La importancia de entender las diferencias culturales

Las diferencias socioculturales pueden llevar, en ocasiones, a malentendidos que obstaculizan las relaciones empresariales satisfactorias entre socios con orígenes culturales diferentes a la hora de negociar a nivel internacional.

5 de septiembre de 2008

La globalización ha hecho que los lugares de trabajo que se consideran "globalizados" precisen de competencias culturales que complementen las habilidades técnicas de los profesionales. Pero ¿qué entendemos cuando hablamos de competencias culturales? ¿Estas competencias son universales o específicas? ¿Son asimilables a los rasgos de la personalidad? ¿Es posible desarrollarlas? Y si es así, ¿con qué medios? ¿Cómo pueden ayudarnos las competencias culturales a entender la manera en la que se organiza el trabajo en los diferentes países del mundo?
Éstas son algunas de las cuestiones exploradas en el nuevo libro "La compétence culturelle. S'équiper pour les défis du management international", una obra que ha contado con las aportaciones, en inglés y en francés, de un total de 18 profesores de diferentes escuelas de negocios y universidades de todo el mundo. El libro está dividido en dos grandes apartados: el primero se centra en teorías generales y el segundo trata la manera en que se organiza y se dirige el trabajo en diferentes contextos culturales específicos como China, India, Corea, África, América Latina, Francia, Alemania, Europa del este y en los países islámicos.

Dos de los editores del libro, Vincent Calvez (ESSCA y CRG) y el profesor del IESE Yih-Teen Lee, inician los aspectos teóricos proponiendo una doble aproximación a las competencias culturales: la identitaria y la contextual. La identidad cultural apela al sentimiento de pertenencia a un grupo, a una definición que dé respuesta a la pregunta "¿quién soy yo?". Estos autores sostienen que los individuos necesitan desarrollar unas identidades culturales dobles que se identifiquen tanto con su propia cultura de origen como con la de las personas

©IESE Business School

que les acogen. El objetivo es poder ejercer sus competencias culturales en la mayor medida posible. En algunas ocasiones, la actitud de los interlocutores de otras culturas puede, por ejemplo, influir en las reacciones de un individuo y definir sus estrategias identitarias, haciendo que nuestra comprensión sobre las competencias culturales sea más dinámica.

La cultura de organización china

Pasando del conocimiento cultural general al específico, la segunda parte de "La compétence culturelle" está dedicada a las cuestiones directivas en los contextos específicos de Francia, los países franco-germanos, Corea, India, los países islámicos, África, América Latina, Europa del este y Norte América. El profesor del IESE Yih-Teen Lee también ha aportado su contribución en el capítulo "Confucian Relation and Chinese Organizational Culture", junto con Kwang-Kuo Hwang, Wei-yuan Cheng. Los expertos analizan cómo el confucionismo ha moldeado las relaciones interpersonales y cómo éstas se desarrollan en el mundo de las empresas chinas, en particular las taiwanesas.

Uno de los principios básicos del confucionismo se refiere a la necesidad de mostrar respeto y obediencia a los mayores o a los superiores. Estos últimos deben respetar los principios de la bondad, delicadeza, justicia, generosidad y benevolencia; mientras que el subordinado debe seguir la obediencia, la sumisión, la deferencia y la lealtad.

Las empresas chinas se establecen utilizando la red de contactos (*guanxi*) del clan, es decir, la familia o personas afines a ésta. Los tipos de empresas que se crean dependen de su dirección y propiedad recaen en la misma persona. En este caso, que es el de la pequeña y mediana empresa (PYME), la mayoría de los empleados son familiares del propietario y las relaciones están enormemente influenciadas por el confucionismo - y no por el poder del Estado.

Habitualmente, nos podemos encontrar con dos tipos de organización en las PYMES de China: las que siguen una relación de "patrilinealismo" y las patriarcales. El "patrilinealismo" es la estructura en la que domina el hermano mayor como heredero. El padre emprendedor extiende su negocio a través de la familia e inicia nuevos proyectos para cada uno de sus hijos. Los lazos tradicionales se mantienen en el proceso de toma de decisiones, en el que los empleados no están incluidos, ya que por lo general no son parte de la familia.

La diferencia con las empresas donde domina el modelo patriarcal es que, en ellas, no es necesario el lazo consanguíneo para que exista la estructura de poder donde domina el padre. Aquí, el jefe debe velar por el bienestar de sus empleados y establecer con ellos una

©IESE Business School

relación de amistad. En otras palabras, la relación en este caso es más horizontal.

Cuando una PYME taiwanesa crece, el modelo de gobierno se complica. Sobre todo porque se juzgan las lealtades, las competencias y la intimidad del trato. En estas empresas, habitualmente en el alto mando está en la familia; en los cargos intermedios aparecen profesionales recomendados y afines a la familia; mientras que los empleados son personas ajenas a estos círculos íntimos.

Las empresas estatales, que no están abiertas a la libre competencia y se desarrollan en un oligopolio, tienen un modelo paternalista. En él, el bienestar de los empleados está asegurado en la medida en que se obedezca a la autoridad. El jefe actúa como un ejemplo moral que insiste en el valor del trabajo para paliar la presión de los sindicatos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School