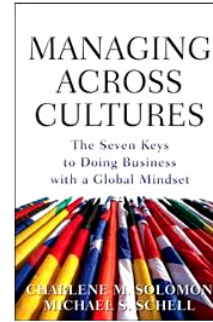


MANAGING ACROSS CULTURES

Charlene M. Solomon
Michael S. Schell



RESUMEN EJECUTIVO

Managing Across Cultures explora siete comportamientos comunes a todas las culturas y explica como contextualizar e interpretar acciones que inicialmente podrían considerarse fuera de foco con tu propia manera de pensar y operar.

Para poder realizar negocios exitosos se necesita mucho más que aprender gestos específicos de otras sociedades. Por ello se requiere una estrategia y una mentalidad global.

Los autores de Managing Across Cultures, crearon el Modelo Cultural Wizard (CW Model), el cual es muy fácil de comprender y te ayuda a identificar siete claves o características que están presentes en cada sociedad y entrega sugerencias que guían la manera de hacer negocios e interactuar socialmente con personas que tienen distintas visiones.

Después de aprender las siete claves, se entenderá qué es una Mentalidad Global. Finalmente, el lector estará capacitado para poner en acción las siete claves y la mentalidad global, a través del estudio de casos reales que se presentan con mayor detalle en el libro.

En el sitio web <http://book.culturewizard.com/>, puedes interactuar con colegas que están actualmente leyendo el libro, teniendo la posibilidad de compartir ideas, historias y preguntas.

PARTE I INTRODUCCIÓN

¿CÓMO LLEGAMOS AQUÍ?

En Mayo de 2005, IBM vendió su negocio de computadoras ThinkPad a Lenovo Group Inc., una empresa China fabricante de computadores personales que previamente a ello solo había comercializado al interior de China. Inmediatamente después de la adquisición, Lenovo, que había comprado el negocio por sobre mil millones de dólares, entró en la escena global de una manera gigantesca.

Lenovo incorporó administradores occidentales e intentó rehacer culturalmente la empresa de un día para otro, adicionalmente, se sintió obligada a adoptar el inglés como el lenguaje oficial de la empresa y contrató como su nuevo CEO a una persona proveniente de Dell Computer.

A pesar de todos los esfuerzos, en lugar de que las culturas confluyeran, inmediatamente aparecieron avalanchas y turbulencias. Los americanos estaban frustrados porque los chinos necesitaban armonía y no tenían la capacidad de mostrar públicamente discrepancia. Chen Shaopeng, presidente de las operaciones de Lenovo en China dijo “Cuando estábamos en desacuerdo en las reuniones, nosotros manteníamos el silencio, pero los americanos asumían que estábamos de acuerdo”. Los americanos eran muy locuaces y hablaban demasiado haciendo que los chinos sintieran que los americanos no les daban la oportunidad de expresarse. La compañía tuvo serios problemas que afectaron su participación en el mercado.

Para tener éxito en los mercados internacionales se necesita una Mentalidad Global.

¿QUÉ ES UNA MENTALIDAD GLOBAL?

Una mentalidad global es la habilidad para observar intuitivamente oportunidades globales. Aquellas personas que tienen una mentalidad global, están capacitadas para trabajar efectivamente en cualquier parte del mundo. Para comprender la importancia de una mentalidad global hay que observar los fenómenos que se presentan en una comunidad global de negocios:

- **Búsqueda Global:** Es la búsqueda mundial de recursos humanos que proveerá a las organizaciones con las mejores personas para trabajar independiente de los lugares donde vivan.
- **Mobilidad Global:** Se refiere al flujo de personas e ideas alrededor del mundo. Independiente del lugar donde estés, muy probablemente te encontrarás e interactuaras con personas provenientes de distintas culturas.
- **Marketing Global:** se refiere a la habilidad de desarrollar productos y servicios apropiados a los mercados de interés. Las empresas y organizaciones necesitan personas que comprendan las diferencias culturales, de esta manera, ellos pueden crear productos y servicios enfocados a las necesidades de los consumidores locales.
- **Sabiduría Global y Colaboración:** se refiere al capital intelectual como fuente de desarrollo de los mercados contemporáneos. Las personas necesitan habilidades culturales para estar capacitados para colaborar, innovar y maximizar beneficios y oportunidades para ellos mismos y sus organizaciones.

