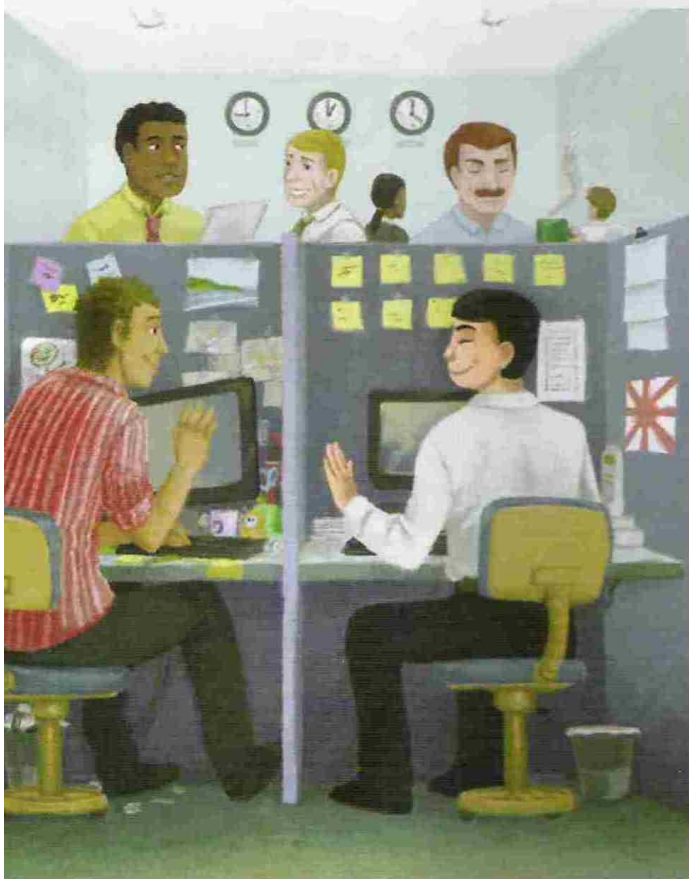


EL IAE HOY

Juntos bajo un mismo techo

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE CULTURAS ES UN VERDADERO DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES. EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN, QUE COBRÓ IMPULSO EN LOS '90, HIZO MÁS EVIDENTE LA NECESIDAD DE CONVIVENCIA ENTRE USOS Y COSTUMBRES DIFERENTES. RENAULT-NISSAN: UN CASO DE ÉXITO. ¿DE QUÉ MANERA SE EVITAN ESOS FAMOSOS "ROCES", ESAS DIFERENCIAS QUE SURGEN EN LAS ORGANIZACIONES?



Un brasileño hizo convivir, bajo un mismo techo, a franceses y a japoneses. Aunque suena extraño, la historia indica que, efectivamente, un importante ejecutivo procedente de América Latina fue el responsable de fusionar, hace pocos años, a dos pesos pesados de la industria automotriz mundial, de orígenes totalmente diferentes: una empresa europea y otra asiática. Nacido en Porto Velho, en 1954, Carlos Ghosn es considerado uno de los CEO más poderosos del planeta, ya que conduce a Renault y a Nissan, que juntas vendieron, en 2008, un total de 6.090.304 unidades.

El mundo corporativo tiene este *leading case* reciente que simboliza de qué manera una buena gestión de la diversidad permite la convivencia de estilos de trabajo muy diferentes. "¿Cuántos hubieran apostado a que dos culturas tan diferentes iban a ser capaces de componer una fusión que cuadruplicó el valor del conjunto en pocos años?", se pregunta **Alberto Franichevich**, profesor del Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE. Y responde: "A pesar de las predicciones de muchos agoreros, y gracias a la visión y capacidad de liderazgo de sus dirigentes, hoy es un ejemplo admirable, no sólo en el nivel empresarial, sino (y esto es lo más importante) en el humano".

A **Guillermo D'Andrea**, profesor del Área Dirección Comercial del IAE, no le sorprendió el final que tuvo el desenlace de la historia Renault-Nissan. ¿Por qué? "La cultura de 'mezclar' de los franceses es más rica, incluso, que la de los americanos. Cuando se observa cómo Carrefour o Ca-

sino se manejan en otros países, queda claro que tienen respeto, son más flexibles y aceptan visiones y maneras diferentes. No bajan con el manual diciendo: 'Esto se hace así', explica. Desde su visión, los sajones tienen una tendencia a ser "más analíticos", y los latinos, "menos precisos y más generalistas". "Si una empresa quiere una organización uniforme, que no piense en ser global. Aunque, de esa manera, irá contra la corriente", se explaina.

Todo un símbolo

De padres libaneses, entre los antecedentes de Ghosn, figura el haber reorganizado el fabricante de neumáticos Michelin, en la que trabajó durante 18 años. Posteriormente, fue contratado por el grupo Renault, que lo puso a cargo de reflotar Nissan y que, en 1999, pasaba por una grave crisis. El brasileño cumplió su tarea: reorganizó la empresa y la convirtió en una organización rentable. "Los *managers* de la región parecen estar particularmente bien preparados en estas competencias, dado que a medida que avanzan en sus carreras, los latinos desarrollan un estilo decisorio más flexible mientras que en otras regiones se vuelven más rígidos", explica **Francisco Moreno**, de Korn/Ferry International.

