág. 18.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

pensar y de hacer políticas no puede animar a la industria a que haga innovaciones.

Sensibilidad al cambio

Algunas organizaciones sufren de endurecimiento en las arterias y rigidez en las articulaciones. Algunas de estas víctimas son todavía jóvenes cuando las ataca esta enfermedad progresiva de la artritis organizacional. Gradualmente se van poniendo rígidas e inflexibles. Adictos a la fórmula bien ensayada, permanente e inconscientemente cada vez son más adversos a lo nuevo y poco conocido. La creciente inflexibilidad de actitudes y prácticas, finalmente hace que cualquier tipo de mejora parezca inicialmente demasiado costosa. La subsiguiente falta de cambio positivo que se origina en esta actitud, generalmente se puede racionalizar en excusas tales como "eso es demasiado costoso" o "si ya tenemos éxito ¿por qué cambiar?". Es importante recordar que esta enfermedad organizacional es causada por la misma entidad.⁶²

La flexibilidad se está convirtiendo en la cualidad clave de la organización verdaderamente innovadora. La persona, equipo u organización que sea flexible es capaz de responder o de ajustarse a situaciones nuevas o cambiantes. Eso da mucha importancia a la comunicación. Es necesario reducir al mínimo las barreras entre el personal en diferentes áreas. Hay que mantener abiertos los canales de comunicación entre investigadores y personal de producción, entre investigadores y gente de mercadeo y entre los investigadores y el cliente.

En términos organizacionales eso también significa hacer más plana la pirámide jerárquica y promover la toma de decisiones hacia abajo o hacia afuera, donde la organización interactúe con su ambiente. En resumen, significa crear una estructura gerencial empresarial de tipo matriz,

⁶² ADAIR , JOHN,. El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 21.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

preservando el sistema de supervisión eficiente y las disciplinas esenciales en una organización grande.

En una organización flexible y abierta se hacen rápidamente los ajustes a nuevos desarrollos y cambios. Hay una gran curiosidad por todo. Los problemas se descomponen en sus partes integrantes, se entienden las relaciones entre las variables y se captan los aspectos fundamentales y partes críticas de un problema. Generalmente hay más de una solución factible o caminos abiertos. De modo que si una solución o procedimiento no funciona, inmediatamente se desarrolla y pone en marcha un nuevo enfoque.⁶³

Aceptación del riesgo

Es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Se debe calcular el riesgo y ajustar la exposición de acuerdo con los recursos. Pero no se puede eliminar el riesgo y seguir considerándonos como creativos e innovadores. "Quien no se arriesga no pasa la mar". Las otras caras del riesgo son los errores y fallas. En cualquier entidad empresarial e innovadora habrá esas fallas. Naturalmente, estas son muy diferentes de las fallas que surgen por indecisión o inacción. Los jefes del negocio deben aceptar este lado peligroso y portarse valientemente. La posibilidad de fracaso no debe utilizarse como una excusa, como sucede a veces, para bajar las antenas del pensamiento creativo y la innovación.

Después de cada fracaso debe haber una autopsia para aprender las lecciones, no para adjudicar los castigos. Generalmente se descubre que había algunas señales de advertencia de fracaso inminente que pasaron por alto. Una lección importante que se tiene que aprender en esas autopsias es

⁶³ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 22.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

que los gerentes deben afrontar la desagradable tarea de terminar fracasos potenciales antes de adquirir demasiado impulso.⁶⁴

El ambiente interno correcto

Los factores anteriores contribuyen todos a la cultura correcta o clima dentro del cual se puedan incubar ideas nuevas y hacer cambios significativos. Además de tratar de ofrecer una forma fluida y mecánica más bien que rígida y mecánica, las organizaciones innovadoras estimulan la participación en la toma de decisiones, la solución de problemas y el pensamiento creativo. Tienen políticas o pautas más bien que reglas, y estas últimas se mantienen al mínimo. Tienen buenas comunicaciones internas, más por comunicación verbal que por memorandos o cartas. Nadie espera comportamiento diferencial, pero la gente respeta a sus colegas, incluso a los jefes. "Los jefes exigen respeto, los líderes se ganan el respeto".⁶⁵

Naturalmente, la dificultad consiste en combinar estos ingredientes en la cultura corporativa, que propicie las ideas nuevas y la innovación, con el alto grado de estructura, disciplina y rutina que se requieren para fabricar productos y ofrecer un adecuado servicio al cliente. No todos los miembros del equipo organizacional serán igualmente capaces en ambos aspectos del negocio. La característica esencial de un equipo es que esté compuesto de gente con temperamentos complementarios, conjuntos de cualidades, intereses, conocimientos y habilidades.⁶⁶

Selección De Innovadores

Como gerente se necesita entender cómo piensan y qué desean los individuos creativos o innovadores. La innovación no se producirá a menos

⁶⁴ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 24.1990

⁶⁵ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 25.1990

⁶⁶ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.2 Pág. 26.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

que los hombres y mujeres que trabajan en la empresa se motiven. Ellos tienen que *desear* innovar. De acuerdo con la regla del 50-50, el 50% de la motivación está dentro de nosotros en la forma de nuestra respuesta a necesidades interiores, impulsos y valores. El otro 50% depende de nuestro medio ambiente, especialmente el liderazgo que encontremos dentro de él. Como corolario de esa regla, es importante primero tener correctos procedimientos de selección. Escoger gente que tenga la semilla del futuro dentro de sí.

Seleccionar gente creativa

Cuando el doctor David L Mngstone estaba trabajando en África, un grupo de amigos le escribió: "Quisiéramos enviarle otros hombres. ¿Ya encontró una buena ruta en su área?".

De acuerdo con un miembro de su familia, el doctor Livingstone respondió: "Si tienen hombres que solamente vienen si saben que hay una buena ruta, no los quiero. Yo quiero gente que venga si no hay ruta alguna".⁶⁷

El primer paso en cualquier forma de creación de equipos es escoger la gente correcta. Es un principio vital que se debe tener en mente si uno quiere estimular la innovación y sostenerla. Como el doctor Livingstone, a su inimitable manera, debemos poner la mirada en las personas más arriesgadas y de mente independiente. Sam Goldwin decía: "No quiero gente que diga sí siempre. Quiero a todo el que diga la verdad aun cuando le cueste el puesto".⁶⁸

Cuando se llega a la innovación tiene que haber cierta preferencia por la juventud. Los jóvenes tienden a orientarse más hacia el futuro. Después de todo, la mayor parte de su vida se gastará en el futuro. Por otra parte, el

⁶⁷ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.7 Pág. 80.1990

⁶⁸ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.7 Pág. 80.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

hecho de que los jóvenes carezcan de experiencia (que casi se podría definir como el conocimiento de lo que no funciona), los inclina a estar listos a experimentar. Ellos tienen menos bagaje mental en forma de preconcepciones o suposiciones. Mientras más viejos seamos con los años, tratamos de volvernos más cautelosos y más conservadores. "Los hombres de edad objetan demasiado, consultan demasiado tiempo, se aventuran muy poco, se arrepienten demasiado pronto", decía Francis Bacon en un expresivo resumen de lo que viene con la madurez exagerada. Podemos ver por qué Napoleón una vez dijo que el arte de gobernar consistía en no dejar que la gente envejeciera en sus cargos.⁶⁹

Once características de los innovadores

La gente creativa o innovadora generalmente se puede reconocer teniendo un patrón de características representadas en la lista siguiente. Estas personas no son hombres y mujeres organizacionales naturales y por eso la organización necesita cierta madurez psicológica para seleccionarlos. La gente creativa pueden ser compañeros incómodos, ¿pero podemos actuar sin ellos? Veamos las características que se deben buscar:

1. Inteligencia general superior. Eso incluye poderes analíticos, así como también la habilidad para almacenar y recordar información.
2. Un alto grado de autonomía, autosuficiencia y auto dirección.
3. Relativamente poca locuacidad o carácter sociable. Los pensadores creativos tienden a ser ambivertidos: un equilibrio entre introvertido y extravertido. Ellos tienden algo hacia la introversión aunque necesitan contactos con colegas estimulantes.

⁶⁹ ADAIR , JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.7 Pág. 80.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

4. Marcada independencia de criterio. Son elásticos en presencia de presiones de grupos hacia conformidad de pensamiento. Ellos ven las cosas como lo hacen los demás, pero también como no las ven.
5. Con frecuencia expresan verdades a medias claramente. Es su manera de llamar la atención hacia lo no observado o no reconocido. Pueden parecer irrazonables. Pero recordemos el intrigante comentario de George Bernard Shaw: "El hombre razonable se adapta al mundo: el irrazonable persiste en tratar de adaptar el mundo a sí mismo. Por eso todo progreso depende del hombre irrazonable".
6. Una amplia serie de intereses.
7. Un interés especial o motivación en la clase de *apuesta* que implica oponerse contra problemas u oportunidades en las cuales el propio es fuerza de uno puede ser el factor decisivo. "No hay mayor placer en la vida decía el inventor sir Barnes Wallis "Que probar primero que una cosa es imposible y luego mostrar cómo se puede hacer".
8. Curiosidad permanente y poderes de observación. Con frecuencia saben escuchar bien.
9. Dedicación y entrega al trabajo duro.
10. Un individuo verdaderamente creativo vive más cerca a su mente inconsciente con propósito determinado que la demás gente. El escucha la verdad desde adentro, en la forma de intuiciones. Viven más en el mundo de la imaginación, el ensueño y la fantasía.
11. Pueden sostener muchas ideas, a veces aparentemente contradictorias, en tensión creativa sin llegar a resolución prematura por ambigüedad. De ahí que pueden a veces llegar a síntesis más ricas.

Con base en el análisis se deduce que si no se escogen personas con habilidad creativa por encima del promedio para un equipo u organización, se descubrirá que esa gente va a buscar ciertas características compatibles

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

en una organización. La selección es, o debe ser, un proceso de doble vía. Antes de recibir gente creativa hay que verificar si se tiene o no el ambiente (incluso el liderazgo) en el cual va a florecer su talento. No está muy bien contratar gente que solamente va a frustrarse. ¿Cuáles son sus expectativas?⁷⁰

Expectativas de la gente creativa

La investigación tiene algunos mensajes claros a este respecto. Ha identificado los factores ambientales más importantes para estimular la creatividad. En orden de importancia, son los siguientes:

- *Reconocimiento y aprecio.* Debido a que los resultados del trabajo creativo con frecuencia se posponen por mucho tiempo {muchos genios en la historia no recibieron ningún reconocimiento durante toda su existencia), la gente creativa tiene especial necesidad de estímulo y apreciación. El conocimiento del valor de su contribución es especialmente importante para ellos, en particular si viene de aquellos cuyas opiniones ellos respetan. Por ejemplo, ganar un premio Nobel significa mucho para un científico investigador. Los científicos especialmente son competitivos y orientados hacia los logros. El reconocimiento les importa mucho más que el dinero, aunque el último no deja de ser importante en la escala de las recompensas.
- *Libertad para trabajar en áreas de mayor interés.* Mientras la persona predominantemente analítica se concentra y enfoca todo, la persona creativa vaga en todas las direcciones posibles. La libertad para moverse es la condición necesaria del trabajo creativo. Una persona creativa tiende a ser más efectiva si se le permite escoger el área de trabajo y los problemas u oportunidades dentro del área que susciten profundo interés.

⁷⁰ ADAIR, JOHN, El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A. Cáp.7 Pág. 83.1990

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Evidentemente, dentro de una organización innovadora esta libertad tiene que estar limitada por su definición del propósito general y por los consiguientes parámetros de sus amplias estrategias. El Laboratorio de biología molecular de Cambridge, por ejemplo, dejaba en claro entre el personal de posibles investigaciones que no estaba en el negocio de investigación de intelectos. Pero si la definición de la misión de la entidad está adecuadamente enfocada —el horizonte entre lo general, lo remoto y lo vago por una parte y lo más específico y más próximo por la otra— habrá un gran campo de exploración.

Las compañías sensatas también establecen una carrera para individuos creativos separada de la escalera de la gerencia, una ruta de carrera corporativa que le permite a las personas innovadoras seguir haciendo lo que mejor hagan como contribuyentes individuales. Algunos tal vez quieran convertirse en gerentes-líderes exitosos, pero otros preferirán la libertad de seguir siendo contribuyentes individuales. Para estos últimos la remuneración financiera y la promoción pueden estar ligadas directamente a la innovación de éxito. Además de estas recompensas cada uno de ellos recibe el premio de una libertad ganada para trabajar en cualquier cosa que les interese. Los miembros corporativos de IBM, por ejemplo, tienen libertad durante algún tiempo para andar por la compañía y trabajar en cualquier proyecto que les interese. Naturalmente, las corporaciones innovadoras también pueden contar con las contribuciones de los pensadores creativos que no son sus empleados de tiempo completo y por lo tanto tienen mayor libertad para atender tranquilamente sus propios intereses.

- *Contactos con colegas estimulantes.* "Dos cabezas piensan mejor que una", dice un antiguo proverbio griego. La gente creativa necesita conversar con colegas a fin de pensar, no sólo para un intercambio social. En el sentido social, incluso pueden inclinarse a ser *solitarios*, pero no pueden ser siempre intelectualmente *solitarios*. La estructura

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

organizacional debe facilitar estas interacciones formales e informales. Las construcciones, especialmente la posición y el carácter de las piezas donde la gente se congrega para el té, café o comidas, desempeñan un papel importante. Las reuniones imprevistas con colegas y visitantes en esos sitios de reunión pueden hacer brotar ideas nuevas o sugerir nuevas rutas del pensamiento.

- *Estímulo para asumir riesgos.* Para citar de nuevo palabras de Sydney Brenner, "la innovación es un juego". Si uno nunca ha trabajado al borde del fracaso, nunca habrá trabajado al borde del verdadero éxito. La gente creativa responde bien a una organización que la estimule a asumir riesgos calculados.

Estas anteriores condiciones ambientales se vuelven motivacionales en unión con los intereses internos y los impulsos de los individuos creativos. La química resultante —la interacción del individuo creativo y el grupo u organización innovadora— produce nuevos bienes y servicios. Los avances resultantes sociales y económicos, junto con un movimiento invisible de la mente humana, son lo que colectivamente se llama *progreso*.

Organización de grupos de trabajo:

Existen diferentes formas de lograr que los individuos de las organizaciones realicen espontáneamente y productivamente cambios innovadores y que hagan parte de los procesos de la organización:

Confiar en las ideas

¿Cómo se puede promover la creatividad de equipo en un grupo u organización? Una solución, que analizaremos en el siguiente capítulo, consiste en introducir un nuevo sistema de grupos, como los círculos de

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

calidad, de inspiración japonesa. Sin embargo, si puedo anticipar el argumento, esos grupos especiales solamente florecen bajo una gerencia que *ya* está orientada hacia la creatividad de equipo.

La esencia de la materia estriba en las actitudes. Es una cuestión de apartar un grupo u organización de la posición en la cual la respuesta natural ante una idea a medio hornear es negativa o crítica. La expresión de una actitud más positiva es la disposición observada de *confiar en las ideas*.

Creatividad de equipo y organización

Al observar la organización como un todo, el principio de la creatividad de equipo hace énfasis en que cada uno tiene una contribución que hacer al proceso innovador. Es como si hubiera una conversación continua dentro de la organización sobre sus productos y servicios, sus estructuras y su medio ambiente. Tiene que ser una conversación de aprendizaje, el medio principal por el cual la organización piensa en el sentido de tratar de enseñarse lo que debe ser y hacer. En este aspecto una organización innovadora se parece a una verdadera universidad.

La creatividad de equipo no se puede organizar, sino que hay estructuras que la estimulan, siempre que se hayan seleccionado los participantes correctos. El carácter distintivo de un grupo u organización es obviamente importante. El clima correcto estimulará a la gente a expresar ideas, aunque sean a medio formar. Los miembros son capaces de disciplinarse para dejar de criticar. Escuchan ideas. Creen y mejoran las contribuciones de otro. En otras palabras, la *conversación* en esa organización es positiva, confiada pero realista y esencialmente constructiva. La crítica es necesaria también porque es un ingrediente vital para el pensamiento efectivo. ¿Cómo se debe hacer?

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Cómo criticar las ideas de otras personas

Charles Brower decía: "Una idea nueva es delicada; se puede matar con una mofa o un bostezo; se puede matar de una puñalada con un sarcasmo y lacerar de muerte cuando arruga la frente el hombre preciso".

El manejo de la crítica es casi tan vital como el manejo de la innovación. Hay que criticar. Porque pueden ocurrir errores costosos, que lleven a las organizaciones a callejones sin salida e inútiles, si no se evalúan las ideas rigurosamente en el momento oportuno. Henry Ford solía contentarse con tres preguntas:

4.10 Dimensiones De La Cultura Y Su Impacto En La Organización; El modelo de Geert Hofstede

Uno de los estudios más relevantes en términos de diferencias culturales fue realizado por el profesor alemán Geert Hofstede en el año 1980. Según Geert Hofstede, no hay cosa tal como un método de la gestión o una teoría universal de la gestión, válida a través del mundo entero. Incluso la palabra "gestión" tiene diversos orígenes y significados en países a través del mundo. La gestión no es un fenómeno que se puede aislar de otros procesos que ocurren en sociedad. Obra recíprocamente con qué sucede en la familia, en la escuela, en política, y el gobierno. Obviamente también se relaciona con la religión y con la creencia sobre ciencia.