NEGOCIO O DEBACLE: DAIMLER-CHRYSLER Y LECCIONES CULTURALES DE LOS GRANDES

En 1998 fue la fusión entre Chrysler y Daimler. Ambas compañías estudiaron y realizaron planes detallados para consolidar las finanzas y así facilitar la integración de la organización, negociaron cuidadosamente los contratos y planearon la integración de las funciones de negocio. Desafortunadamente, como en tantos casos de negocios, ellos ignoraron el factor humano e hicieron caso omiso al impacto de la cultura.

Ambas organizaciones eran una poderosa manifestación de sus propias culturas nacionales. La capacidad de realizar cambios rápidos, de innovar y de tomar riesgos, habían hecho a Chrysler una empresa exitosa. Todo esto era la antítesis de los detalles minuciosos, lo cual era sinónimo de la empresa Daimler. Las dos empresas no solo hacían diferentes tipos de autos. Ellos hacían todo completamente diferente, desde la manera en que su personal se vestía, que tomaban decisiones, hasta la manera en que trabajaban juntos.

A pesar de todas estas señales, ellos aparentemente no realizaron los esfuerzos para desarrollar un plan de integración cultural. Finalmente la fusión fue todo un fracaso y Daimler vendió a Chrysler en el año 2007 por USD 6 billones, absorbiendo una pérdida de USD 44 billones.

CÓMO LA MENTALIDAD GLOBAL PUEDE TRANSFERIRSE A LA LÍNEA BASE

¿Qué es la Mentalidad Global? Es la habilidad de reconocer, leer y adaptar las señales culturales más allá de las evidentes de manera cómoda y sólida, evitando comprometer la efectividad personal cuando se trabaja con personas provenientes de distintas culturas.

Mediante el desarrollo de una conciencia de estos comportamientos, se adaptan mejor las expectativas, actitudes y acciones, y se mejora significativamente la posibilidad de alcanzar el éxito en los negocios internacionales. Mediante este entrenamiento, se podrá construir la base para:

- Reconocer que los comportamientos culturales son diferentes
- Comprender como su historial cultural visualiza y percibe el mundo
- Construir una conciencia que permita ajustar el comportamiento propio cuando se integre a una nueva cultura

PARTE II

CULTURA BÁSICA: CÓMO LA CULTURA Y LA MENTALIDAD GLOBAL ACTÚAN

¿QUÉ ES LA CULTURA?

Cultura son los valores y creencias visibles e invisibles que rigen el comportamiento humano y son únicos para cada sociedad. La cultura tiene varias capas: visible, oculta e invisible al mismo tiempo.

- Capa exterior (visible): Lo que las personas hacen y dicen, la manera en que hablan, visten y se tratan unos a otros.
- Capa intermedia (oculta): Las claves del comportamiento, actitudes comunes y emociones que están posicionadas en las creencias y los códigos sociales y que determinan las maneras de pensar y actuar.
- Capa invisible (centro): Los principios que las personas se dan por sentados como verdades universales. Es donde encuentras las actitudes y valores que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Aquí las influencias son absorbidas desde la niñez: ideas religiosas e ideales, la historia nacional y la mitología, sus héroes, su paisaje, los cuentos y mitos que han sido contados generación tras generación.

EL MODELO CW

El modelo CW es una herramienta para la gente de negocios que necesitan comprender tanto sus propios comportamientos como los de las personas con que están trabajando. Este modelo define siete claves de las distintas culturas, que hacen la diferencia al momento de relacionarse:

1. Jerarquía e igualitarismo
2. Foco en el grupo
3. Relaciones
4. Estilos de comunicación
5. Orientación al tiempo
6. Tolerancia al cambio
7. Motivación, balance entre trabajo y vida privada

El modelo, para llevarse a cabo, requiere:

1. No juzgar acerca de los estilos de comportamiento y preferencias. En otras palabras, hay distintas formas de hacer las cosas.
2. Tener conciencia de que las preferencias están culturalmente fundadas.
3. Estar abierto a aprender y apreciar la contribución que hacen los compañeros de trabajo colegas y el entorno.