El sociólogo Holandés Geert HOFSTEDÉ, se ha caracterizado, en los años 70, las relaciones de trabajo de 100 000 personas provenientes de 53 países. La base de datos comprende 116 000 cuestionarios redactados en 20 lenguas diferentes.

Las diferencias que se presentan en la forma de pensar, actuar y reaccionar frente a distintas situaciones entre los distintos países tiene un gran impacto

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sobre distintas ciencias sociales, entregando muchas interrogantes y desafíos que enfrentar. Debido a esto adquiere gran importancia el hecho de poder reconocer y medir las diferencias entre las "culturas nacionales".

Estos son algunos de los avances científicos realizados por Geert HOFSTEDE y algunos de sus sucesores, los resultados de sus investigaciones describen un análisis de las diferencias culturales estudiadas empíricamente en diferentes países, algunas elecciones han sido efectuadas, algunas definiciones han sido retenidas y algunos resultados importantes de la validación de las variables culturales que influyen en las prácticas organizacionales se describen para el caso particular de Francia y México, las jerarquías de las influencias culturales existentes descritas por HOFSTEDE y otros autores valorizan las investigaciones en "Administración Comparativa". Los esquemas, gráficas y tablas ilustran la comparación de las diferencias culturales entre Francia y México.

La "cultura nacional" se refiere a esta programación mental colectiva de las personas en un país (Hofstede 1980). Asimismo, la cultura es a la sociedad como la memoria a los individuos, ya que incluye las cosas que han "ocurrido" en el pasado (Triandis 1995). El estudio de Hofstede trata de la relación entre la cultura nacional y los valores relacionados con el trabajo. Su investigación ha sido un instrumento para entender la teoría y prácticas de administración a través de las culturas, revelando que los miembros de las distintas sociedades sostienen valores diferentes relacionados con la naturaleza de las organizaciones y las relaciones interpersonales dentro de ellas (Fernández et al. 1997). Hofstede identificó cuatro dimensiones básicas que ayudan a explicar las diferencias entre las culturas nacionales:

4.10.1 Los cinco Dimensiones Culturales de Hofstede

El modelo cultural de las dimensiones de Geert Hofstede es un marco conceptual que describe cinco clases (dimensiones) de diferencias en las perspectivas del valor entre las culturas nacionales:

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

☞ *Distancia de Poder.* El grado de desigualdad entre la gente a que la población de un país considera como normal.

☞ *Individualismo versus colectivismo.* El grado para a el cual sensación de la gente lo suponen tomar el cuidado, o ser cuidada para por sí mismos, sus familias o las organizaciones que ella pertenece.

☞ *Masculinidad versus feminidad.* El grado a el cual una cultura es conducente a la dominación, a la asertividad y a la adquisición de cosas. Versus una cultura que es más conducente a la gente, a las sensaciones y a la calidad de la vida.

☞ *Aversión de la incertidumbre.* El grado a el cual la gente en un país prefiere estructuró situaciones no estructuradas excesivas.

☞ *Largo plazo versus la orientación a corto plazo.* Largo plazo: valores orientados hacia el futuro, como el ahorro y la persistencia. A corto plazo: valores orientados hacia el el último y presente, como el respeto para la tradición y las obligaciones sociales satisficentes.

Para entender la gestión en un país, uno debe tener conocimiento y empatía con la escena local. Sin embargo, las cuentas del examen estadístico único que Hofstede realizó deben hacer entender a todos que la gente en otros países puede pensar, sentir, y actuar de formas muy diferente, incluso cuando están enfrentadas con problemas básicos de la sociedad. Aconsejan a cualquier persona que se ocupa de la gestión o de la estrategia recordar bien y constantemente lecciones de la teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede. Los seres humanos tienen una tendencia que engañar o a pensar y a

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sentirse y a actuar según sus propias experiencias, especialmente cuando trabajan internacionalmente.⁷¹

Cada una de esas cinco dimensiones culturales tiene sus representaciones nacionales. El Francés, tan individualista como el Americano o el Británico, con un sentido más desarrollado de la jerarquía como el Anglosajón, no le gusta administrar la ambigüedad, sin embargo reprocha totalmente la incertidumbre (como lo hace el Alemán), dejando hablar tanto su espíritu analítico y su necesidad de reconocimiento (masculinidad, más marcada por los mexicanos o los Italianos o los Británicos) como su capacidad de síntesis y de aislarse (feminidad, más revelada por los Escandinavos).

La experiencia muestra como reconocer las tendencias de fondo en un equipo multinacional, ayuda al ejecutivo a anticipar ciertos riesgos. "Cualquiera que sea el vigor de la cultura de la empresa, los comportamientos ligados a la cultura en la cual hemos crecido la aportamos, sobre todo en los momentos difíciles" como lo ha constatado Jean-Francois Soulard (según la topología de Hofstede).

Hoy en día para resolver los problemas cada vez más complejos, las decisiones son tomadas en grupo. En efecto, estas decisiones dependen de más información, de más capacidad y también de más coordinación entre los diferentes partes implicadas, un inconveniente es que estas requieren de más tiempo, que las decisiones que se toman individualmente. Los miembros de un grupo tienen el sentimiento de que es tiempo perdido, pero los resultados tienen una calidad superior, simplemente por qué tenemos el beneficio de un debate de ideas y de opiniones. Por otra parte, la mayoría de las teorías en Administración son de origen anglo-sajón y en el contexto de mundialización actual la mayor parte de países tiene necesidad de profundizar en los aspectos de cultura ligados a los procedimientos de gestión. En este contexto, ahora

⁷¹ http://www.12manage.com/methods_hofstede_es.html

trataremos de ahondar en este artículo, en la comparación entre Francia y México sobre los estilos de dirección y la gestión de dos empresas mexicanas y una empresa francesa. El estudio tiene por objetivo, analizar las diferencias atribuidas a la cultura entre los dos países, así como en otras facetas del entorno entre Francia y México, y como influyen en el proceso de decisión.⁷²

Ahora veremos con más detalle cada una de estas dimensiones.

1. Distancia De Poder

La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, o el grado de desigualdad de poder entre un individuo menos poderoso y otro más poderoso, en el que ambos pertenecen al mismo sistema social (Hofstede 1980). La dimensión de distancia de poder está relacionada con la aceptación de la autoridad por parte de los individuos tanto a nivel organizacional como social. La dimensión de distancia de poder de Hofstede no ha tenido una mayor discusión en cuanto a su definición, ya que la mayoría de los investigadores la ha utilizado de esta forma para analizar los efectos que produce en las diferentes áreas de aplicación (por ejemplo, Dorfman y Howell 1988; Nakata y Sivakumar 1996; Dawar et al. 1996; Ryan et al. 1999, entre otros). Particularmente, dentro de las organizaciones, la desigualdad de poder sería inevitable y funcional, donde ella sería normalmente formalizada en relaciones jerárquicas entre jefe y subordinado.

2. Individualismo-Colectivismo

La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual la gente en un país prefiere actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo, es decir, el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso

⁷² <http://www.uaq.mx/investigacion/sapere/n01/ingenieria.html>

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

con las normas grupales y actividades colectivas, cohesividad social e intensa sociabilización (Hofstede 1980). Esta es la definición más común y aceptada por los distintos investigadores del tema, pero existe una diferencia en el enfoque que se le da a esta dimensión. Hofstede (1980) define individualismo-colectivismo como una variable unidimensional, en que en un extremo de la dimensión se encuentra el individualismo y en el otro extremo el colectivismo. Muchos investigadores utilizan esta conceptualización en sus estudios (Dorfman y Howell 1988, Nakata y Sivakumar 1996, Armstrong 1996, entre otros). Sin embargo, algunos investigadores (Triandis 1994, Triandis 1995, Kagitcibasi 1994) han sugerido que, en un nivel individual, el individualismo-colectivismo puede ser un constructor multidimensional, es decir, pueden ser vistos como dos constructores por separados. Esto significa que un alto colectivismo no implica un bajo individualismo, ni que un alto individualismo implica un bajo colectivismo, por lo que pueden existir personas que actúen tanto de forma colectivista como individualista dependiendo de la situación. Las culturas colectivistas muestran un alto grado de comportamiento e interés grupal para promover su continua existencia, manteniéndose emocionalmente más ligados a sus subgrupos y ubicando sus objetivos personales, motivaciones y deseos cerca de aquellos de los subgrupos (Kagitcibasi 1997). Los subgrupos son generalmente caracterizados por las similitudes entre sus miembros y un sentido de "destino común" que tienen los individuos con su grupo, el cual puede ser la familia, amigos, partidos políticos, clases sociales o grupos religiosos (Triandis 1995). Cuando las necesidades individuales y de grupo están en conflicto, se espera que el individuo deje sus necesidades individuales a favor de las necesidades del grupo (Ramamoorthy y Carroll-1998).

3. Masculinidad-Femineidad

La definición tradicional de Hofstede (1980) de la dimensión masculinidad se refiere a la dualidad de los sexos como un factor fundamental con el cual las distintas sociedades se enfrentan de diferentes maneras. Esto se refiere al

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

problema de si las diferencias biológicas entre los sexos deberían o no tener implicancias en los roles de cada género para las actividades sociales. La distribución común de los roles de los sexos en una sociedad particular es traspasada a través de las familias, colegios, grupos cercanos y otros medios. La sociabilización es el proceso a través del cual los modelos culturales son transferidos desde una generación a otra. Esto significa que tanto hombres como mujeres aprenderían a través de este proceso cual es el lugar que les corresponde en la sociedad. Hofstede (1980) usa las descripciones tradicionales de los roles de cada género para calificar esta dimensión, sin embargo, los roles de cada género han cambiado sustancialmente. Esto sugiere que sus calificaciones pueden ser eventualmente reemplazadas por descripciones que no están vinculadas con los estereotipos de los roles de cada género (Steenkamp et al. 1999). Esto es lo que han hecho la mayoría de los investigadores en sus últimos estudios (Helgstrand y Stuhlmacher 1999; Nakata y Sivakumar 1996; Vittel et al. 1993; Hodgetts y Luthans 1993, entre otros), quienes modifican en parte la definición tradicional y definen la masculinidad de una cultura nacional como el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad son más "masculinos" o el grado en el cual una sociedad ve los comportamientos agresivos (masculinos) como importantes para el éxito. Una sociedad más "masculina" otorga mayor énfasis a la riqueza, el éxito, la ambición, las cosas materiales y los logros, mientras que una sociedad más "femenina" otorga mayor valor a la gente, a ayudar a otros, a preservar el medio ambiente y a la igualdad. A pesar de que la mayoría de los investigadores han incluido las cuatro dimensiones tradicionales de Hofstede en sus estudios, existen otros (por ejemplo, Nakata y Sivakumar 1996; Lu et al. 1999) quienes han agregado la dimensión de orientación de largo plazo versus corto plazo en sus investigaciones. Esto se debe a que esta dimensión tiene un efecto en las diferencias culturales a través de los países.

Aversión A La Incertidumbre

La aversión a la incertidumbre dentro de la cultura nacional de un país mide el grado en el cual una sociedad tiende a sentirse amenazada por la incertidumbre, el riesgo, la ambigüedad o situaciones indefinidas, y el grado en el cual sus miembros tratan de evitar tales situaciones adoptando códigos estrictos de comportamiento (Hofstede 1980). Las maneras de enfrentar la incertidumbre pertenecen a la herencia cultural, y son traspasadas y reforzadas entre generaciones a través de instituciones básicas como la familia, el colegio y el Estado. Ellos reflejan los valores sostenidos colectivamente por los miembros de una sociedad determinada (Hofstede) 1980).

Al igual que con la dimensión de distancia de poder, la definición de Hofstede de esta dimensión ha sido respaldada y utilizada por los distintos investigadores en sus aplicaciones en otras áreas (por ejemplo, Dorfman y Howell 1988; Hodgetts y Luthans 1993; Armstrong 1996; Ryan et al. 1999, entre otros).⁷³

4.11 Aplicaciones En Marketing

4.11.1 La Cultura Nacional y la Innovación en los Consumidores

La innovación es una de las claves en la creación de nuevos productos, afectando el grado de difusión de éstos. En este sentido, en lugar de intentar predecir mejor el éxito de los nuevos productos, Steenkamp et al. (1999) entregan un entendimiento más fundamental de la dimensión psicológica clave que conduce a la adopción de productos en los contextos internacionales: la innovación del consumidor. Ésta se define como la predisposición a comprar nuevos y diferentes productos y marcas, en lugar de persistir con las elecciones y modelos de consumo anteriores. Dentro de su trabajo conceptual general, se identifican las características de las naciones y los consumidores que forman la

⁷³ <http://www.administrativedigest.com/11.asp>

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

innovación del consumidor, donde los resultados generales apuntan al entendimiento específico y a la predicción de la adopción de productos. En el contexto de dicho estudio, la innovación de los consumidores daría más importancia a los valores como la estimulación, creatividad y curiosidad. Estos valores deberían ser usados en la comunicación de nuevos productos a consumidores innovadores relacionando los atributos del nuevo producto con uno o más de estos valores, basándose en los beneficios entregados por estos atributos (Steenkamp et al. 1996).

Otro descubrimiento fue que los consumidores innovadores son menos etnocéntricos, lo que está relacionado directamente con consumidores más individualistas. Esto sugiere oportunidades de posicionamiento para nuevos productos dentro de la naciente pero aún en crecimiento "cultura del consumidor global", o como originarios de una cultura extranjera específica que agrega novedad o credibilidad al producto (Alden et al. 1999). Por otro lado, si los nuevos productos son introducidos en países cuya cultura nacional es menos proclive a la adopción de las innovaciones por parte de sus ciudadanos, la estrategia de marketing debería ser modificada en varios aspectos para aumentar su efectividad. Una implicancia del estudio de Steenkamp et al. (1999), se refiere a la relación entre el grado de aversión a la incertidumbre de un país y la innovación. Cuando se introducen nuevos productos en una cultura con alta aversión a la incertidumbre, es importante posicionarlos como una innovación continua que no requiere cambios radicales en los modelos de consumo existentes. El producto en sí mismo también puede necesitar ser adaptado, dependiendo del grado de aversión a la incertidumbre del país.

En las culturas con alta aversión a la incertidumbre las compañías deberían tratar de disminuir el riesgo, a través de acciones como ofrecer muestras gratis o una política de retorno del producto si el consumidor está insatisfecho. Asimismo, se espera que las personas en las culturas con alta aversión a la

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

incertidumbre estén dispuestas a pagar un precio mayor por servicios que producen una seguridad adicional, como las garantías.

Otra implicancia del estudio se refiere a la relación entre el colectivismo de los países y la innovación. En los países colectivistas, la comunicación de marketing para un nuevo artículo debería enfatizar que es aceptado socialmente y que permite a los consumidores expresar valores sociales o grupales. De acuerdo al descubrimiento de que el efecto negativo del etnocentrismo es especialmente fuerte en los países con cultura colectivista, el énfasis del posicionamiento basado en el origen y cultura local tiene particular importancia en esos países (Triandis 1990). Si la innovación es claramente de un país extranjero, sería preferible una estrategia de nicho. Esto sirve para enfatizar la novedad (cultural) del producto y para abastecer al (limitado) segmento de consumidores innovadores que existen en las culturas colectivistas.⁷⁴

Esta es una de las únicas teorías que podemos encontrar sobre la transformación de la cultura y la gestión que ejercen las empresas sobre este factor, Geert Hofstede identifica cinco dimensiones mediante las cuales se mide la gestión realizada por las empresas, y como estos factores son determinantes para el entendimiento de la cultura nacional, ya que estas dimensiones son compartidas por las personas pertenecientes a la nación, teniendo en cuenta que no todas las personas piensan ni sienten igual a las demás.

4.12 Cultura y lugar de trabajo

Para un negocio internacional con operaciones en distintos países, una pregunta de importancia considerable es: *¿en qué forma la cultura de una sociedad afecta los valores que imperan en el lugar de trabajo?* La pregunta señala la necesidad de variar los procesos y las prácticas de administración, de

⁷⁴ <http://www.administrativedigest.com/11.asp>

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

acuerdo con los valores laborales culturalmente determinados. Por ejemplo, si las culturas de Estados Unidos Y Francia tienen valores laborales distintos, un negocio internacional con operaciones en ambos países debe modificar sus prácticas y procesos administrativos considerando estas diferencias

4.13 Evaluación modelo de Hofstede

Los resultados de Hofstede son interesantes en la medida en que nos revelan de manera general las diferencias culturales. Muchos de los descubrimientos de Hofstede son congruentes con los estereotipos occidentales relativos a las diferencias culturales. Por ejemplo, mucha gente cree que los estadounidenses (los cuales cuentan con una menor distancia de poder) son más individualistas e igualitarios que los japoneses, los que a su vez, son más individualistas e igualitarios que los mexicanos. De manera similar, muchos pueden estar de acuerdo en que los países latinoamericanos, como México hacen un mayor énfasis en el valor masculino son culturas del machismo - que los países nórdicos de Dinamarca y Suecia.

Sin embargo, debemos tener cuidado en no confiar demasiado en la investigación de Hofstede. En una serie de aspectos importantes, es deficiente. En primer lugar Hofstede asume que existe una correspondencia uno a uno entre cultura y Estado-nación pero, como vimos anteriormente, muchos países tienen más de una cultura. Los resultados de Hofstede no revelan esta distinción. En segundo lugar la investigación puede estar determinada culturalmente puesto que el equipo que la llevó a cabo estaba compuesto de europeos y estadounidenses. De esta manera, no es sorprendente que los resultados de Hofstede confirmen los estereotipos occidentales, puesto que fue un grupo de occidentales el que llevó a cabo la investigación.

También, ciertas clases sociales como la responsable del trabajo manual no calificado fue excluidas de la muestra de Hofstede. Una advertencia final

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

consiste en que el trabajo de Hofstede empieza a verse anticuado en la actualidad. Las culturas no permanecen estancadas; aunque lentamente, evolucionan con el transcurso del tiempo. Lo que fue una caracterización razonable en las décadas de los sesenta y los setentas pueden no serlo ahora.⁷⁵

A pesar de ello, de igual manera en que no debe ser aceptado ciegamente, el trabajo de Hofstede no debe descartarse por completo. Esta investigación representa un punto de partida para los gerentes que deseen averiguar la forma en que las culturas difieren y lo que esto puede significar para las prácticas administrativas. También, es importante observar que varios académicos han encontrado una sólida evidencia sobre la influencia que las diferencias culturales ejercen en los valores y las prácticas laborales. Pero los empresarios deben utilizar los resultados con precaución, pues no necesariamente son exactos.

En el capítulo anterior se hizo referencia a algunas teorías administrativas, y su relación con el Management Intercultural, y como estas han avanzado en el tiempo para estar a la vanguardia con los cambios organizacionales dados gracias a la globalización. También se muestra algunos aspectos importantes en la organización moderna, tales como la innovación, factor de gran importancia para que las organizaciones sean competitivas mundialmente, teniendo como factor crucial, la cultura globalizada.

⁷⁵ HILL, CHARLES W. L., *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 110

**5. CAPITULO III
MANAGEMENT INTERCULTURAL, INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
CULTURA**

5.1 Conocimiento y Ventaja para los Gerentes

Algunas diferencias en la cultura y el estilo de vida en otros países, hace necesario que los gerentes desarrollen una especialización internacional para manejar, en una base de contingencias que otorga el ambiente del país anfitrión, los factores poderosos, interdependientes en ese ambiente estos son: político, económico, legal, tecnológico, y de estrategia de dirección sobre la influencia cultural.

Una habilidad crítica necesaria para gerenciar a las personas y los procesos en otros países es la comprensión de la cultura, es decir, un conocimiento activo de las variables culturales las decisiones gerenciales. Los gerentes muy a menudo han subestimado la importancia de los factores culturales, muchas equivocaciones en los funcionamientos internacionales pueden ser atribuidas a una falta de sensibilidad cultural. La sensibilidad cultural, es un conocimiento y un cuidado especial sobre las culturas de otros individuos. La sensibilidad requiere la habilidad de entender la perspectiva de algunos que viven en otras sociedades y la habilidad de ponerse en los zapatos del otro.⁷⁶

Los gerentes internacionales pueden beneficiarse grandemente al entender la naturaleza, dimensiones y variables de una cultura específica y cómo éstos afectan el trabajo y los procesos organizacionales. Este conocimiento cultural les permite desarrollar las políticas apropiadas y determinar cómo planear,

⁷⁶ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 4, Pág. 104

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

organizar, liderar y controlar en una escena internacional específica. Este proceso de adaptación al ambiente es necesario para llevar a cabo la estrategia con éxito. También lleva a la interacción efectiva en la mano de obra aumentando la diversidad cultural.

Algunos estudios de dirección y reportes de algunas compañías dejan claro que una falta de sensibilidad cultural cuesta dinero, negocios y oportunidades. El conocimiento de algunos gerentes americanos sobre otras culturas esta mucho mas allá de su entendimiento y de la comprensión de los procesos organizacionales.

En este capítulo, se proporcionará un armazón conceptual con el que las compañías y los gerentes pueden evaluar las variables culturales pertinentes y pueden desarrollar perfiles culturales de varios países. Se usara este armazón entonces, para considerar los efectos probables de diferencias culturales en una organización y las implicaciones en la dirección.

5.2 La cultura y Sus Efectos en las Organizaciones

Como es generalmente entendido, la cultura de una sociedad comprende los valores compartidos, comprensiones y metas que son aprendidas de las generaciones anteriores, impuestas por los miembros de una sociedad, y transmitido de generación en generación. Uno nace en, no con una cultura esta se da gradualmente y sus efectos son sutiles a través del proceso de socialización. La Cultura resulta de una base de normas de vida, comunicación compartida, normas, los códigos de conducta y expectativas.

Como se ve a continuación, estas diferencias resultan de las variables de la cultura, como la religión, el idioma, además de prevalecer el variables nacionales como los factores económicos, legales, y políticos. Las variables nacionales y socioculturales mantienen el contexto del desarrollo y perpetuación

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

de variables culturales. Estas variables culturales a su vez, determinan las actitudes básicas hacia el trabajo, tiempo, materialismo, individualismo, y cambio. Estas actitudes afectan a la motivación y expectativas con respecto al trabajo y las relaciones de grupo de un individuo y ellos afectan los resultados que pueden esperarse finalmente del individuo.⁷⁷

5.3 Variables Ambientales que afectan las Funciones Gerenciales:

☞ Variables Nacionales

Sistema Económico

Sistema Legal

Sistema Político

Situación Física

Tecnología

know how

☞ Variables Socioculturales

Religión

Educación

Lenguaje

☞ Variables Culturales

Valores

Normas

Creencias

⁷⁷ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 4, Pág. 105

☞ **Actitudes**

Trabajo

Tiempo

Materialismo

Individualismo

Cambio⁷⁸

Redding y Martyn Johns encontraron, sin embargo, que las funciones gerenciales, como planear y organizar se ven afectadas de diferentes maneras por las creencias culturales, individuales en cada gerente, como aquéllas acerca de los valores morales, la causalidad y el significado de tiempo.⁷⁹

Los efectos de la cultura en las funciones de dirección específicas son particularmente notables cuando se intenta imponer los valores y sistemas propios en otra sociedad.

5.4 Sensibilidad Cultural

Como un primer paso hacia la sensibilidad cultural, un gerente internacional debe entender su propia cultura. Este conocimiento ayuda a no adoptar una actitud etnocéntrica o una parroquial. Las compañías grandes como pequeñas han demostrado esta falta de sensibilidad cultural en una medida sutil (y no tan sutil) con efectos variablemente desastrosos.

Después de haber estudiado su propia cultura, el próximo paso de los gerentes es establecer relaciones culturales efectivas y así desarrollar la sensibilidad cultural. Los gerentes no sólo deben ser conscientes de las

⁷⁸ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 4, Pág. 106

⁷⁹ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 4, Pág. 107

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

variables culturales y de sus efectos en la conducta o en el lugar de trabajo, también deben apreciar la diversidad cultural y deben entender cómo construir relaciones activas en cualquier parte en el mundo⁸⁰

5.5 Las Variables culturales y Dimensiones

Dada la gran variedad de culturas y subculturas alrededor del mundo, ¿cómo puede un estudiante de management intercultural, o un gerente que desea comprender la cultura, desarrollar una comprensión de la naturaleza específica de ciertas personas?, dada esta comprensión, ¿cómo un gerente puede anticiparse a los efectos probables de una cultura poco familiar dentro de la escena organizacional y como puede manejar los recursos humanos productivamente y controlar los resultados?

Una manera de hacerlo es desarrollar un perfil cultural para cada región o país con el cual este o esta considerando hacer el negocio. Para desarrollar un perfil cultural se necesita primero un poco de familiaridad con las variables culturales comunes a la mayoría de las culturas. De estas variables universales, se puede identificar las diferencias específicas encontradas en cada región o persona y se anticipa sus implicaciones para el lugar de trabajo. Los gerentes deben practicar un principio básico de dirección, la dirección de contingencia que les exige a los gerentes que adapten al ambiente local y las personas para poder gerenciar de acuerdo con las variables.⁸¹

5.6 Las subculturas

Los gerentes deben reconocer que las generalizaciones en los perfiles culturales producirán sólo una aproximación, o estereotipo del carácter nacional. Sobre

⁸⁰ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 4, Pág. 109

⁸¹ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 109

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

todos los buenos gerentes deben tratar a las personas como los individuos, y evitar al máximo cualquier forma de estereotipo, sin embargo, un perfil cultural es el mejor punto de partida para que los buenos gerentes tengan alguna tentativa o expectativa ⁸²

5.7 Variables Culturales

5.7.1 Sistemas religiosos y éticos

La **religión** puede definirse como un sistema de creencias y rituales compartidos, relativos al dominio de lo sagrado. Los **sistemas éticos** se refieren a un conjunto de principios morales, o valores, que se utilizan para guiar y moldear el comportamiento. La mayoría de los sistemas éticos del mundo es producto de la religión.

La relación entre religión, ética y sociedad es sutil, compleja y profunda. Si bien actualmente existen miles de religiones en el mundo, son cuatro las dominantes: cristianismo, islamismo, hinduismo y budismo. Quizá las implicaciones más importantes para los negocios se centren en el grado en que las distintas religiones moldean las actitudes hacia el trabajo y la actividad emprendedora, así como el grado en que la ética religiosa determina los costos de los negocios en un país determinado.

Implicaciones económicas del cristianismo la ética laboral protestante

Weber sostenía que la ética protestante enfatiza la importancia del trabajo arduo y la creación de riqueza (para la gloria de Dios), así como la frugalidad (abstinencia de los placeres mundanos). Según Weber, éste era el tipo de sistema de valores necesario para facilitar el desarrollo del capitalismo. Los

⁸² DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 5, Pág. 111

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

protestantes trabajaban duro y sistemáticamente para acumular riqueza. Sin embargo, sus creencias ascéticas sugerían que, en lugar de consumir esta riqueza mediante los placeres mundanos, debían invertir este caudal en la expansión de empresas capitalistas. Por lo tanto, la combinación del trabajo arduo y la acumulación de capital, que podía utilizarse para financiar una expansión y las inversiones, pavimentó el camino para el desarrollo del capitalismo.

Existe también otra manera en la que el protestantismo pudo haber estimulado el desarrollo del capitalismo. Al romper con el dominio jerárquico de la vida religiosa y social que caracterizó a la Iglesia Católica durante gran parte de su historia.⁸³

Implicaciones económicas del islamismo

Algunos principios económicos explícitos se alientan en el Corán. Muchos de los principios económicos del islamismo apoyan la libertad empresarial. El Corán habla de manera aprobatoria de las, libres empresas y de la ganancia *legítima* a través del negocio y del comercio (el mismo Mahoma alguna vez fue comerciante). La protección del derecho de propiedad privada también lo contempla el islamismo, aunque éste sostiene que toda propiedad es un favor de Alá (Dios), quien fue el creador y por lo tanto, es poseedor de todo lo existente.

A primera vista, el seguimiento estricto a esta ley islámica en particular podría provocar estragos en los sistemas financieros y bancarios de un país, elevando los costos de las negociaciones y ahuyentando a las empresas y a los inversionistas internacionales. Para manejar la prohibición relativa los intereses, los bancos islámicos han experimentado con un sistema de participación de las

⁸³ HILL, CHARLES W. L. Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 97

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

utilidades que sustituye a la generación de intereses a partir del préstamo. Cuando un banco islámico presta dinero a un negocio, en lugar de cobrar el interés sobre el préstamo, participa en las utilidades que se derivan de la inversión. De manera similar, cuando un negocio (o individuo) deposita dinero en una cuenta de ahorros en un banco islámico, el depósito se considera como una inversión de capital en cualquier actividad para la cual el banco utilice ese dinero. De esta manera, el depositante recibe una participación en las utilidades de la inversión efectuada por el banco (en lugar del pago de intereses).

Algunos musulmanes afirman que éste es un sistema mucho más eficiente que el sistema bancario occidental, puesto que fomenta tanto los ahorros como las inversiones a largo plazo. Sin embargo, no existe evidencia sólida de ello y muchos creen que el sistema bancario islámico es menos eficiente que el sistema bancario convencional de Occidente.⁸⁴

5.8 La economía

Lo el sistema económico, los medios de producción y distribución en una sociedad y los efectos resultantes en los individuos y grupos, tiene una influencia poderosa en los procesos organizacionales como el outsourcing, la distribución, incentivos, y repatriación de capital.

5.9 La política

El sistema de gobierno en una sociedad sea democrático, comunista, o dictatorial, impone las normas en una organización y su libertad hacer el negocios. Es el trabajo de los gerentes el entender el sistema político y cómo afecta los procesos organizacionales para negociar las posiciones dentro de ese

⁸⁴ HILL, CHARLES W. L. *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 101

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

sistema y para manejar las preocupaciones mutuas del país del anfitrión en compañía del invitado eficazmente.

5.10 La salud

El sistema de salud en un país afecta productividad del empleado, las expectativas y actitudes hacia la salud y su papel en el lugar de trabajo. Estas expectativas influirán en las decisiones directivas con respecto a los beneficios de la salud, seguro de vida, los medios físicos etc.⁸⁵

5.11 Dimensiones de Valor

Las variables culturales son el resultado de la combinación de valores compartidos entre los grupos de diferentes personas. La mayoría de las variaciones se encuentran en la base de las culturas y de los sistemas de valor subyacentes que causan que las personas se comporten de una manera diferente bajo las circunstancias similares. Los valores son ideas de las sociedades acerca de lo que es bueno o malo, como la creencia extendida que robar es inmoral e injusto. Los valores determinan cómo los individuos probablemente responderán en cualquier circunstancia dada.

5.12 Las Diferencias de Valor Operacionales críticas

Después de haber estudiando varios de los resultados de la investigación sobre las variables culturales, esta ayuda a identificar algún aspecto específico de estas que son las que causan a las personas problemas frecuentes en la dirección internacional.

Los gerentes internacionales se enfrentan a menudo a algunos conflictos en el lugar de trabajo como resultado de las diferencias dadas en estos cuatro

⁸⁵ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 4, Pág. 112

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

valores básicos de tiempo, cambio, materialismo, e individualismo y se deben prever estas diferencias de valor a nivel operacional y sus consecuencias probables, así los gerentes pueden ajustar las expectativas, la organización de trabajo, los horarios, los sistemas del incentivo, y mas adelante, para mantener unos resultados mas altos a nivel de la compañía.

5.13 Los Perfiles Culturales desarrollados

Los gerentes pueden recoger la información necesaria sobre las variables culturales. De la investigación, se da la observación personal, y discusiones con las personas. De estas fuentes, los gerentes pueden desarrollar perfiles culturales de varios países compuestos de las actitudes de personas y de ambientes de trabajo y también normas de conducta. Como se ha discutido anteriormente, estos perfiles pueden llegar a generalizar las culturas, a menudo favorablemente; también pueden existir muchas subculturas dentro de un país, pero los gerentes pueden y deben usar estos perfiles para anticiparse a las diferencias drásticas que se puedan presentar a nivel de la motivación, la comunicación, la ética y la productividad individual y de grupo que puede encontrarse en un país dado.⁸⁶

Sin embargo no es tan fácil para reunir estos perfiles culturales descriptivos de personas en otros países a menos que se haya vivido allí, esto ha sido un trabajo difícil ya que se relaciona con las personas, pero los gerentes pueden encontrar una salidas, puede hacer uso de investigaciones y de la literatura que está disponible como una base comparativa. La Dirección Comparativa proporciona informes de los perfiles rurales generalizados basados en una síntesis de investigación, principalmente la de Hofstede en Inglaterra así como otras numerosas fuentes. Estos perfiles ilustran cómo sintetizar la información

⁸⁶ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 4, Pág. 123

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

y sacarle provecho al carácter de una sociedad y de que implicaciones pueden deducirse sobre cómo gerenciar más eficazmente en esa sociedad.

5.14 Los Perfiles Comparativos En La Cultura

La Dirección por Enfoque

Muchas cosas de la cultura japonesa (y la base de las relaciones en el trabajo) puede ser explicado por el principio *Wa* "paz y armonía". Este principio, incluido en el valor ello se atribuye al *arnaie* "el amor indulgente", probablemente este se originó en la religión sintoísta de los enfoques a nivel espiritual y la armonía física. *Arnaie* produce Sintoísmo que se refiere a la confianza mutua, fe, y honor necesario para las relaciones comerciales exitosas. Al mismo tiempo, se concede mucha importancia a la lealtad, empatía, y la guía de secundario.