PARTE III

LAS 7 CLAVES PARA ADMINISTRAR A TRAVÉS DE LAS CULTURAS

CLAVE 1: JERARQUÍA E IGUALITARISMO

Se refiere a la forma en que las personas ven la autoridad y el poder. Cuan deferentes son frente a la autoridad, si sienten con: libertad, poder suficiente (empowerment) y autonomía para hacer expresarse , tomar decisiones y llevar a cabo sus iniciativas.

▪ **Sociedades igualitarias:**

- Las personas creen en los principios de igualdad, tanto en el trato como en las oportunidades.
- Los líderes dan empowerment y autonomía a los trabajadores, valoran, escuchan y consideran sus ideas y definen en conjunto los planes de acción.
- Existe un sentimiento de alta valoración en los empleados por el sólo hecho de que los jefes los escuchen y tomen en cuenta sus opiniones.
- Los lujos excesivos, tal como autos extremadamente caros, grandes oficinas, tienen una connotación negativa. La vestimenta es Informal.

▪ **Sociedades Jerárquicas:**

- Las personas asumen que existen diferencias sociales y que no cambiarán fácilmente.
- Los Líderes deben estar preparados para dar el máximo de lineamientos posible, dar soluciones, tomar decisiones y supervisar constantemente.
- Los símbolos de lujos, tal como autos, joyas y ropa cara son claves para mostrar la posición social.
- En las reuniones de trabajo, se entrega información sobre temas que ya han sido decididos o de los cuales posteriormente los jefes decidirán que plan de acción seguir, los cuales no necesariamente incorporarán las sugerencias de los trabajadores.

CLAVE 2: FOCO EN EL GRUPO

Describe si las personas se identifican a si mismas como parte de un grupo o por sus responsabilidades individuales. También, si el resultado será fruto de un trabajo colectivo o de una serie de contribuciones individuales.

▪ **Sociedades focalizadas en el grupo:**

- Las personas comparten su identidad, valores y logros.
- Valoran la armonía del grupo y favorecen un ambiente de trabajo grato.
- Buscan consenso en las decisiones y raramente imponen nuevas formas de hacer las cosas sin un dialogo previo y sin la convicción del grupo de que los cambios son necesarios.

▪ **Sociedades individualistas:**

- Se orientan a los logros personales y se concentran en resaltar cada uno por sobre el otro.
- La motivación se hace a través del reconocimiento y el premiar los logros personales.

Entendiendo las diferencias culturales a través de los cuentos infantiles e Historietas

En EEUU el principal héroe infantil es Superman, quien lucha solitariamente contra lo villanos, cuando él pierde sus poderes se aísla. Por el contrario, en la cultura japonesa existe un cuento llamado el "Momotaro"- el niño durazno, quien con la ayuda y las habilidades de cada uno de su grupo de amigos, pudo derrotar al ogro feroz.

CLAVE 3: RELACIONES

Describe la importancia que una sociedad otorga a la construcción y desarrollo de confianza y cuan importante son las relaciones como pre-requisito para trabajar en conjunto.

▪ **Culturas transaccionales:**

- Las relaciones de trabajo son vista de corto plazo y como una necesidad.
- Se focalizan en muchas negociaciones al mismo tiempo y si alguna de ellas no prospera se retiran sin problemas.
- La confianza no es un prerrequisito para hacer acuerdos comerciales. Ya que éstos son protegidos por contratos y abogados.
- La mayor parte de las negociaciones son a través del teléfono o vía e-mail. Sólo grandes acuerdos se realizan cara a cara.
- Las conversaciones se focalizan sólo en los negocios y no en las personas con las que se interactúa.

▪ **Culturas altamente relacionales:**

- Las relaciones y la amistad se mantienen por largos períodos de tiempo.
- Lo más importante para desarrollar negocios es ser capaz de establecer confianza y de reconocer conductas asociadas a la construcción de ésta.
- Los tres aspectos que construyen confianza: la habilidad para desarrollar y manejar un negocio, la integridad y la benevolencia.
- Los compromisos tomados no requieren la firma de un contrato para ser respetados.
- Favorecen los encuentros cara a cara con el fin de conocer en detalle a la persona con la cual trabajan.
- Son culturas hospitalarias y esperan ser retribuidos.