El resultado es una mezcla de autoritarismo y humanismo en el lugar de trabajo, similar a un sistema familiar. Estas raíces culturales son evidentes en un sistema de valor directivo y homogéneo, con la dirección media fortalecida, las relaciones interpersonales fortalecidas y un énfasis en cuidar a los empleados. El énfasis está en la dirección participativa, generando acuerdos, resolviendo problemas y realizando una toma de decisiones con una perspectiva a largo plazo.⁸⁷

Si se entiende este perfil cultural y sus implicaciones hacia comportamientos específicos en el lugar de trabajo, se puede realizar una comparación entre los comportamientos más comunes de los americanos, muchos de estos comportamientos parecen ser el opuesto de sus contrapartes, no es nada nuevo el hecho de que existen malentendidos y conflictos en el lugar de

⁸⁷ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 4, Pág. 124

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

trabajo, entre los americanos y los japoneses, por ejemplo en la mayoría de las actitudes y comportamientos de muchos japoneses se ve un alto nivel de colectivismo comparado con un alto nivel de individualismo muy común entre los americanos.

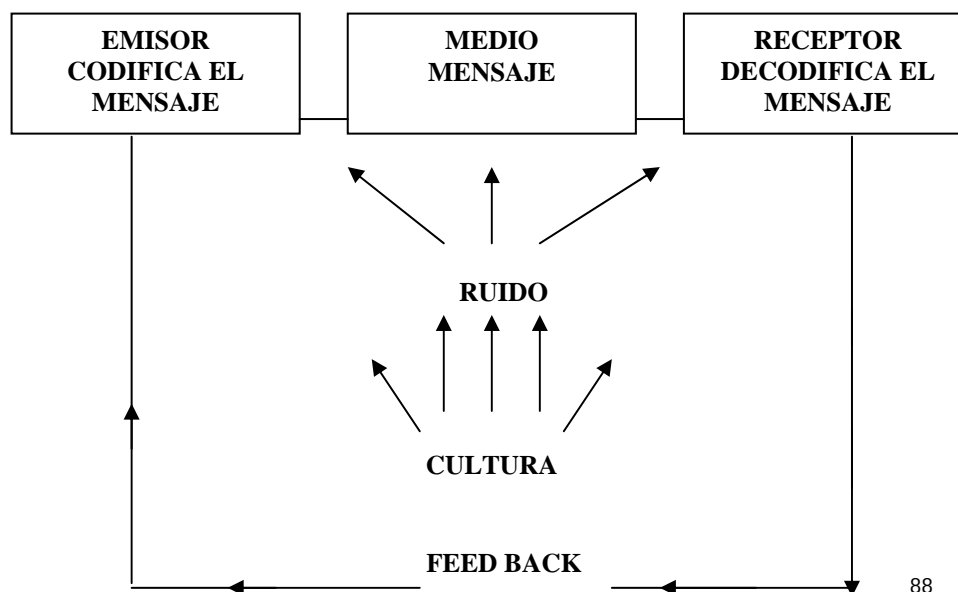
Adquisición de una cultura

La creación de una cultura nacional es un proceso difícil, en donde ciertas normas y valores son compartidos por las personas que viven en un solo país o se asocian a sí mismos a un cierto grupo nacional, un concepto que en los últimos años ha disminuido su importancia particularmente por el declive del estado nacional y el rompimiento de la sociedad en varios subgrupos, clases sociales, grupos religiosos, y grupos étnicos. Cada uno de estos grupos tiene como complemento o reemplazo un nuevo set de atributos culturales en contraste con la cultura nacional.

El mundo en el que vivimos está en un cambio continuo, con el avance tecnológico, los cambios en la estructura económica y política, cambios que están en continuo y rápido crecimiento. La adopción de una cultura es para muchos, parte de la vida diaria.

5.15 El Proceso de Comunicación

El término comunicación describe el proceso de compartir el significado transmitiendo los mensajes por medio como las palabras, conducta, o los artefactos materiales. Los Gerentes comunican actividades coordinadas para diseminar la información y motivar a las personas y negociar los planes futuros.



El Ruido cultural en el Proceso de la Comunicación

Pensando en la comunicación eficaz intercultural se necesita entender qué variables culturales causan el ruido en el proceso de comunicación. Este conocimiento de ruido cultural permitirá que se tomen las medidas para minimizar ese ruido y para que mejorar la comunicación.

Cuando un miembro de una cultura envía un mensaje a otro miembro de otra cultura, la comunicación intercultural toma su lugar. El mensaje contiene el significado proyectado por el codificador. Cuando este llega al receptor sufre una transformación en la influencia de la cultura del decodificador se vuelve parte del significado.⁸⁹

⁸⁸ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 140.

⁸⁹ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 141

Las Variables culturales en el Proceso de Comunicación:

Las variables culturales que afectan el proceso de comunicación ejercen influencia en las percepciones de las personas y han sido identificadas Samovar y Porter han sido discutidas por Harris Moran y Ronen entre otros. Estas variables son las siguientes:

Actitudes: Son las que determinan la manera como se comportan y se comunican las personas y la manera de interpretación de los mensajes de otras personas. *Las actitudes etnocéntricas* son una fuente particular de ruido en la comunicación intercultural.

El problema de estereotipar ocurre cuando una persona asume que cada miembro de una sociedad o subcultura tiene las mismas características o rasgos. Estereotipar es una causa común de malentender la comunicación del intercultural.

Organización social: Las percepciones pueden ser influenciadas por las diferencias en los valores, acercamiento, o a las relativas prioridades de las organizaciones sociales. Estas organizaciones pueden ser basadas en una nación, tribu o la secta religiosa o pueden consistir en los miembros de cierta profesión.

Los Modelos de Pensamiento: La progresión lógica de razonamiento varía ampliamente alrededor del mundo y afecta el proceso de comunicación. Los Gerentes no deben asumir que otros usan los mismos procesos del razonamiento.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Las sociedades difieren considerablemente sobre su percepción del rol del gerente. Muchas de estas diferencias son atribuibles a la percepción de quién debe tomar las decisiones y quién tiene la responsabilidad.

Lenguaje: El idioma hablado o escrito causa frecuentemente una falta de comunicación, proviniendo de una incapacidad de las personas para hablar el idioma local y una traducción pobre o demasiado literal, el fracaso de un orador para explicar los modismos de una persona llevan a la utilización del lenguaje corporal o de ciertos símbolos. Incluso entre países que comparten el mismo lenguaje pueden haber problemas en las sutilezas y matices inherentes en el uso del lenguaje.

Una de las formas más obvias en que los países difieren entre sí es el lenguaje. Por lenguaje queremos decir medio —hablado y no hablado— de comunicación. El lenguaje es una de las características distintivas de una cultura va más allá de la facultad de comunicación entre las personas.

La naturaleza del lenguaje también estructura la forma en que se percibe el mundo. El lenguaje de una sociedad puede enfatizar ciertas características del mundo, en lugar de otras.⁹⁰

Lenguaje no hablado

El lenguaje no hablado se refiere a la comunicación no verbal. Para comunicarnos todos utilizamos un sinnúmero de signos no verbales. Alzar las cejas, por ejemplo, es signo de reconocimiento en la mayoría de las culturas, mientras que la sonrisa es signo de alegría. Sin embargo, muchos signos no verbales se determinarán culturalmente.

⁹⁰ HILL, CHARLES W. L. Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 104

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Desconocer el lenguaje no verbal de otra cultura puede conducir a una falta en la comunicación. Por ejemplo hacer un círculo con el pulgar y el índice es un gesto amistoso en Estados Unidos, pero es una invitación sexual vulgar en Grecia y Turquía. De igual modo, mientras que la mayoría de los estadounidenses y los europeos utiliza el gesto del pulgar levantado para indicar que "esta bien", en Grecia el gesto es obsceno.

Otro aspecto de la comunicación no verbal el espacio personal es decir, la distancia aceptable entre la persona con la que se habla. En Estados Unidos, la distancia acostumbrada que adoptan las partes en una discusión de negocios oscila entre 5 y 8 pies (1.5 y 2.3 metros, respectivamente). En Latinoamérica, la distancia óptima es de a 5 pies (1 a 1.5 metros). En consecuencia, muchos norteamericanos sienten, de manera inconsciente, que los latinoamericanos invaden su espacio personal, lo que, en ocasiones, provoca un retraimiento del americano durante alguna conversación. A su vez, los latinoamericanos pueden interpretar este alejamiento como indiferencia. El resultado puede llegar a ser una lamentable falta de concordia entre dos negociantes de distintas culturas.⁹¹

La gente piensa a menudo que ven más de lo que escuchan. Esta comunicación no verbal puede ser categorizada en cuatro tipos: (1) comportamiento kinesico (2) la proxemia, (3) el paralenguaje, y (4) el objeto del lenguaje.

El termino "*comportamiento kinesico*" se refiere a los movimientos del cuerpo, la postura, los gestos, las expresiones faciales, y el contacto visual. Aunque tales acciones pueden ser universales, su significado no lo es, porque los sistemas kinesicos del entendimiento son culturalmente específicos y son aprendidos.

⁹¹ HILL, CHARLES W. L. *Negocios Internacionales Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3 Pág. 105

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

El término "*proxemia*" se refiere a la influencia de la proximidad y el espacio en la comunicación. Los americanos esperan que el diseño de las oficinas mantenga el espacio privado para cada persona, normalmente un espacio más grande y más privado como se va subiendo en la jerarquía.

Hall y Hall sugieren que las diferencias culturales afectan la programación de los sentidos y del espacio, percibidos por todos los sentidos, se considera como una forma de territorio para ser protegido.

El término "*paralenguaje*" se refiere a lo que se dice en lugar del contenido, el tipo de discurso, el tono e inflexión de la voz, otros ruidos, la risa y los bostezos. El gerente es consciente y aprende a interpretar las diferencias sutiles en el paralenguaje, incluso el silencio.

El término "*tiempo*" es otra variable que comunica la cultura, es la forma como las personas consideran y usan tiempo.⁹²

La relación entre tiempo y el espacio también afecta la comunicación. Por ejemplo, es probable que algunas personas celebren las reuniones abiertas y dirijan las transacciones de una reunión a otra, en lugar de compartir reuniones temáticas, como lo hacen otras personas.

Tendencias a través de las fronteras y comunicación intercultural

A finales del siglo XX el mundo en general ha desarrollado una nueva visión. El modelo occidental de una democracia liberal ha sido victorioso sobre el autoritarismo en Latinoamérica y Europa. En nuestra sociedad, podemos ver el cambio en los grupos políticos en donde no se presentan como una manera de

⁹² DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 146

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

control sino que se presenta como un regulador mundial de la economía neoliberal.

Con la llegada de un nuevo orden neoliberal la realidad subjetiva y la integración cultural de las personas han llegado a estar bajo un ataque constantemente por las nuevas formas de comunicación intercultural y los nuevos flujos de información.

El dominio de los actores globales en el medio es un fenómeno que no se puede dejar así por que si, la aparición de los conceptos globales en la música, en la televisión etc., así como la aparición de una audiencia global con su impacto en los contenidos de la programación es un concepto sin precedentes.

El contenido de los medios modernos es caracterizado como una corriente que nunca acaba, de popularidad y cultura en masa, orientada a la programación y que cada vez nos lleva hacia unos puntos de vista alternativos y distintos sobre el concepto de la cultura.⁹³

El ambiente de la comunicación intercultural

Las comunicaciones interculturales tienen una naturaleza más profunda que comunicarse solo de forma hablada y escrita. La esencia de la efectividad de las comunicaciones interculturales está relacionada con hacer las cosas bien que con enviar los mensajes correctos.

La comunicación es un factor crítico de la gerencia intercultural y de los temas que se discutirán a continuación particularmente aquéllos que se encuentran en la naturaleza interpersonal. Involucrando la motivación, liderazgo, interacciones de grupo y la negociación. La cultura se lleva y se perpetúa a través de la comunicación de una forma u otra. La cultura y comunicación están

⁹³ DAHL STEPHAN Comunicación y Transformación de la Cultura (<http://stephweb.com/capstone>)

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

entrelazadas intrínsecamente y son esencialmente sinónimos. Entendiendo esta relación los gerentes pueden acercarse a la a construir a una gerencia intercultural constructiva.

La comunicación en cualquier forma escrita, hablada o escuchada es una parte inherente del papel de los gerentes y toma gran parte del tiempo de los mismos. Los estudios realizados por Mimzberg demuestran la importancia de comunicación oral él encontró que la mayoría de los gerentes gastan entre 50 y 90 por ciento de su a hablar con la gente. La habilidad del gerente de comunicarse eficazmente a través de las barreras culturales determinara el éxito de transacciones negocios internacionales o los resultados culturales de la diversa mano de obra. Es importante entender el proceso de comunicación y su desarrollo y papel del as gerencia intercultural.⁹⁴

5.16 El contexto

El factor mas diferenciador y que además es la primera causa de ruido en el proceso de la comunicación es el contexto que como se puede ver actualmente incorpora muchas de las variables que se han discutido. El contexto en el que la comunicación tiene lugar, afecta el significado e interpretación de la interacción.

5.17 Educación

La educación formal representa un papel determinante en la sociedad, es el medio a través del cual los individuos aprenden muchas de las habilidades lingüísticas, conceptuales y matemáticas que son indispensables en una sociedad moderna. La educación formal también complementa el papel de la

⁹⁴ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Cáp. 5, Pág. 140

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

familia en el proceso de socialización del individuo para que interiorice los valores y las normas de las sociedades.

Los valores y las normas se enseñan tanto directa como indirectamente. Las escuelas, por lo general, enseñan hechos básicos sobre la naturaleza social y política de una sociedad; también se centran en las obligaciones fundamentales de la ciudadanía. Las normas culturales son objeto de enseñanza indirecta en las escuelas. El respeto a otros, la obediencia a la autoridad, la honestidad, la limpieza, la puntualidad y demás son elementos que pertenecen al "programa de estudios oculto" de las escuelas. Un sistema de calificaciones provoca que el niño conozca el valor del logro personal y la competencia.

Desde la perspectiva de los negocios internacionales, quizá uno de los aspectos más importantes de la educación sea su función determinante en la ventaja competitiva nacional. La existencia de un grupo de trabajadores calificados e instruidos parece ser uno de los principales factores del probable éxito económico de un país.

Al analizar el éxito competitivo de Japón desde 1949, por ejemplo, Michael Porter observa que después de la guerra, Japón carecía prácticamente de todo, a excepción de un grupo calificado e instruido de recursos humanos.

5.18 Los Canales de la Comunicación

Además de las variables relacionadas con el emisor y el receptor de un mensaje, las variables unidas a los canales y el contexto del mensaje deben ser consideradas. Estas variables incluyen mensajes rápidos o lentos, flujos de información y diferentes tipos de comunicación.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Sistemas de Información

La comunicación en las organizaciones varía de acuerdo a donde y como se origina, los canales y la velocidad a la que fluye la información, sea formal o informal etc. El tipo de estructura organizacional, las políticas y el estilo de liderazgo, afectan la naturaleza de los sistemas de información de las organizaciones.

Al ser un gerente internacional, es muy importante y muy útil conocer donde y como se genera la información, la velocidad a la que fluye tanto interna como externamente, y es importante también que los gerentes sepan encontrar el camino a las fuentes informales de información en la compañía.⁹⁵

Gerenciando la Comunicación Intercultural

Los pasos hacia una efectiva comunicación intercultural incluyen el desarrollo de sensibilidad cultural, codificación cuidadosa, transmisión selectiva y decodificación cuidadosa.

Desarrollando la Sensibilidad Cultural

Un gerente al actuar como un emisor, debe conocer al receptor y codificar el mensaje en un formato que pueda ser más entendible. El gerente debe requiere tener un conocimiento de su propio equipaje cultural y cómo afecta este el proceso de la comunicación. En otros términos, ¿qué tipos de comportamientos implica el mensaje, y cómo serán percibidos por el receptor? La manera de anticiparse a como el receptor entenderá el mensaje, es saber que este atará al mensaje a su cultura e interiorizara con una empatía honesta,

⁹⁵ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 148

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

así paso a paso se va desarrollando la sensibilidad cultural por parte de los gerentes.

La cuidadosa codificación del mensaje El gerente en el papel de remitente debe usar palabras, cuadros, o gestos que sean apropiados para el marco de referencia del receptor.

La Transmisión selectiva El tipo de medio escogido para el mensaje depende de la naturaleza del mensaje, en el nivel de importancia, el contexto y las expectativas del receptor, entre otros factores.

En la gran mayoría de situaciones es mejor usar la interacción cara a cara para las relaciones que se construyen para otras transacciones importantes, particularmente en las comunicaciones interculturales gracias a la falta de familiaridad de las partes. Las interacciones personales le dan al gerente la oportunidad de crear un feedback visual y verbal inmediato y de hacer rápidos ajustes en el proceso de comunicación.

Otro factor importante es una *correcta descodificación del mensaje y el feedback*, la mejor manera de conseguir un buen feedback es teniendo una interacción frente a frente ya que esta permite que el gerente vea, escuche y sienta inmediatamente como se ha interpretado el mensaje.

La gerencia de la comunicación intercultural depende en gran medida de las habilidades personales y comportamientos de los gerentes. Estos comportamientos que los investigadores indican, son muy importantes a la efectividad de la comunicación intercultural (ICE).⁹⁶

⁹⁶ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Ed. Prentice Hall, Pág. 5, Pág. 156-159

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

En el capítulo anterior se habló del Management Intercultural y cómo afecta a las empresas gracias a la globalización. Uno de los factores más importantes para que se dé este cambio, o se afecten las organizaciones actuales, es la internacionalización de la cultura, aquí se muestra cómo y cuáles son los factores inherentes en este proceso de internacionalización y las variables relacionadas con las culturas de los países, a tenerse en cuenta para un proceso de esta índole.

6. CAPITULO IV CONSULTORIA DE EMPRESAS

Es importante, si se quiere desarrollar un enfoque adecuado al manejo de la consultoría y de las empresas o personas prestadoras del servicio, tener una claridad acerca de la función de asesoría que prestan las consultoras a las empresas y el papel que cumplen en el desarrollo de las actividades económicas de las mismas.

6.1 Enfoque Visión Funcional

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele define la consultoría como proceso de consultoría cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma sino que ayuda a los que lo son. Peter Block sugiere incluso que, se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se pone del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes.⁹⁷

6.2 Enfoque Servicio Profesional

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Roben Metzger, la consultoría de empresas es un servicio

⁹⁷ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.3

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyudar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas.⁹⁸

Dados estos dos enfoques, se puede ver que la consultoría de empresas es una ayuda que se brinda a cualquier compañía, con el fin de lograr un mejoramiento de cualquier proceso o tarea de la organización y que no implica una responsabilidad directa sobre la ejecución de la tarea, es decir, no necesariamente tiene que existir una supervisión de los procesos de cambio que se quieran establecer por parte del consultor. El servicio de consultoría se puede prestar de forma directa por los participes de la organización o personas relacionadas con los procesos y/o personas independientes, altamente capacitadas brindando asesoría para un mejoramiento de los procesos de gestión de las organizaciones.

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Igualmente, es también un método de colaborar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

A continuación se nombran diferentes actores que pueden ser participes en la prestación de servicios de consultoría a organizaciones:

⁹⁸ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.3

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- ☞ Profesionales técnicamente competentes pero cuya principal profesión no es la consultoría de empresas, pero están en la capacidad de manejar cualquier situación organizacional que se presente.
- ☞ Profesionales educadores en temas administrativos y afines.
- ☞ Profesionales cuya su función es capacitar en procesos organizacionales o técnicos en determinadas áreas organizacionales.
- ☞ Profesionales dedicados a la investigación en los temas relacionados en la investigación y afines.

Es importante que para el análisis que se plantea en este estudio enfatizar en los consultores profesionales de empresas, con el fin de ver más a fondo la relación y los efectos que tiene en el manejo de Management Intercultural y su respectivo desenvolvimiento e impacto en las organizaciones internacionalizadas.

6.3 Características del servicio de consultoría

La consultaría puede ser vista como, el servicio profesional prestado por los consultores en una ocupación con una dedicación completa o como un servicio prestado en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

Podría decirse que los directores de empresa tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y que la situación de cada empresa es única.

A lo largo de los años, los consultores de empresas pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar experiencias adquiridas para ayudar a sus nuevos clientes y viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprenden a afrontar nuevos retos y a tener en cuenta nuevas oportunidades.

Por tanto, la consultoría se puede basar en la experiencia, en la investigación, o en ambas. La consultoría basada en las investigaciones ha adquirido importancia con la extensión de la investigación operativa, las teorías de sistemas, la ciencia de la informática y la tecnología de la información, las ciencias del comportamiento y otras investigaciones científicas relativas al funcionamiento y conducta de las organizaciones y los sistemas humanos en los sectores empresarial y social. Esa evolución ha inducido a varios profesores e investigadores relacionados con la gestión empresarial a pasar a la consultoría y ha estimulado asimismo a varias empresas consultoras a iniciar sus propios programas de investigación para crear nuevos servicios a los clientes basándose en las investigaciones.⁹⁹

El servicio de consultaría depende de los temas que se han de intervenir, de esto depende el tiempo que se utilice ya que puede ser tomado como una labor de auditoria en un tema específico o hacer una auditoria o estudio de puntos generales de la organización. Para esto el consultor debe estar en la capacidad de poder tratar ambos casos.

Es importante que el director o gerente de empresa debe tener las cualidades de consultor para poder realizar un trabajo integral y en los casos de intervención del consultor debe tener la capacidad de trabajar conjuntamente y así poder supervisar que el cambio que se pretenda realizar tenga el uso adecuado de los recursos y formas de gestión indicadas.

⁹⁹ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.5

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La experiencia y el saber investigar son dos puntos que tienen una gran relación y deben ir soportadas con las teorías existentes en el manejo organizacional de las empresas. Esto es de suma importancia ya que las teorías organizacionales son el fruto que han dejado en el tiempo el cambio a la forma de gerenciar en las organizaciones, haciendo que estas sean la radiografía de los problemas.

6.3.1 Servicio independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización y el cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La ***independencia técnica*** implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente.

La ***independencia financiera*** significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado.

La ***independencia administrativa*** implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

La ***independencia política*** significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La ***independencia emocional*** significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.¹⁰⁰

El servicio de consultoría tiene como propiedad la autonomía completa por parte del consultor, esto implica que tanto el análisis que se utilice y los cambios a seguir son dictaminados independientemente por el prestador de servicio como se ve anteriormente.

6.3.2 Servicio temporal

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional.

6.3.3 Servicio comercial

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas.

6.4 Cinco razones genéricas para recurrir a los consultores

Un gerente de empresa puede recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda de un profesional independiente y considera que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Sin embargo, ¿de qué tipo de ayuda se está hablando? ¿Cuál puede ser el objetivo de utilizar a un consultor?

¹⁰⁰ KURB, MILAN, La Consultoría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.6-7

6.4.1 Alcanzar los fines y objetivos de la organización

Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole.

El objetivo de alcanzar las metas de la organización cliente parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas. En algunas organizaciones esto no sucede y el principal aporte del consultor podría consistir en ayudar al cliente a adoptar una visión del futuro fijar metas ambiciosas pero realistas, elaborar una estrategia, concentrarse en los resultados y empezar a considerar los problemas y las oportunidades actuales a la luz de unas metas más a largo plazo y más fundamentales para la organización.

Los consultores deben estar conscientes de que las organizaciones clientes pueden perseguir metas de diferentes clases. Algunas veces el objetivo de una consultoría puede ser asesorar al cliente sobre cómo mantener el *status quo* o incluso cómo abandonar la actividad empresarial.¹⁰¹

El principal objeto que debe tener cualquier actividad que se realice en una organización es lograr los fines y objetivos de la misma y toda actividad debe verse reflejada con esta finalidad. Las tareas de la consultoría deben estar principalmente encaminadas a lograr los objetivos organizacionales y colectivos que están establecidos por las empresas. La consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente.

¹⁰¹ KURB, MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.10-11

6.4.2 Resolver los problemas gerenciales y empresariales

Ayudar a los directores, gerentes a resolver problemas es quizá el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa.

6.4.3 Descubrir y evaluar nuevas oportunidades

Por las razones anteriormente indicadas, los consultores no se sienten especialmente satisfechos de que se los considere remediadores de problemas. Después de todo, si una empresa no tiene dificultades, no tiene motivos para recurrir a una persona con el fin de que se las resuelva. No obstante, los consultores consideran que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de dificultades. Muchas sociedades mercantiles y otras organizaciones bien administradas, exitosas y ambiciosas así lo han comprendido. A veces pueden recurrir también a un consultor para descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y rectificar sus motivos.

Este tipo de organizaciones consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa.

La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en actos y han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores.¹⁰²

¹⁰² KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.11-13

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Al hacer el diagnóstico de los problemas y al buscar sus soluciones, también el consultor debe estar en la capacidad de poder encontrar nuevas oportunidades de mejorar la productividad y la rentabilidad de la empresa.

6.4.4 Mejorar el aprendizaje

Lyndon Urwick, cuya contribución al fomento de la consultoría profesional de empresas es una de las más importantes ha señalado que el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye. El que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios.

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto.¹⁰³

Es fundamental que toda actividad de mejoramiento continuo que realice el consultor tenga un aprendizaje para poder identificar mejoras en la gestión y la utilización de los recursos de la organización.

6.4.5 Poner en práctica los cambios

“Agente del cambio” es otro título frecuentemente aplicado a los consultores. Y están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

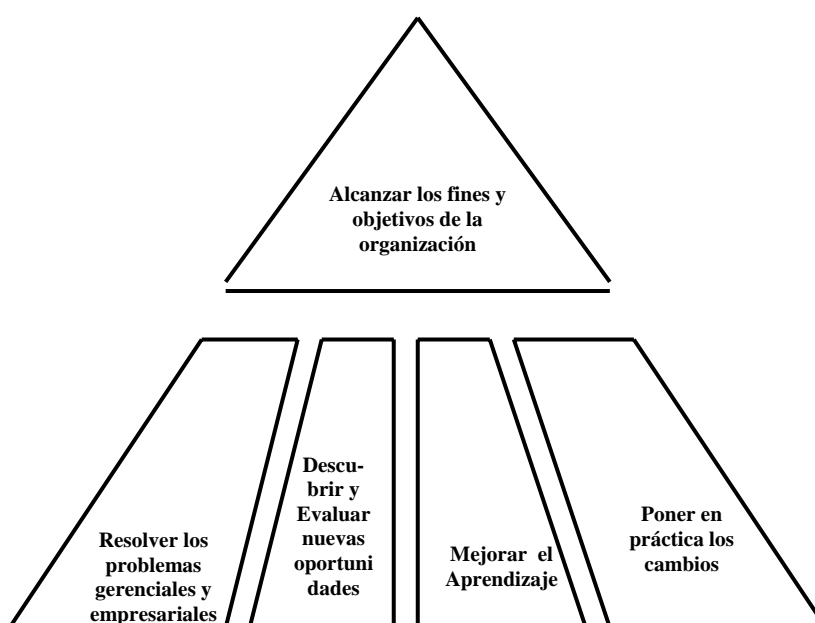
La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los

¹⁰³ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.13

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

cambios que puede efectuar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio.¹⁰⁴

La implementación de los cambios para la solución de los problemas, es clave para poder lograr el cumplimiento de las metas que se tengan. A continuación se presenta un diagrama de cómo cada una de estas razones llevan a la meta.



105

6.5 Las dos dimensiones de la consultoría

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica como se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones clientes:

¹⁰⁴ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.14

¹⁰⁵ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1. Pág. 10

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La dimensión técnica, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema;

La dimensión humana, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.¹⁰⁶

6.6 La consultoría y la solución de problemas

Otra cuestión fundamental y frecuentemente debatida es la del método del consultor para resolver los problemas.

Una definición correcta del problema que se ha de resolver y el objetivo que se ha de alcanzar con la consultoría son esenciales. Los observadores de la consultoría advierten contra la aceptación de la percepción que tiene el cliente del problema: el problema puede estar erróneamente determinado y el consultor se encontrará en una trampa, o se ocupará de un problema erróneo o el problema podrá no justificar la intervención del consultor y los costos que acarrea.

Para evitar este defecto elemental, los auténticos profesionales insisten en efectuar su propia evaluación independiente del problema que les presenta el cliente y en establecer una definición común en conversaciones y en colaboración con el cliente.

¹⁰⁶ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1., Pág. 20

6.7 La Consultoría Y La Cultura

6.7.1 La comprensión y el respeto de la cultura

El problema planteado por la cultura es que, a pesar de ser omnipresente y de ejercer una considerable influencia sobre el funcionamiento de las organizaciones y de sociedades enteras, resulta difícil de identificar y captar. Los valores y las creencias que constituyen la cultura se forman a lo largo de generaciones, se transmiten de una a otra generación y normalmente se adquieren de manera inconsciente, en los primeros años de la vida, en la familia, la escuela, por medio de la educación religiosa, en el trabajo o en las relaciones con otros miembros de la comunidad.¹⁰⁷

Los consultores tienen el mismo problema, ellos tienen a su vez su misma personalidad, valores y principios que se han moldeado en la cultura en la que ha crecido y no son concientes de ello ya que la cultura será lo último que ellos descubran en las empresas, y cuando ellos realicen este descubrimiento se abrirá la puerta a un experto destacado en su esfera técnica.

6.7.2 Toma de conciencia de la cultura

En la consultoría de empresas, la cultura es un elemento importante del problema técnico concreto con respecto al cual se recurre al consultor.

Dadas las circunstancias surge la siguiente pregunta: ¿qué puede hacer este para asegurarse de que tiene conciencia de la cultura y de que ni su comportamiento ni sus sugerencias chocan con ésta?

Para ser sensible a la cultura, un consultor de empresas no tiene que convertirse en sociólogo o antropólogo. Se pueden adquirir ciertos conocimientos de la cultura por medio de lecturas sobre la cultura y conversaciones sobre cuestiones culturales con otras personas. Un sincero interés por el

¹⁰⁷ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 116

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

significado de la cultura y por diferentes culturas proporciona una buena base para entender e interpretar correctamente un contexto cultural determinado.

Sin embargo, éste es sólo el primer paso. Como cualquier otra persona, un consultor que no haya vivido y actuado nunca en una cultura diferente de la suya tendrá dificultades para percibir y comprender el pleno significado y la fuerza de otra cultura, así como la función de diversos factores que pueden ser desconocidos en su propio medio cultural.¹⁰⁸

6.7.3 Tolerancia cultural

La cultura es muy importante para los seres humanos. Su preferencia por valores culturales fundamentales no es racional, sino emocional. En cambio, un consultor de empresas puede pensar que son anacrónicas e irracionales. Las culturas reflejan siglos de experiencias de la sociedad y ayudan a los seres humanos a hacer frente a la vida, por consiguiente, el respeto de culturas diferentes y la tolerancia en relación con los valores y creencias ajenos a la propia cultura, pero importantes para otras personas, son cualidades esenciales de un buen consultor.¹⁰⁹

Un consultor que se ha formado en un medio cultural menos tolerante debe ser particularmente prudente al trabajar en el marco de otras culturas.

6.8 La Relación Consultor-Cliente

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, con el fin de desarrollar un cambio significativo en la organización debido a diferentes falencias del mismo.

¹⁰⁸ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 117

¹⁰⁹ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 118

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La realidad es mucho más compleja. El consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado válido en la organización cliente sin formar parte de su sistema administrativo y humano. Incluso un consultor interno un empleado de la organización es un elemento ajeno desde el punto de vista de las dependencias de la organización donde se supone que ha de intervenir. Independientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no ser entendido y aceptado por el cliente. El rechazo suele adoptar múltiples formas.¹¹⁰

6.8.1 Definición conjunta del problema

En muchas organizaciones, la dirección superior ni siquiera estudiará la conveniencia de recurrir a un consultor, a menos que se le presente una descripción clara del problema y del objetivo de la consultoría.

Antes de aceptar el encargo, el consultor debe asegurarse de que puede aceptar la definición del problema formulado por el cliente y estos dos actores deben estar de acuerdo en la definición del mismo ya que existen diferentes puntos de vista.

La comparación entre las definiciones del consultor y del cliente establece la base para una sólida relación de trabajo durante todo el tiempo que dura la consultoría. Con todo, esa definición conjunta no se debe considerar como definitiva. Una vez iniciada la tarea, mediante la realización de un diagnóstico detallado se pueden descubrir nuevos problemas y es posible que sea necesario rectificar la definición originalmente convenida.

¹¹⁰ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 3, Pág. 57

6.9 La Consultoría Y El Cambio

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes.¹¹¹

6.10 La cultura de la empresa de consultoría

Las características mencionadas de las culturas de las organizaciones se dan también en las empresas de consultoría al igual que en las demás organizaciones. Sus culturas abarcan valores y normas sobre un amplio conjunto de cuestiones entre las que figuran los métodos y prácticas de la consultoría. La cultura de una empresa de consultoría es, por tanto, una mezcla especial de factores culturales de la organización, la profesión y el país. Es fundamental ser consciente de ello, en particular si existe algún peligro de incompatibilidad y conflicto con la cultura del cliente.

Más adelante se verá la influencia de la cultura en las organizaciones y por ende la influencia de la cultura en las empresas consultoras.

6.11 La cultura en relación con las tareas de consultoría

6.11.1 El comportamiento del consultor

Es necesaria una orientación útil sobre cómo se deben comportar los consultores al actuar en otras culturas. La mayor parte de esa orientación concierne a las relaciones interpersonales y a las maneras. Por ejemplo, conviene obtener asesoramiento sobre:

- ☞ Cuándo y cómo iniciar el examen de los problemas.
- ☞ Comunicación escrita y oral con el cliente.
- ☞ Relaciones interpersonales oficiales y oficiosas.
- ☞ El empleo de intermediarios.

¹¹¹ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 4 Pág. 79

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- ☞ Manifestación o reserva de las emociones.
- ☞ Qué lenguaje y palabras utilizar.
- ☞ Tabúes que se han de evitar.

Estos aspectos varían dependiendo del país o nacionalidad de origen del cliente que se pretende asesorar, ya que el comportamiento es diferente de estos gracias al desarrollo cultural de los mismos que varía como consecuencia de su origen.