Guanxi – Fundamental para hacer negocios en China

Guanxi es un término utilizado en China y que hace referencia a un complejo sistema de redes sociales y familiares a los cuales una persona está conectada. Ser parte de un Guanxi genera derechos y obligaciones y se construye en el tiempo a través de la reciprocidad de favores. En China si no perteneces a un Guanxi estarás fuera de los grupos sociales que generan los contactos para hacer negocios.

<http://www.chinasuccessstories.com/2007/08/22/scientific-study-on-guanxi-in-business>

¿Cómo las relaciones Ganan negocios?

En los años 80' Kuala Lumpur requirió contratar los servicios de una gran empresa generadora de electricidad para mejorar su sistema de generación de energía. Hubo 2 empresas que quedaron entre las seleccionadas, una Americana que ofreció el menor costo, la mayor calidad y el menor costo precio/calidad y una Europea que durante años había apoyado el crecimiento de la Kuala Lumpur a través de auspiciar eventos de la ciudad y que se preocuparon de contactar a distintos miembros del gobierno con el fin de estar seguro que ellos comprendían el proceso completo de lo que iban a ofrecer. Finalmente se optó por la empresa europea, que si bien ofreció un buen precio, no fue el menor, pero sí mostró un grado de compromiso mayor con el bien común de los habitantes de la ciudad.

CLAVE 4: ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Estilo de comunicación es la unión de varios valores culturales. Reflejan la forma en que una sociedad piensa y la manera en que conducen los negocios. La comunicación es más que lenguaje, de hecho se ha demostrado que entre un 60% y 70% de la comunicación es no verbal.

▪ **Culturas de mensaje directo y que requiere un bajo contexto:**

- Comunican sus ideas de la forma más clara y breve posible, no realizan gestos y el lenguaje corporal está orientado a apoyar el mensaje, nada confunde.

- La información entregada permite a cada persona focalizarse en resolver su tarea, por lo que no requiere un detalle acabado de los proyectos.
 - Lo más relevante es lo que se dice, no dónde o cómo fue dicho.
 - Manifiestar desacuerdo y discutir con la contraparte y los pares es altamente valorado.
- **Culturas de mensaje indirecto y que requiere alto contexto**
- Se valora la forma en que las cosas son dichas tal como: un estilo de lenguaje elegante, el tono de voz, el lenguaje corporal y los gestos.
 - El mensaje sólo se comprende interpretando tanto lo que fue dicho como el lenguaje no verbal.
 - Estas sociedades requieren una completa descripción de los proyectos en los cuales están participando, el rol que tendrán en él y el rol que los demás tendrán.
 - La elocuencia del orador es un arte apreciado.
 - Evitan abiertamente el conflicto, El silencio es una forma de ello, así como también las pausas prolongadas y las expresiones: tal vez, probablemente, voy a pensar en ello que significan claramente una negativa.

Ejemplos e implicancias de la Comunicación no verbal

→ **Lenguaje corporal, gestos y sonrisas:** Bajar la cabeza, mantenerse de pie, sonreír, fruncir el ceño, subir las cejas, mover la cabeza de un lado a otro o de abajo hacia arriba tienen distintos significados dependiendo la cultura de origen, por lo cual se deben interpretar considerando este factor.

CLAVE 5: ORIENTACIÓN AL TIEMPO

Es el grado en que las personas son capaces de controlar el tiempo y ver que es más importante para ellos: horarios o personas. Esto afecta la administración del tiempo en las empresas, la planeación de corto y largo plazo, los horarios y las agendas.

- **Orientados al tiempo:**
- Ven el tiempo como algo finito, una entidad que puede y debe ser controlada para no perderlo y utilizarlo correctamente.
 - Las actividades son agendadas cuidadosamente y se priorizan. Los atrasos son vistos como una falta de respeto y desorganización.
 - La efectividad es juzgada por la capacidad para administrar el tiempo.
 - Se piensa que el tiempo es dinero por lo que en las reuniones se fijan horarios de inicio y término los cuales deben ser respetados.
 - Son “Monocrónicos”, que es considerar el tiempo como lineal. Sólo hacen una cosa a la vez.
- **Baja orientación al tiempo:**
- El tiempo es visto como incontrolable, son flexibles con los atrasos y con el no cumplimiento de las agendas.
 - Son “Policrónicos” ven el tiempo de una forma circular. Las personas hacen más de una cosa a la vez.
 - En el sur de Europa, América Latina, Medio Este y África, las personas creen que el tiempo es variable y se focalizan más en las relaciones que en las agendas y los horarios. Si alguien llega tarde no es visto como una falta de control en su vida. Ellos creen en la flexibilidad.