Algunos consultores creen que deben tratar de identificarse con una cultura extranjera, comportándose como se comporta el cliente y compartir los valores y creencias del cliente para comprender plenamente su medio ambiente y prestar un servicio eficaz. Esto puede resultar imposible, y hasta poco deseable. Implica la pérdida de autenticidad y sinceridad, con lo que se abandonan características de comportamiento esenciales para un consultor profesional. Comprender y respetar la cultura de otras personas no implica renunciar a la propia.¹¹²

La experiencia y talento son factores de gran importancia para el consultor ya que por medio de estos puede aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su objetivo. En algunos casos, el consultor debe tener claro los valores importantes, cómo se hacen normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se van a evitar, diferenciando soluciones técnicas y teniendo conciencia de las diferencias entre culturas de la organización.

6.12 La cultura y el cambio

Los valores y las creencias relacionados con el cambio tienen un lugar destacado en la cultura. En general las culturas modernistas y optimistas consideran el cambio saludable; sin él, ni los negocios ni la sociedad pueden

¹¹² KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 125

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

prosperar. Las culturas dominadas por el tradicionalismo valoran el *status quo*, la estabilidad y el respeto reverencial por el pasado. Sospechan de todo cambio y pueden percibirlo como un acontecimiento perturbador y subversivo si, en opinión del consultor, la necesidad del cambio es evidente. Comprender y captar esto puede resultar particularmente difícil para un consultor acostumbrado a trabajar con clientes dinámicos, deseosos de aplicar rápidamente cualquier cambio del que la empresa pueda obtener beneficios.

La presencia de factores culturales que impiden o retrasan el cambio no implica que éste no sea posible. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se dan cuenta de su necesidad, en particular si el cambio viene impuesto por fuertes influencias exteriores, como el deterioro de las condiciones materiales de vida. Una mejor información, la instrucción y los contactos con culturas más dinámicas y nuevas tecnologías influyen asimismo en la actitud de las sociedades tradicionalistas con respecto al cambio. Con todo, el proceso del cambio puede ser lento y difícil.

6.13 Niveles Y Dimensiones Del Cambio

Cambio del medio ambiente

El cambio no es ninguna novedad, ha sido siempre una característica de la existencia misma y de la historia de la humanidad. Sin embargo, existe un fenómeno nuevo: la profundidad, complejidad y ritmo sin precedentes de los cambios tecnológicos, sociales y de otra índole que se están produciendo en el momento presente. Las organizaciones actuales funcionan en un medio ambiente que esta constantemente en mutación. La capacidad para adaptarse a los cambios del medio se ha convertido en una condición fundamental del éxito y la supervivencia en los negocios.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

En una empresa o en otra organización particular la cuestión práctica consiste en saber qué se ha de considerar como su medio externo. Esta cuestión es cada vez más difícil de contestar. A menudo los gerentes están totalmente perplejos cuando se dan cuenta de que su organización puede verse influida por fuerzas económicas, sociales o políticas que antes nunca habrían tomado en consideración al adoptar sus decisiones. La competencia puede provenir de sectores y países en los que en el pasado nunca se consideró como potenciales competidores.

Los cambios de la organización

Las organizaciones no cambian por cambiar, pero como forman parte de un proceso más amplio de desarrollo y tienen que reaccionar ante los nuevos cambios, trabas, exigencias y oportunidades del medio ambiente, se ven permanentemente obligadas a adaptarse al medio en el que existen y funcionan.

Los cambios pueden referirse a cualquier aspecto o factor de una organización. Por tanto, pueden afectar a los productos y los servicios, las tecnologías, los sistemas, las relaciones, la cultura de la organización, las técnicas y el estilo de dirección, las estrategias aplicadas, las competencias, los rendimientos y cualquier otra característica de una empresa.¹¹³

Cambios en las personas

La dimensión humana en el cambio de una organización es fundamental, las personas que trabajan en la organización, su personal directivo y técnico y sus trabajadores son las que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden introducir en la organización y qué beneficios reales se van a obtener de ellos. Las empresas y las organizaciones son, por encima de

¹¹³ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 4, Pág. 79-84

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

todo, sistemas humanos, el personal debe entender, desear y poner en práctica cambios que a primera vista, pueden parecer únicamente tecnológicos o estructurales y competencia exclusiva de la alta dirección, pero que en la práctica repercutirán en las condiciones de trabajo intereses y satisfacción de muchas otras personas.

Resistencia al cambio

La gente se resiste a los cambios e intenta evitarlos, cuando les producen un empeoramiento de situación con respecto al contenido de las tareas, las condiciones y carga de trabajo, los ingresos, las relaciones, el poder personal, el estilo de vida, etc. Todo esto es comprensible. Sin embargo también puede tropezarse con una fuerte resistencia incluso si el cambio propuesto es neutral o beneficioso para las personas afectadas. Aunque puede haber muchas razones para ello, las más comunes parecen ser las mencionadas a continuación:

- ☞ Falta de convicción de que el cambio es necesario.
- ☞ Aversión al cambio impuesto.
- ☞ Aversión a las sorpresas.
- ☞ Temor a lo desconocido.
- ☞ Resistencia a ocuparse de asuntos impopulares.
- ☞ Temor a la inadaptación y al fracaso.
- ☞ Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones.
- ☞ Falta de respeto y de confianza en el promotor del cambio.

Algunas de estas causas de la resistencia a los cambios son innatas a la naturaleza humana. No obstante, también influye la experiencia propia. Toda persona que ha estado sometida a muchos cambios innecesarios y frustrantes, tales como reorganizaciones frecuentes pero inútiles, o que se ha visto perjudicada por cambios que se le habían presentado como beneficiosos, suele ser muy recelosa con respecto a cualquier nuevo cambio. Esto es muy im-

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

portante. A menudo, hay que buscar las causas de dificultades en la resistencia innata al cambio, aunque pueden tener otro origen, como una mala elección de nueva tecnología la falta de explicación de la razón del cambio o una deficiente coordinación de las diversas intervenciones que lo producen. En esos casos la resistencia al cambio es sólo un síntoma y el problema real es una gestión del cambio agitada, confusa e insensible a las preocupaciones y sentimientos del personal.

El cambio en las organizaciones no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia. Si una organización puede alcanzar sus objetivos sin perturbar sus productos, servicios procedimientos y relaciones pueden no haber necesidad de cambios por lo menos a corto plazo.¹¹⁴

Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros.

Por otro lado, no se ha de esperar nunca que el consultor alivie al cliente de la carga del problema. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberara de la responsabilidad inherente a la dirección ni tampoco de la adopción de decisiones y sus consecuencias.

¹¹⁴ MILAN KURB, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 4, Pág. 85-86

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Para ser reconocida como tal, la consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Si se cumplen otros criterios profesionales y el asesoramiento proporcionado ayuda al cliente a lograr mejoras, es intrascendente que el consultor sea profesor de una escuela empresarial, un investigador, un directivo jubilado o cualquier otro trabajador profesional. Por otro lado, si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene por qué ser un servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores.¹¹⁵

En el capítulo anterior se presenta una apreciación más cercana y una definición de lo que es una empresa consultora, su relación con el cliente y con la cultura del mismo, así como también la cultura dentro de la misma empresa consultora. Esto nos puede dar una idea más precisa de cómo una empresa consultora, o el consultor en sí puede ayudar a las organizaciones a manejar el tema de Management Intercultural dado gracias a la globalización y la internacionalización de las culturas nacionales para volverse mundiales.

¹¹⁵ MILAN KURB, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Págs. 8-9

7. CONCLUSIONES

Es importante analizar que el concepto de cultura ha variado en significados pero en su esencia conserva lo más importante, es decir, la cultura se analiza pensando en los seres humanos y para los seres humanos variando en las sociedades y sus interacciones de los miembros de las mismas. También podemos decir que la cultura identifica los modos de interactuar y desenvolverse por los miembros de una sociedad en los cuales se ve reflejada la forma con que estos ven el mundo y sus diferentes comportamientos.

Es por esto que se puede identificar las diferencias culturales observando sus formas de mirar la vida, modos de supervivencia, formas en que lideran y son liderados, los aspectos espirituales en los que se rigen, el conocimiento y formas de percibir el mundo, las leyes que están establecidas como patrones de comportamiento y sobre todo los diferentes valores aprendidos de generación tras generación siendo estas las tradiciones implícitas en las formas de actuar y de ver las cosas con las cuales los miembros de una sociedad conviven y marcan sus puntos de realizar y desenvolverse entre si y para con los otros miembros de otras sociedades.

El planteamiento integral del concepto de cultura desarrollado por los sociólogos *Hofstede, Zvi, Nemenwtrth* y *Robert Weber* es sintetizado como, *"La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros que pertenecen a un grupo humano de aquellos que pertenecen a otro.. Cultura, en este sentido, incluye los sistemas de valores que, a su vez, son los pilares de la misma."*¹¹⁶

¹¹⁶ HILL, CHARLES W.L. *Negocios Internacionales, Competencia en un Mercado Global*, Tercera Edición. Ed. McGraw Hill, Pág. 3 Pág. 87

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Lo más importante en la definición de cultura, en una sociedad, está radicado en los valores que tengan los miembros de esta, los cuales, identifican las normas entendidas como las reglas sociales que rigen las acciones de una persona y que establecen sus actitudes, las mismas están marcadas y son de gran importancia ya que cumplen un papel principal en las sociedades gracias a que nos responden el porque y el como se comportan los miembros de las diferentes sociedades.

En las diferentes clases de sociedades y por ende en las diferentes culturas el concepto de trabajo en equipo y forma de realizar sus actividades es vista desde dos puntos; la primera es de forma de individuo siendo por ejemplo para muchas organizaciones occidentales este el pilar de las sociedades. Esto se ve evidenciado en todos los factores de dichas sociedades como en la política, la economía enfatizando en los logros de las personas de forma individual y siendo estos los más significativos en estas clases de sociedades. También reflejado en el interior de las empresas teniendo a su vez un impacto no muchas veces positivo porque se dan cambios laborales inesperados, por tener el concepto de que tener los logros individuales muchas veces priman sobre los logros grupales. Otro punto para evaluar, es la dificultad del trabajo en equipo, gracias a la búsqueda de protagonismo de los miembros de estas organizaciones, esto hace que la tarea pueda no tener la productividad esperada. Pero un aspecto importante es la forma occidental de ver la labor y la interrelación de las personas, tener un individualismo notable hace que exista una independencia en las formas en que se desarrollan los miembros de las empresas, siendo bueno para los gerentes ver diferentes perspectivas en la toma de decisiones y manejo de los roles teniendo un criterio más amplio para poder realizar determinado objetivo.

Por otro lado, en muchas sociedades y culturas orientales el individuo como tal pierde el valor que se le da en el occidente y el grupo adquiere un mayor significado para el desarrollo y cumplimiento de las metas que se establezcan.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Es por esto que en estas sociedades se tiene el concepto de pensar, actuar y trabajar en equipo, siendo los miembros de éste un complemento perfecto y vital para el desarrollo de las actividades, dándole importancia a los logros grupales y sentido de pertenencia al grupo que a los individuales. Siendo el sentido de pertenencia al grupo el motor de estas organizaciones.

Estas dos formas de percibir y de manejar las formas de cumplir con las metas establecidas en las organizaciones difieren notablemente en sus estructuras y el estar unidas puede crear problemas en el interior de las organizaciones. Es por esto que es importante unificar criterios en el cumplimiento de los objetivos, es decir, sería vital que el gerente que enfrente estos problemas culturales en su organización realice una mezcla en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde sea igual de meritorio el trabajo en equipo como el cumplimiento grupal, existiendo una estrecha relación en el cumplimiento de los objetivos, buscando acoplarse en la cultura organizacional, entendiendo por esto como el juego de valores y normas compartidas que controla a los miembros de la organización para interrelacionarse con otros y con los proveedores, clientes y personas por fuera de la organización, convirtiendo el cumplimiento individual para el beneficio en la actividad grupal y que estas están intrínsecamente relacionadas con el fin de crear la convicción de que el rendimiento del trabajo de grupo es una consecuencia del trabajo individual y adquiriendo los dos una vital validez para el cumplimiento de los objetivos que tenga la organización.

El gerente debe lograr inculcar que el reconocimiento y la aceptación de los valores colectivos es vital con el buen desarrollo de las actividades individuales. Por esto los miembros de la empresa deben tener claro que para poder trabajar de la mejor forma, el comportamiento individual depende el éxito organizacional siendo siempre importante el bien común sobre el particular.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

En toda sociedad se realizan cambios estructurales y cambios a nivel cultural, es así entonces en donde vemos que los cambios culturales afectan el comportamiento de los individuos y la manera como estos comparten los valores en sus grupos. Esto sucede también a la inversa, ya que los cambios en los comportamientos individuales tienen una repercusión fuerte en la cultura de una sociedad, vemos pues que todo es una cadena de sucesos en donde cada cosa y cada aspecto va ligado uno con el otro. Todo es un ciclo complejo de cambios que puede afectar en gran medida el nivel cultural de un país, lo que llamamos la "*cultura nacional*".

Ahora se puede hablar de una cultura global, ya que las culturas nacionales, al estar expuestas a nuevas culturas, en cada uno de los ámbitos, sea económico, político o tecnológico, trata de modificar la suya propia para estar acorde con los movimientos globalizados actuales y así no estar en desventaja al momento de hablar de negocios internacionales, frente a otros países y a sus propias culturas nacionales.

Ahora bien, llegando al punto en donde la globalización es un proceso que involucra a todas las empresas internacionales, se puede ver cómo es de gran importancia el conocimiento de los factores internos y externos de un país, de su economía y de su sistema económico, para así desarrollar un perfil específico del mercado a conquistar y de las costumbres y la cultura que se vive dentro del mismo. Esto ayuda a la gerencia efectiva en los negocios globales, ya que, conociendo estas variables y como pueden llegar a afectar el futuro comportamiento del mercado objetivo de la compañía, pueda preverse las contingencias y ayuda al gerente internacional a estar listo para enfrentar cualquier tipo de cambio estructural o cultural a efectuar dentro de su organización para conquistar ese mercado objetivo.

En la globalización de las culturas y de las empresas hay que tener en cuenta que existen unos determinantes de la ventaja nacional identificados por Michael

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Porter, que son: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda, condiciones de los factores y sectores conexos y de apoyo; es entonces en donde el gerente internacional debe aprovechar estos factores determinantes de su nación para convertirlos en ventajas competitivas a nivel mundial.

Partiendo de la base de, las ventajas competitivas y las ventajas comparativas de la nación, gracias a la globalización se presenta un fenómeno llamado "empresa multinacional", en donde el gerente desempeña un rol importante en la internacionalización de su empresa, convirtiéndola en una empresa multinacional. Como se veía anteriormente, las empresas multinacionales tienen una evolución específica, en donde se busca llegar primero a mercados internacionales muy similares a los propios y así aprovechar la similitud cultural existente entre ambos. En este ámbito también es muy importante realizar un perfil cultural, cualquier tipo de inconvenientes que pueden presentarse al momento de intentar penetrar en un mercado extranjero, sea este similar al propio o no. En el momento en que la empresa multinacional puede conquistar el mercado objetivo similar al de su país, puede continuar creciendo e implantándose en otros mercados en donde las diferencias culturales sean más grandes, teniendo en cuenta, siempre realizar un perfil cultural del nuevo mercado objetivo, antes de llegar a competir en el mercado local del país a donde se quiere llegar.

El principio básico de la consultoría de empresas es brindar una ayuda sobre determinado contenido, modificación de la estructura o implantación de una tarea de la organización. Siendo importante que el que brinda la consultoría se encarga de supervisar y estructurar el cambio que se pretenda hacer y no de la ejecución del mismo.

Pero desde un punto de vista profesional la consultoría a organizaciones es definida como: «la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones». Las asociaciones profesionales y los institutos de consultores de empresas utilizan definiciones análogas más o menos detalladas¹¹⁷ y podemos concluir que el papel primordial del consultor es realizar un trabajo de investigación, diagnóstico y cambios en los procesos organizacionales que ameriten modificaciones o mejoramientos, con el fin de mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la organización que toma el servicio.

Existen varias personas que pueden cumplir el papel de consultor de empresas, estos pueden ser profesionales técnicamente competentes, profesionales educadores en temas administrativos y afines, profesionales que su función es capacitar en procesos organizacionales o técnicos en determinadas áreas organizacionales y profesionales dedicados a la investigación, estas personas tienen una característica en común y es que tienen el conocimiento técnico pero esto debe ir acompañado de características como: Experiencia laboral en diferentes sectores lo cual le crea una mayor capacidad de solución de conflictos y trabajos bajo presión, debe tener la capacidad de manejar y liderar proyectos tomando un criterio integral seguro de que los cambios que se realicen van a estar encaminados al mejoramiento continuo del proceso y por ende de la organización, tener habilidades en el manejo de la gente ya que al ser una persona externa que pretenda crear cambios en el interior de la organización va a generar molestias a los miembros de la misma y debe saber como manejar ese tipo inconformidades, otro factor muy importante que debe tener el consultor es que debe estar al día en todos los cambios del macroentorno y microentorno que presente la organización sabiendo que se está en un mundo demasiado cambiante y que los mercados son demasiado

¹¹⁷ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.3

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

volátiles, se tiene que tener la mirada en estos cambios para no estar incompetente en la labor. En conclusión el consultor debe ser una persona que tenga la mezcla entre conocimientos técnicos y experiencia lo cual lo hace que tenga las herramientas indicadas para tan importante labor.