CLAVE 6: TOLERANCIA AL CAMBIO

Se refiere a la percepción del nivel de control que las personas tiene sobre sus vidas y destinos así como también al nivel de confort que generan los cambios, la innovación y la toma de riesgos.

- **Adversos al cambio:**
 - Son personas que prefieren hacer las mismas cosas de igual forma cómo se había hecho hasta este momento, no ven la utilidad de cambiar.
 - Los cambios son vistos como amenazas y esperan que sean controlados y limitados.
 - Los empleados en las organizaciones requieren planes de trabajo claros, de otra forma, generan stress.

- **Tolerantes al cambio:**
 - Son receptivos a nuevas ideas, gustan de la innovación y tienden a aceptar formas distintas de hacer las cosas.
 - La creatividad es altamente valorada.
 - Los empleados prefieren marcos y lineamientos de trabajo flexibles, aceptan que las reglas cambien por motivos prácticos.
 - Ven el cambio y los riesgos como una forma de avanzar y construir en las empresas.

CLAVE 7: MOTIVACIÓN, BALANCE ENTRE TRABAJO Y VIDA PRIVADA

Describe el énfasis que las personas otorgan a los logros y al estatus versus el foco que ponen en su tiempo libre y actividades fuera del trabajo. Se pueden apreciar fácilmente dos extremos que son:

- **Culturas orientadas al balance:**
 - Ven el trabajo como un medio para subsistir.
 - Esperan que el trabajo no interfiera con su vida privada.
 - Es menos probable que se reubiquen a cambio de un ascenso.
 - No trabajan los fines de semana o hasta tarde.
 - Se enfocan en la calidad de vida y en lograr un buen ambiente laboral.
 - Prefieren las negociaciones tipo ganar-ganar
 - Es importante tener buenos contactos e influencias en el grupo.

- **Culturas orientadas al estatus:**
 - Esperan que el trabajo sea la prioridad número uno de los trabajadores.
 - Las personas se reubican fácilmente si es necesario para ser promovidos.
 - Esperan que los trabajadores dediquen horas de fines de semana o que cumplan con largas jornadas laborales si es requerido.
 - Se focalizan en los logros personales.
 - La motivación está dada por el aumento en los salarios, ascensos, reconocimiento o capacitación.
 - Prefieren negociaciones agresivas donde solo ellos ganen.
 - Se valora lograr las metas y el trabajo duro.

PARTE IV

HACIENDO NEGOCIOS CON UNA MENTALIDAD GLOBAL

CREANDO UNA MENTALIDAD GLOBAL EN LOS NEGOCIOS

Tener una mentalidad global significa:

- Tener la habilidad para ser efectivo en las relaciones interpersonales
- Entender los mercados locales y tomar ventaja de las oportunidades de negocios
- Reconocer el talento en otros a pesar del “paquete” en que vengan (paradigmas culturales)
- Ajustar sus estrategias y planes personales a una cultura extranjera

¿Qué necesito saber para tener una mentalidad global?

- Reconocer mis valores y sesgos culturales: esto implica conocerme profundamente como persona y entender del contexto del que vengo, pero aún así ser genuino y no dejar de ser quien soy.
- Entender que otros son producto de sus culturas: es igual al punto anterior, salvo que con la mirada externa en vez de la interna.
- Reconocer las manifestaciones de las **7 claves** y aprender acerca de las culturas específicas de los países con los que estoy tratando.
- Desarrollar estrategias personales para ajustarme a las señales de otras culturas: esto no significa transar en valores, sino que eliminar los prejuicios y ser más tolerante y flexible.
- Estar en un estado de aprendizaje continuo: significa apropiarse del flujo de información y las experiencias que ocurren a mi alrededor para enriquecer mi visión del mundo. Para esto debo:
 - i) Reconocer mis prioridades (o valores fundamentales) y mi visión personal (cómo quiero vivir y trabajar)
 - ii) Tomar un rol activo en el trabajo
 - iii) Continuamente repasar mis experiencias en la vida y el trabajo
 - iv) Buscar retroalimentación permanente sobre mi vida, mi trabajo y mis actividades
 - v) Estar lo más abierto posible a la retroalimentación
 - vi) Hacer cambios “sobre la marcha”, basados en la retroalimentación, a la forma en que vivo mi vida y hago mi trabajo, de modo de acercarme a mis prioridades y valores.

CREANDO EQUIPOS GLOBALES EFECTIVOS Y TRABAJANDO CON COLEGAS DIVERSOS

¿Qué son los Equipos Globales (Virtuales) y qué los hace tan desafiantes?

Hoy en día, cada vez es más frecuente ser parte de un equipo global. En este capítulo se utiliza el término Equipos Globales considerando dos características: que son multiculturales y que son virtuales (en parte). Si bien no se explicará más adelante, deben entenderse ambos atributos en el contexto.

Ventajas de los equipos multiculturales

- Creatividad
- Flexibilidad
- Altos niveles de tolerancia
- Múltiples perspectivas
- Inspiración
- Creación de lazos

Desventajas de los equipos multiculturales

- Diferentes expectativas
- Problemas de comunicación
- Coordinación

¿Cuáles son las características de los equipos exitosos en superar las barreras culturales?

- Metas y objetivos claros
- Reglas, roles y procedimientos comunes
- Activa participación de sus miembros
- Disciplina clara y consecuencias
- Canales de comunicación abiertos

¿Cuáles son los principales desafíos para los equipos globales?

- Superar las diferencias de lenguaje y cultura
- Desarrollar confianza a pesar de la distancia
- Superar desafíos logísticos
- Desarrollar un contexto común para la toma de decisiones

¿Cuál es el rol del administrador en un equipo global?

- Debe estructurar su equipo enfocándose en el éxito: su equipo debe actuar como una unidad común, con un norte claro. *“No se puede ser un ganador si se está en un equipo perdedor”*.
- Debe usar la tecnología para trabajar a través de los usos horarios: considerar que cada miembro está en una cultura distinta y en horarios distintos, por lo que debe respetar las realidades locales sin sacrificar el éxito del equipo. Se debe planificar un ritmo común a todos los miembros.
- Superar la barrera de las reuniones multitarea: es muy común en un equipo global que durante una reunión sus miembros (repartidos en todo el mundo) estén haciendo otras cosas durante la reunión (revisando emails, etc.). Esto presenta un riesgo al entendimiento, ya de por sí difícil considerando las barreras interculturales.

Desarrollando estrategias efectivas para el trabajo en equipo

- E-mail: es extremadamente importante tener un reglamento claro sobre el uso del e-mail en el equipo (¿quién debe ser copiado? ¿cuándo se espera la respuesta? ¿cuándo es mejor una llamada?)
- Comunicación telefónica: es preferible tener una agenda previa a la llamada para distribuirla a todos los miembros y evitar el uso de lenguaje local (miembros del equipo con diferentes niveles de inglés y que vengan de diferentes contextos culturales).

GUÍA PRÁCTICA PARA EVITAR PROBLEMAS EN EQUIPOS GLOBALES
<p>Error #1: Asumir que todos tienen un nivel similar al leer, escribir y hablar inglés → <i>Estrategia de éxito:</i> Proveer múltiples canales de comunicación</p>
<p>Error #2: Agendar reuniones y tareas que requieran trabajo ocasional tarde en la noche en día laboral, los fines de semana y en vacaciones. → <i>Estrategia de éxito:</i> Fijar reuniones en un horario laboral común o rotar el sacrificio entre los miembros</p>
<p>Error #3: Creer que todos los miembros estarán igualmente motivados para hablar durante la reunión → <i>Estrategia de éxito:</i> Evitar el concepto de “silencio es consenso” y buscar maneras para que todos hablen sin ofender ni sentirse ofendidos por el estilo del otro.</p>
<p>Error #4: Creer que todas las culturas desarrollan confianza entre las personas de la misma manera → <i>Estrategia de éxito:</i> Buscar canales dentro y fuera del plano laboral para que todos los miembros desarrollen relaciones de confianza entre ellos</p>
<p>Error #5: Desarrollar un plan de comunicaciones que sirva para todos en forma común → <i>Estrategia de éxito:</i> Aprender acerca de las diferentes culturas del equipo y desarrollar estrategias comunicacionales claras e informadas que se ajusten a la mayoría</p>
<p>Error #6: Crear un plan de trabajo que requiere que algunos miembros deban tomar diferentes labores → <i>Estrategia de éxito:</i> Crear un ambiente de trabajo en el que sea permitido decir que “no” para no sobrecargarse de trabajo</p>
<p>Error #7: Imaginarse que todos los miembros tienen la misma definición de ASAP → <i>Estrategia de éxito:</i> Asegurarse que todos entienden las fechas de término como realistas y logrables y ser explícito al asignar las responsabilidades individuales.</p>
<p>Error #8: Requerir una toma de decisiones instantánea → <i>Estrategia de éxito:</i> Ser explícito en cómo y cuándo la decisión debe ser tomada, de acuerdo al input entregado por quién y bajo la aprobación de quién.</p>