Si un consultor no tiene la autonomía de analizar, investigar y evaluar el proceso a modificar o a crear, sin que los intereses del cliente estén de por medio para de alguna forma manipular a su conveniencia los procesos, lo que a la larga con esto se pueda generar es entorpecer el proceso y que el cambio no tenga las soluciones satisfactorias que la organización necesita, es por esto que a nuestro criterio el consultor debe tener total autonomía para hacer la modificaciones que crea pertinentes. El cliente a su vez tiene que darle todo el apoyo tanto de talento humano como financiero para que pueda tener autonomía a la hora de tomar decisiones.

Los servicios de consultoría han tomado auge en estos tiempos debido a los cambios que se han presentado por causa de la globalización, el crecimiento de los mercados y el rompimiento de barreras entre países ha causado que las empresas se hayan visto en la necesidad de tomar estos servicios ya que se han visto con problemas organizacionales ya que los procesos que en muchos casos que se realizan son obsoletos o pierden validez para cumplir de una forma adecuada con la demanda que cada vez se vuelve más exigente y más global.

Se puede ver que los fines que se buscan para recurrir al servicio de consultoría están encaminados principalmente para mejorar la productividad de la empresa, esas metas pueden definirse de diversas formas: ventajas competitivas y comparativas, satisfacción de los clientes, calidad total o productividad total, excelencia de la empresa, rendimiento elevado, rentabilidad, mejora de los resultados de la empresa, eficacia, crecimiento. Teniendo como principal finalidad darle un aumento al valor de la organización

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

viéndose reflejado en el cumplimiento de los logros de la empresa. En el cumplimiento adecuado de las metas establecidas el cliente y el consultor deben estar de acuerdo a un 100% de los objetivos que se pretenden alcanzar y de repercusiones que esto puede causar al interior de la organización, si esto no está claro o se cambia, pueden existir problemas de criterios que dañen el proceso. Es por esto que en la primera etapa del proceso debe existir un empalme detallado de ideas, para evitar que a futuro no sea lo que se espera obtener por parte del cliente.

Es importante que la consultoría tenga la capacidad de diagnosticar los problemas gerenciales y empresariales que tengan las empresas y a su vez, tiene que lograr buscarle la solución a los mismos ya que está es una de las principales finalidades. Estas soluciones deben estar encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos, no apartándose de ellos sin perder el foco final.

Todo esto no se puede dejar a un lado sin hacer un diagnóstico detallado de los problemas, buscando sus causas y soluciones, para poder tener una visión clara de lo que se pretende mejorar y poner en marcha el plan de cambio a seguir.

En el camino, el aprendizaje es primordial, en muchos casos no se van a dar los resultados esperados; pero es importante que el consultor y el cliente aprendan de los errores y tomen con sapiencia lo aprendido, con el fin que después de este aprendizaje se logren los cambios esperados.

La parte de poner en práctica los cambios en la empresa es lo más importante de la búsqueda de la consultoría, ya que en esto se van a ver reflejados los cambios en la rentabilidad que es la finalidad de una actividad social comercial.

El consultor debe tener claridad que va a meterse muchas veces en la cultura organizacional de la empresa, es por esto que tiene que tener presente que esta ejerce una fuerte influencia en las organizaciones y por ende debe tener

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

tacto en cualquier modificación que le haga o interfiera los valores organizacionales y los modos de desenvolvimiento por parte de los miembros de la organización. El consultor debe aprender a identificar la cultura de la empresa y tener en cuenta de que todas las empresas no son iguales, es aquí en donde las empresas consultoras y en especial los consultores deben aprender a gerenciar las culturas de sus empresas clientes para poder obtener beneficios tanto económicos (caso consultor) y cumplimiento de objetivos y metas (caso empresas clientes).

Cuando los consultores se enfrentan a una influencia multicultural en los cambios que pretenda realizar, debe ser consciente que estas diferentes influencias culturales reflejan las vivencias generacionales de siglos de experiencias de las sociedades y no pueden ser cambiadas de una forma abrupta porque generaría inconformidades que afectarían el rendimiento operativo de los miembros de la organización. Es por esto que el consultor debe tener como principal valor el respeto por estas culturas y sus diferencias así no tenga simpatía con ellas y no estén sus patrones de comportamiento acordes con los de las personas en las que quiere realizar los cambios.

Un consultor no puede caer en el error de querer comprender y tolerar las culturas a las cuales está prestando los servicios, comportarse como ellas perdiendo su propia identidad, ya que esto sería el principal error de manejo de la organización. Todo esto en la práctica es imposible ya que ninguna cultura se parece o es igual a otra y los patrones de comportamiento no pueden ser copiados en su totalidad, es por esto que el consultor lo que debe hacer es comprenderla, analizarla y bajo sus criterios propios buscar la forma de adaptarla al cambio del entorno y del mercado.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Al presentarse un ambiente con resistencia al cambio el consultor debe tener claro los siguientes aspectos:

- El tipo de cambio que es aceptable (absteniéndose de formular propuestas que el cliente considere culturalmente indeseables o impracticables).
- El ritmo del cambio (decidir si ha de proyectar un cambio único fundamental o cambios graduales a base de numerosos pequeños pasos; evaluar «el tiempo de aceptación» que necesita el cliente y su personal para convencerse de la conveniencia de los cambios propuestos).
- El grado en que el cliente está dispuesto al cambio (no es razonable presionar para que se efectúe el cambio, si el cliente no está dispuesto a afrontar los problemas culturales que el cambio puede ocasionarle);
- El nivel de dirección y la persona particular (autoridad) que ha de proponer y promover el cambio para que sea aceptado y puesto en práctica;
- El esfuerzo de persuasión e instrucción necesario para convencer al personal de que mantener la situación no le beneficia.¹¹⁸

Todas las organizaciones a nivel mundial están enfrentando cambios y transformaciones y estos implican a su vez, un cambio sociocultural tanto interna como externo, ya que cada vez se han visto más entrelazadas las relaciones entre los miembros de estas organizaciones. Pero los cambios negativos que se han producido en las organizaciones modernas han sido por no darle valor adecuado a factores como en este caso los culturales, que afectan el desarrollo

¹¹⁸ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 5, Pág. 126

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

tanto de los clientes internos como los clientes externos de las empresas y por ende afectan la productividad de las mismas.

Podemos ver que el impacto cultural esta presente en cualquier cambio que tengan las organizaciones y el aprendizaje organizacional de los miembros se ve afectada también a su vez por cualquier clase de modificación que se realice o se ejerza tanto adentro como afuera de las empresas y mucho más cuando estas tiene fuerzas internacionales que obligan cambios para sobrevivir en los mercados.

Se ve claramente que el impacto no se da de una manera exitosa si no se tiene en cuenta las personas de la organización. Se debe afianzar también la cultura corporativa de la empresa la cual se debe modificar de una forma gradual y pensando en cambios significativos en el largo plazo, así estos cambios impliquen grandes esfuerzos pero sabiendo que al unificar los criterios que tengan los miembros de la organización en un solo idioma se pueden generar grandes márgenes de productividad y rentabilidad. Pero estos cambios revolucionarios deben tener un aprendizaje por parte de los miembros de la organización, donde se muestren claramente para donde quiere ir encaminada la organización y también haciendo énfasis en que debe tener una cohesión cultural donde estén unificados todos los intereses de los miembros de la organización.

Las crisis estructurales están estrechamente ligadas al entendimiento que tengan los miembros de la organización y esto ejerce una fuerte influencia si estos miembros tienen problemas de relación cultural o en otras palabras de aprendizaje cultural ya que cada miembro, ve y siente los problemas de la organización con su perspectiva y esto afecta la comunicación y el libre flujo de información.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La influencia grupal de los miembros de una organización es importante y si a esto se le añade que el aprendizaje que se presente, tiene una influencia multicultural, se puede ver entonces, que se presentan barreras de relación, ya que los miembros no pueden ser espontáneos y presentan costumbres y modos de trabajar diferentes que se ven es reflejados impactos organizacionales.

Al hablar de Innovación es importante entender que no es solo tener ideas nuevas sino que dichas ideas tienen que tener un impacto significativo en algún aspecto de la sociedad y en este caso en la organización, esto incluye el proceso de introducirlas con éxito o hacer que las cosas sucedan de una manera nueva.

Es importante saber que los cambios se deben realizar de forma gradual como ocurre en la mayoría de cambios significativos. La innovación encierra el mejoramiento gradual de ideas y formas existentes, productos y servicios, así también el mercadeo y la convicción interna por parte de los miembros de la organización debe ir logrando un acoplamiento o empalme con la nueva idea que se tiene en forma gradual pero continua.

Los programas de cambios significativos implican el compromiso de los líderes gerenciales. El cambio exige la necesidad de líderes, los cuales realizan cambios. Teniendo en cuenta que la innovación evoluciona y es importante que esta esté acompañada de líderes que realicen un papel de guías o conductores los cuales puedan acoger, planear, controlar, supervisar hacia los fines de la organización.

Es perjudicial que se realice un cambio sin una planeación o un control previo, es decir, realizar una alteración o modificación imprudente puede llevar a una pérdida de la calidad de un producto o servicio.

En los equipos de trabajo se puede participar en la creatividad del equipo y en el manejo del Management Internacional se puede utilizar como arma las

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

perspectivas que se tienen de la forma de realizar el trabajo en las organizaciones para así, poder tomar lo mejor de los miembros que integran la organización, con el fin de convertir ideas en realidad útil.

El compromiso por parte de todos los miembros de la organización debe ser alto y el equipo de alta gerencia debe buscar la manera de hacer visible a todos los miembros su compromiso con el cambio útil y positivo.

La existencia de un pensamiento estratégico en el manejo de las diferencias culturales de una organización debe estar implícito y explícito en la organización, ya que nos muestra el panorama a futuro del mejoramiento de las relaciones entre los diferentes miembros y nos lleva a buscar medidas de cambio que impacten positivamente sobre la cultura organizacional.

La Investigación y Desarrollo es el punto de partida para cualquier innovación. Es importante que la empresa lo vea como una inversión a futuro más que un costo.

La estructura organizacional debe ser flexible a los cambios y a su vez el personal debe estar en la capacidad de modificar, alterar y tal vez cambiar radicalmente lo que esté haciendo. Las estructuras rígidas o inflexibles producen inercia.

Para poder emprender un camino de innovación se debe asumir un riesgo, dicho riesgo aunque debe ser controlado o analizado existe, y para poder obtener cambios significativos se debe estar dispuesto a asumir.

La cultura organizacional por parte de los miembros de la organización debe ser flexible, con el fin que el desarrollo del personal sea espontáneo y que busque aportar a la empresa sin presiones e imponencias, esto no quiere decir, que no exista un control y una autoridad por parte de los gerentes de la compañía.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La calidad de una organización innovadora depende de la gente que se contrate y de su forma de interactuar tanto internamente como con su entorno.

Siempre habrá una tensión entre las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea común y las necesidades del grupo u organización. Si se tiene un buen liderazgo, esta tensión debe ser manejada de forma creativa para evitar conflictos internos.

Los miembros de una organización que sean pensadores creativos y gente innovadora y que no tengan de parte de la gerencia un reconocimiento por los trabajos realizados, lo más seguro es que emigren a otras empresas donde se les sea recompensado su conocimiento y sus aportes. Porque el reconocimiento y el aprecio son importantes en las expectativas que la gente creativa trae consigo al trabajo. Siendo labor importante del gerente diagnosticar los aportes creativos y darles el debido reconocimiento que merecen.

Liderazgo creativo es el cual estimula la innovación en la organización desde sus comienzos hasta cuando las metas que se buscan ya están concluidas y este reto de innovación se ve plasmado como característica principal de la gente creativa. Esto es importante que vaya acompañado del equipo creativo el cual participa de forma constante en cualquier acto que aporte a la organización.

Crear en ideas de los miembros de la organización se vuelve fundamental y con relación al Management Intercultural es un trabajo de la alta gerencia ya que se deben lograr empalmes corporativos que sean claros, como medios de comunicación por las personas de la empresa para que la transmisión de ideas innovadoras tengan un análisis claro y no queden vagas por carecer de importancia por los integrantes de los equipos de trabajo.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

La técnica de la tempestad es fundamental para separar el beneficio imaginativo del crítico. Es por esto que esta lluvia de ideas debe tener en algún momento un análisis y evaluación estricta para poder moldearla para un efectivo uso y por ende un efectivo resultado en lo que se espera lograr.

En cuanto a los posibles problemas que pueden presentar el cliente y el consultor puede surgir que el cliente puede tener sentimientos de inconformidad con referencia al servicio del consultor y esto se puede evidenciar en la forma en que vea el trabajo que se esta prestando y pueden existir diferencias por la forma los mecanismos que quiera emplear de cambio. Es por esto que el consultor debe ser concreto y claro y acoplarse a lo que quiera el cliente y a su vez que debe pensar en las necesidades del cliente y dejar a un lado sus preceptos personales. Esto debe ir acompañado de estar de acuerdo y de lograr una clara definición del problema, pensando que este se puede cambiar y pueden llegar nuevos problemas pero es una tarea conjunta entre el cliente y el consultor.

El cambio es una tendencia constante y para el consultor de empresas es importante mostrar que existe una dinámica de cambio en los mercados y en el mundo siendo este cada día más globalizado y esto brinda nuevas posibilidades de obtener beneficios y la esencia está en ayudar a reaccionar rápidamente y sacar provecho de las nuevas oportunidades que salen de estos cambios.

Los principales protagonistas de que los cambios que se realicen en la organización son por parte de las personas que trabajan en la organización, su personal directivo y técnico y sus trabajadores; teniendo en ellos la principal responsabilidad sobre lo que se pretende mejorar. Es por esto que las los gerentes deben lograr el compromiso de estos protagonistas ya que de ellos está el cambio y debe existir una motivación para lograrlo, es por esto que los miembros de la organización deben aprender a ver que los cambios que

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

mejoren a la empresa repercutirá en mejoramiento de los intereses individuales y en su calidad tanto de vida como profesional.

Es importante tener claro que el papel del consultor no es de un “dios” y que el no puede cambiar lo que muchas veces no tiene cambio o que el pretender modificarlo arrojaría esfuerzos y costos demasiado elevados como para que valga la pena realizarlos. Sabiendo esto el cliente y el consultor debe ser realista y debe tener claro que los cambios se realizan de una forma objetiva, teniendo en cuenta que si no es viable se deben cambiar las estrategias y reestructurar sin dejar a un lado las medidas de choque las cuales deben ser las ultimas a tomar ya que los procesos de reingeniería y reestructuraciones agresivas lo que generan son traumatismos tanto a los miembros de la empresa como para la sociedad. Es claro que si no se puede hacer un cambio radical en la forma de operar y de mejorar determinada falencia de la empresa el papel del consultor es la de hacer menos grave el problema reduciendo las implicaciones de la inconsistencia que se tenga.

Es importante mostrar como conclusión la siguiente definición del proceso de consultoría: *“La consultaría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los fines y objetivos de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en practica de cambio”.*¹¹⁹

El negocio nacional difiere del negocio internacional debido a que los países y las sociedades son distintos, hemos visto entonces que tan diferentes pueden llegar a ser las sociedades debido a las variaciones culturales. Las variaciones de la cultura se deben entonces a diferencias profundas en la estructura social,

¹¹⁹ KURB MILAN, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág. 9

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

la religión, la lengua, la educación la filosofía económica y la filosofía política. De estas diferencias se desprenden con consecuencias principales. La primera consiste en la necesidad de desarrollar un entrenamiento intercultural, ya que es evidente que la necesidad de considerar no solamente que las diferencias culturales existen, sino que también lo que esas diferencias significan para los negocios internacionales; la segunda consecuencia que podemos resaltar es que para los negocios internacionales existe un vínculo entre la cultura y las ventajas competitivas nacionales. Es por estas y otras razones que los gerentes internacionales deben tomar en cuenta la cultura.

Es de suma importancia para los gerentes internacionales el conocimiento de la cultura de los países. Estas culturas nacionales abarcan distintos tipos de variables que afectan el comportamiento de los individuos y de los mercados. Tal y como se afirma anteriormente estas variables son entre algunas, la religión, la educación, los avances tecnológicos etc., estas variables son fundamentales para poder penetrar en el mercado objetivo. Es por esto que los gerentes internacionales deben tener muy presentes estas variables al momento de ingresar a competir a algún mercado, sea con una sola línea de negocio, lo cual es más sencillo al momento de competir, o sea también con varias líneas de negocio en un país específico.

Antes de tomar una decisión en cuanto a la penetración o no de un mercado internacional, los gerentes deben hacer una sensibilización cultural; este proceso como se describe anteriormente, debe hacerse antes de tomar una decisión, y esto se hace observando las modalidades de compra de los consumidores, las modas, las costumbres, los valores y creencias de aquel mercado objetivo internacional.