LIDERAZGO EFECTIVO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO A TRAVÉS DE LAS BARRERAS CULTURALES

A continuación algunas guías a usar en la selección de personal:

La actitud del entrevistador

- ¿Qué tan apropiadas son (en términos culturales y legales) las preguntas personales acerca de su edad y status marital?
- ¿Qué tan formal debo ser en la entrevista y cómo lo interpretará el entrevistado?
- ¿Cómo puedo preguntar acerca de experiencias laborales anteriores (sin ofender la jerarquía)?
- ¿Estoy usando un lenguaje comprensible, sin expresiones locales o que puedan ser confundidas?

La interpretación que debe tener el entrevistador del candidato

- A la luz de las diferencias culturales, ¿cuál debiera ser el comportamiento del entrevistado? ¿Debiera hablar de sí mismo? ¿Debiera preguntar acerca del puesto y las condiciones laborales?
- ¿Cómo debiera el candidato hablar de su experiencia laboral anterior?
- ¿Debiera hacer contacto visual o no?
- ¿Debiera el entrevistado actuar de manera formal y deferente o informal y cómoda?

3 Pasos para el candidato

- Paso 1 – Identificar los factores de éxito para ese cargo en esa cultura: los factores de éxito y actitudes esperadas difieren mucho entre distintas culturas.
- Paso 2 – Preparar la entrevista: estudiar cuáles temas pueden ser tratados y cuáles no, entender los códigos culturales y el comportamiento esperado.
- Paso 3 – Validar sus suposiciones con colegas locales: tener retroalimentación frente a los prejuicios.

Capacitación como herramienta de triunfo

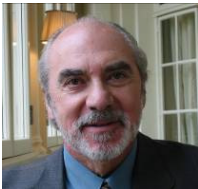
Hoy en día es prácticamente impensable tener un equipo global funcionando exitosamente sin que sus miembros estén permanentemente capacitándose en términos de aprendizaje inter-cultural. Esto está muy relacionado con tener una actitud de aprendizaje continuo, como parte de tener una mentalidad global.

EL ROL DE LA MUJER A TRAVÉS DE LAS BARRERAS CULTURALES

Las mujeres enfrentan desafíos únicos al incorporarse o liderar equipos globales. Algunos de ellos son:

- Algunas culturas tienen una estructura relacional mucho más machista que otras.
- Las mujeres en culturas jerárquicas deben trabajar más duro para obtener credibilidad.
- Los países musulmanes presentan desafíos aún mayores, aunque las mujeres pueden ser exitosas.
- Las mujeres pueden enfrentar una atención no deseada debido al género.
- La seguridad es un tema más relevante para las mujeres.
- Las mujeres están más expuestas a perder credibilidad por consumir bebidas alcohólicas.
- A pesar de los costos personales, las mujeres expatriadas son más visibles para ascensos.

SOBRE LOS AUTORES



Michael S. Schell es CEO y presidente de RW³. Ha fundado y administrado de forma exitosa varias compañías globales.



Charlene Marmer Solomon es la vice presidente ejecutiva de RW³, una empresa que diseña y crea herramientas online de aprendizaje cultural.

LIBRO DISPONIBLE EN:

http://books.google.cl/books?id=1ZQftFg_G7gC&dq=Michael+Schell+wikipedia&printsec=frontcover&source=bl&ots=LF9uvFnt7X&sig=ZMSVB65Rdxs3mZJvGuhc0lF0h_g&hl=es&ei=z9ZsSs7jKZGcmQfm8OHJBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1