Cada gerente, sin embargo, tiene una cultura propia, lo cual hace mas difícil que la empresa a la cual el representa, penetre en algún mercado objetivo internacional, ya que cada individuo reacciona de manera distinta frente a las

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

diferentes situaciones y no todos los gerentes internacionales reaccionaran de igual forma ante los obstáculos que se puedan presentar. Es por esto que es necesaria la asesoría de algún consultor especializado en el área de los negocios internacionales y mas específicamente en el Management Intercultural. El rol del consultor debe ser asesorar al gerente internacional sobre las acciones y decisiones a tomar, en cuanto al manejo cultural, a las diferencias culturales existentes entre los países y también, sin dejar de ser importantes, las diferencias culturales encontradas dentro de la organización, ya que como se concluyo anteriormente, estas diferencias, basadas en los comportamientos de cada individuo, llevan también a la resistencia al cambio por parte de los empleados.

Dentro del entendimiento que deben tener los gerentes internacionales sobre las subculturas existentes en una organización, es importante que tomen en cuenta las diferencias religiosas que pueden llegar a tener los empleados dentro de su organización, como también las que pueden llegar a existir dentro su organización en otro país, ya que los futuros empleados tendrán costumbres, valores y en general culturas diferentes a las propias.

Tal y como se ve explicado anteriormente estas diferencias religiosas afectan la manera de hacer negocio entre los países. Se habla entonces de las culturas americanas, de las culturas europeas y de las culturas arábicas. Es aquí en donde los perfiles culturales que los gerentes internacionales deben realizar antes de penetrar los mercados internacionales, son de gran importancia ya que dentro de estos perfiles culturales son de gran importancia estas diferencias religiosas, ya que como se dijo anteriormente la religión forma parte esencial del comportamiento de los individuos.

Estos perfiles culturales son de gran utilidad para el gerente internacional, pero no hay que confiar mucho en ellos, ya que estos perfiles pueden generalizar las culturas de los países, y no es conveniente que esto sea de esta manera, aquí

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

entra en escena el consultor ya que el es que puede orientar al gerente sobre como analizar y sensibilizarse con la cultura del país a donde este y la compañía quieran entrar.

Uno de los mayores peligros a los que se enfrentan las organizaciones que se quieren establecer en otros países por primera vez es el riesgo de estar mal informados. Los negocios internacionales que no están bien informados en torno a las prácticas de otras culturas son propensos a fallar. Hacer negocios en distintas culturas requiere una adaptación a los sistemas de valores y normas de esa cultura. La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una compañía internacional en un país extranjero. La forma en que se llevan a cabo las negociaciones, los sistemas de pago, la estructura de la organización, las relaciones entre los directivos y los empleados, todos estos son factores sensibles a las diferencias culturales. Lo que funciona para una cultura no quiere decir que funciona para otra.

Es por esto que para combatir el peligro de estar mal informados, los gerentes internacionales deben considerar la contratación de consultores expertos en manejo de relaciones internacionales, tanto de la misma región de la empresa, como locales, es decir, del país en donde estas organizaciones quieren estar, que les colaboren a establecer negocios en una cultura particular. También deben garantizar que los ejecutivos del país de origen estén lo suficientemente globalizados del mundo para entender la forma en que las diferencias culturales afectan la práctica de un negocio internacional.

Al momento de entrar a un país, después de hacer toda la investigación necesaria en compañía del consultor, el siguiente paso es adquirir la cultura existente en el lugar, matizando la cultura propia con la cultura existente y así formar una nueva cultura organizacional acorde con la del país anfitrión y la suya propia.

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

Habiendo formado ya una nueva cultura, en el país anfitrión, el siguiente paso es poder comunicar la cultura, tanto a los empleados como a los stakeholders, ya que comunicando la cultura, haciendo que esta cultura sea entendida por todos los actores que rodean a la organización, tanto los nacionales como los globales.

La comunicación es un factor crítico de la gerencia intercultural y de los temas que se discutirán a continuación particularmente aquéllos que se encuentran en la naturaleza interpersonal. Involucrando la motivación, liderazgo, interacciones de grupo y la negociación. La cultura se lleva y se perpetúa a través de la comunicación de una forma u otra. La cultura y comunicación están entrelazadas intrínsecamente y son esencialmente sinónimos. Entendiendo esta relación los gerentes pueden acercarse a la a construir a una gerencia intercultural constructiva.

Existen muchas otras variables culturales como lo son, el lenguaje verbal, el lenguaje no verbal, las actitudes, los modos, el contexto etc., en donde el gerente internacional debe aprender a defenderse para no hacer que las situaciones se vuelvan confusas al momento de realizar negocios. Con la ayuda del consultor, el gerente internacional puede salir airoso de este tipo de situaciones, ya que todas las culturas tienen sus lenguajes, verbales y no verbales y para los negocios internacionales es importante saber como identificarlos y entenderlos.

Otro factor de gran importancia son los canales de comunicación, ya que deben utilizarse los adecuados para cada ocasión, por ejemplo para cerrar un negocio, sea nacional o internacional, pero aun mas importante es el internacional, es preferible realizarlo personalmente, utilizando el canal de comunicación directo, es decir cara a cara, y saber entender el mensaje, tanto el que se esta dando a entender, como el que se esta recibiendo de la contraparte. Para llegar a estas instancias es de suma importancia la sensibilización cultural, que como se ha

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

dicho antes, es de suma importancia para la realización de negocios internacionales; pero esto no es lo único que es importante, también hay que saber realizar enviar y saber recibir un mensaje, escoger el canal correcto y tener un buen feedback sobre el mismo. Una vez mas el papel del consultor es de suma importancia porque estamos totalmente seguros de que sin su ayuda las comunicaciones entre países y empresas serán mucho mas difíciles y no se podrían hacer negocios con tanta facilidad como se hace ahora.

Taylor ejerce un impacto notorio en la cultura y la forma de vivir ya que cambia la forma de trabajo operativo de los empleados y hace que la tarea operativa se empiece a medir por el rendimiento y la productividad de la labor. Esto fue importante en su época ya que empezó a mostrar cambios organizacionales que eran necesarios para que las empresas fueran cada vez más competentes pero fue nocivo en nuestra opinión ya que nunca vio factores emocionales sino se limito solo al rendimiento operativo.

Pero hay otro punto de vista sobre como Taylor organizo las empresas para ser medibles y cuantificables, estos aspectos de la organización de las empresas de antes, son los que ahora, en nuestro entorno económico han llevado a las empresas hacia donde están ahora, queriendo llegar a ser mas, queriendo diversificarse, y llegar a otros países con ideas nuevas y buenas. Como ejemplo de esto están los principios de planear, prepararse, controlar y ejecutar las tareas que se están realizando en la empresa, todo esto ayuda a la organización a crecer.

La teoría de Taylor no solo ha ayudado a las empresas a ser mas, sino que también ha ayudado a los consultores a saber conocer las empresas, como decíamos anteriormente, la labor del consultor es la de evaluar a las empresas, observándolas desde todos los puntos de vista y así poder analizarla y saber de esta manera cual es el problema, o en que pueden ser útiles a través de su

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

servicio de asesoría. El consultor puede tomar estos modelos establecidos por Taylor como base para sus investigaciones operacionales.

Para complementar el trabajo de Taylor, Henry Fayol llegó con la teoría clásica, dándole un orden y unas normas a toda la investigación de Taylor, y de paso les dio a los consultores y a los gerentes internacionales un camino que seguir en la búsqueda de obtención de resultados.

Al entrar en escena la Teoría de las Relaciones Humanas, se hizo un cambio en las organizaciones, porque ahora se ve como el aspecto humano es importante para las organizaciones, y se ve que si el empleado es tratado con dignidad, este trabajador podrá desempeñarse mucho mejor en sus labores. Esta teoría una de las primeras que se preocupó por el bienestar de los empleados y de sus formas de hacer las cosas, costumbres, valores y etc., es por esto que esta teoría es una de las más importantes, porque es una de las primeras que habla de el empleado como ser humano y se preocupa por sus comportamientos y como lidiar con ellos, dentro de la organización y más adelante fuera de la organización como cliente, proveedor o accionista. Todo esto está sustentado por los resultados del experimento de Hawthorne; una de estas conclusiones es que el empleado es un ser social y necesita de otros para sentirse bien y trabaja mucho mejor si se siente en un ambiente laboral cálido, todo esto repercute en la calidad del trabajo y así en la calidad del producto final. Dentro de estas conclusiones se encuentran entre otras, los sistemas de motivación y castigo, la remuneración económica, el hombre como un ser social. Este y otros principios los cuales fueron las conclusiones del experimento en mención, explican como se comportan los seres humanos en la organización.

El Desarrollo Organizacional llegó para cambiar todo el panorama de la gerencia general y a futuro de la gerencia internacional, ya que las compañías no se podían quedar en lo mismo de siempre, sobretodo en una sociedad tan cambiante como lo es la sociedad capitalista, es por esto que el desarrollo

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

organizacional llego para romper paradigmas sobre lo que se estaba haciendo y lo que se pensaba que no se podía hacer, llego para cambiar la cultura de las organizaciones, a cambiarla de acuerdo con los cambios que se estaban generando en la sociedad, diciéndole a la organización que un solo modelo no es suficiente, que existen mas modelos y mas variables que hay que tomar en cuenta para llegar aun mas lejos.

Estos cambios se hicieron al interior de la organización para que luego fueran evidenciados al exterior, aumentando sus niveles de ventas y por lo consiguiente su rentabilidad, pero este es solo el comienzo de todo, ya que a medida que llega la globalización, las compañías siguieron aplicando el diseño del desarrollo organizacional, y ahora buscan no solo cambiar para ser mejor en un escenario nacional sino que también quiere hacerlo en un escenario internacional.

Tal y como hemos dicho anteriormente, para que una compañía llegue a competir en un mercado internacional, hay que seguir unos pasos importantes mencionados, pero es de suma importancia que la compañía comprenda muy bien, que existen diferencias culturales globales, esto es precisamente lo que dice Geert Hofstede, ya que no hay una gestión internacional, no existe tal cosa, ya que la gestión es diferente en cada país, y en cada región, y los estudios de Hofstede lo comprueban. Geert Hofstede realizo una investigación en la IBM la cual muestra unos resultados que en se muestran anteriormente, en donde dice que existen esencialmente cuatro dimensiones del porque no todas las culturas son iguales y porque la gestión internacional es algo muy complicado de explicar.

Todas estas dimensiones nos muestran la importancia de entender las culturas de las personas, las culturas de los grupos y finalmente las culturas nacionales, a todo esto se le llama Management Intercultural, ya que no es solo ir y hacer negocio en otro país, sino que para hacerlo hay que valerse de todas las

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

herramientas posibles, y las empresas consultoras es una de las mas importantes, ya que como su labor así lo indica esta para asesorar sobre que hacer y no hacer en ciertas situaciones. Los gerentes internacionales son los encargados de verificar que todo se este llevando a cabo correctamente, pero ellos no lo pueden hacer solos, es por esto que esta investigación trata de dar a estos, bases y conocimientos sobre que y como hacer para entrar a competir en mercados internacionales.

8. GLOSARIO

Cultura: Denominado como un conjunto de normas adquiridas, basadas en actitudes, valores y percepciones, todo ello en el contexto de cualquier sociedad.

Cultura Globalizada: Surgimiento de un cultura única que abarca absolutamente a todos en el planeta y reemplaza la diversidad de sistemas culturales que ha florecido hasta el momento.

Impacto Cultural: Trauma generalizado que experimenta un individuo en una cultura nueva y diferente por el hecho de verse obligado a aprender y enfrentar una vasta serie de nuevos símbolos y expectativas.

Cultura Organizacional o Empresarial: Valores comunes compartidos por los empleados de una compañía, los cuales dan un significado colectivo a la compañía.

Globalización: Proceso que resulta del avance en la tecnología, telecomunicaciones y transporte que permite: el acceso inmediato a información; la ubicación en diversos países de las distintas fases de la producción, con componentes originarios de varios países y la venta de productos similares internacionalmente, con estándares universalmente aceptados, con una concepción de ínter conectividad vía medios electrónicos e Internet.

Mundialización: «mundialización» y «globalización» son hoy en día parte del vocabulario corriente. Ambos conceptos se utilizan indistintamente para indicar que, en escala mundial, los intercambios se multiplicaron rápidamente, lo que se hace evidente en los sectores científicos, técnicos y culturales. La

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

multiplicación de intercambios se tornó posible gracias a sistemas de comunicación más rápidos y eficaces.

Dentro de este primer sentido corriente, los términos mundialización y globalización evocan la interdependencia de las sociedades humanas. Una crisis económica en los Estados Unidos, sobre el precio del petróleo, las tensiones entre palestinos e israelíes -para citar apenas algunos ejemplos- tienen repercusiones de carácter mundial. Nos vemos comprometidos, interpelados e incluso afectados por catástrofes que pasan lejos de nosotros, sentimos nuestra responsabilidad frente al hambre y la enfermedad en todo el mundo.

Empresa consultora: Es aquella organización conformada por consejeros profesionales, quienes basados en su conocimiento y/o experiencia en determinados campos o situaciones específicas y bajo la condición de pago por sus servicios, contribuyen al mejoramiento de las operaciones y procesos de otras organizaciones.

Mercado: Conjunto de transacciones que se realizan entre los compradores y vendedores de un bien o servicio; vale decir, es el punto de encuentro entre los agentes económicos que actúan como oferentes y demandantes de bienes y servicios. El mercado no necesariamente debe tener una localización geográfica determinada; para que exista es suficiente que oferentes y demandantes puedan ponerse en contacto, aunque estén en lugares físicos diferentes y distantes. Por lo tanto, el mercado se define en relación a las fuerzas de la oferta y de la demanda constituyéndose en el mecanismo básico de asignación de recursos de las economías descentralizadas. Organización en donde se realizan comprar y ventas de mercancías.

Multinacional: Empresas con sociedades de producción o distribución en diversos países, aunque la matriz y oficina central están en una determinada

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

nación, toma sus decisiones con una perspectiva global para beneficiarse de las ventajas comparativas en cada país.

Transnacional: Empresas con sociedades de producción o distribución en diversos países y su matriz se maneja de forma independiente en cada nación. Manejando el poder de cada sucursal de forma autónoma sin depender de una casa matriz central.

9. BIBLIOGRAFIA

- ☞ SILICEO AGUILAR ALFONSO, DAVID CASARES ARRANGOIZ, JOSE LUIS GONZALEZ MARTINEZ, Liderazgo, Valores y cultura organizacional. McGraw Hill, México 1999.
- ☞ BEANISH MORRISON, INK PEN ROSENZWAG, International Management Text and Cases, Ed. MacGraw Hill, Mexico 2001.
- ☞ CHARLES W.L. HILL. Negocios Internacionales Competencia en un mercado global, 3ª Edición, Ed. McGraw Hill.
- ☞ CLIVE RASSAM, DAVID OATES, El Mundo de la Consultaría Gerencial, Ed. Tercer Mundo Editores,
- ☞ DERESKY H., International Management (Managing Across Borders and Cultures), Prentice Hall, New Jersey, 3e éd., 2000
- ☞ FLAHERTY, JHON E., DRUCKER Meter: La esencia de la administración moderna, Pearson Educación, México, 2001 Segunda parte,
- ☞ GARETH R. JONES, Organizational Theory Text and Cases, Ed. Addison-Wesley Publishing Company.
- ☞ GEORGE S. YIP, Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional, Ed. Norma, Cáp. 2, Pág.33
- ☞ JOHN ADAIR. El reto gerencial de la innovación. Legis Editores S.A
- ☞ IDALBERTO CHIAVENATO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw Hill, Cáp. 3, Pág., 51
- ☞ MARIN HENRY. Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional, Gerencia del Cambio. Medellín Noviembre de 1998.
- ☞ MICHAEL E. PORTER, Ventaja Competitiva de las Naciones, Ed. Vergara Cáp. 2, Pág. 65-66
- ☞ MILAN KURB, La Consultaría de Empresas, Guía para la Profesión, Ed. Limusa, Cáp. 1, Pág.3
- ☞ STEPHAN DAHL Comunicación y Transformación de la Cultura (<http://stephweb.com/capstone>)

MANAGEMENT INTERCULTURAL, El caso de las empresas consultoras

- ☞ TOMLINSON JOHN ; globalización y cultura, 1 edición, Oxford University press México, México 2001
- ☞ <http://www.tlc.gov.ec/glosario.shtml>
- ☞ <http://64.233.161.104/search?q=cache:GzsJurZIFjMJ:www.faecagranada.com/Publico/Temas/Calidad.doc+que+es+una+empresa+consultora&hl=es>.
- ☞ http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm
- ☞ http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm
- ☞ http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm

- ☞ <http://www.uaq.mx/investigacion/sapere/n01/ingenieria.html>
- ☞ http://www.12manage.com/methods_hofstede_es.html
- ☞ <http://www.uaq.mx/investigacion/sapere/n01/ingenieria.html>
- ☞ <http://www.administrativedigest.com/11.asp>