Por eso, además de manejar la multiculturalidad, la mayoría de las compañías "multilatinas" exitosas lograron, para Moreno, crecer "moviéndose rápido y decididamente" durante los ciclos de crisis. Y menciona casos de éxito, como el de LAN, Cemex, Techint, Vitro y Votorantim. "Los brasileños parecen haber sido particularmente exitosos en sus expansiones a través de la región, mientras que las empresas chilenas parecen haber tenido más dificultad", destaca.

Los famosos "choques culturales" son históricos en las multinacionales. No es casual lo que reflejan las estadísticas: entre el 15% y el 30% de los ejecutivos que las empresas latinoamericanas envían a sus sucursales en el extranjero no completan su misión, y un 30% de esos gerentes que retornan a sus países ya no siguen en la estructura, al cabo de dos años. Sin duda, el fenómeno de la globalización hizo más evidente la necesidad de convivencia entre costumbres diferentes. "Puede que en la Argentina lo hayamos empezado a percibir en la década del '90, pero la realidad de la multiculturalidad comenzó antes en Europa y Estados Unidos. Hoy, el desafío para las empresas nacionales es contar con candidatos a CEO expuestos a experiencias internacionales, que sepan entender consumidores de diferentes mercados, conozcan los canales de

distribución del exterior, imaginen estrategias de *sourcing* globales", agrega Moreno.

Los expertos creen que la llamada "diversidad cultural" no es un fenómeno nuevo. En este caso, se recuerda que la compra-venta de bienes tiene asociado el intercambio cultural, y viceversa. "Son fenómenos complementarios que se potencian", indica Franichevich. Y amplía: "No es algo de nuestro tiempo, sino que es parte del proceso natural de desarrollo de las sociedades. Sucede que hoy el auge y abaratamiento de las comunicaciones, tanto para el intercambio de información como para el de bienes y personas, hace que el fenómeno se acelere de manera inédita en la historia de la humanidad".

Las razones de una tendencia

El IAE y la consultora Mercer Human Resource Consulting realizaron un estudio con el objetivo de profundizar en el análisis del impacto que la expansión regional y global tuvo sobre las llamadas "multilatinas" y, en especial, sobre su gestión de los recursos humanos. Para tal fin, se entrevistó a ejecutivos de Arcor, Techint, Femsas, Cemex, Ambev, Gerdau, Itaú, LAN, Petrobras, Alpina, Corona y Vitro, entre otras. Un dato que queda claro en el trabajo es que la salida al mundo de las empresas de la región redibujó por completo viejas prácticas y creencias que existían en la región.

Según la investigación, cerca del 80% de las "multilatinas" cuenta con una fuerza laboral en el extranjero, y un 45% anticipa que el número de empleados expatriados crecerá en el futuro. Este nuevo contexto para las firmas latinoame-



"La diversidad cultural no es algo propio de nuestro tiempo, sino que es parte del proceso natural de desarrollo de las sociedades. Hoy el auge y abaratamiento de las comunicaciones hacen que el fenómeno se acelere de manera inédita en la historia de la humanidad" (Alberto Franichevich).

Las 6 competencias claves

- 1. Tolerancia a la ambigüedad: capacidad para manejar incertidumbre, cambio no anticipado y diversidad.
- 2. Flexibilidad: capacidad para modificar la propia posición en función de las características del otro.
- 3. Manejo en la paradoja: capacidad para entender que las soluciones, muchas veces, requieren abrazar aparentes opuestos.
- 4. Humor: capacidad de reírse de sí mismo y reírse con los otros. Una mirada positiva y un sentido del humor constructivo son claves para relativizar las situaciones, mantener el entusiasmo de un equipo y no tomarse demasiado en serio.
- 5. Manejo de la diversidad: capacidad de liderar con efectividad personas de distinto sexo, raza u origen social o cultural.
- 6. Empatía: la habilidad de ponerse en el lugar del otro y estar atento a las diferencias de estilo.

Fuente: Korn/Ferry International

EL IAE HOY

El objetivo de la llamada "gestión de la diversidad" no sólo pasa por evitar las pérdidas, sino por conseguir sinergias; esto es, sumar mediante la colaboración armónica las energías de los diversos actores.



ricanas forzó cambios drásticos en el tipo de talento que contratan. En otras palabras, los rasgos de un ejecutivo latinoamericano exitoso en 2009 son muy distintos a los de su par de los '90. "Donde más se nota este giro es en el reclutamiento", destaca **Andrés Hatum**, profesor del Área Comportamiento Humano en la Organización. Asimismo, el trabajo muestra que todos los entrevistados consideran crítico que los candidatos tengan experiencia internacional. "Un contundente 93% también afirma que tener una perspectiva global es crucial para los potenciales ejecutivos. Y un 86% de las empresas considera importante la sensibilidad cultural de los candidatos", agrega Hatum.

Según un ejecutivo de Femsa, la mayor embotelladora de América Latina, con sede en México, "hasta ahora no era un asunto crítico, pero hoy es uno de los más relevantes y, por lo tanto, el principal cambio que hemos observado a lo largo del tiempo". ¿Qué buscan concretamente las "multilatinas" al trasladar ejecutivos de la casa matriz a subsidiarias en otros países? Las razones más citadas fueron la transferencia de la cultura y los valores organizacionales de la empresa (93%), de conocimientos y prácticas (83%) y mantener el control sobre las subsidiarias (76%).

"Así como la globalización mereció interpretaciones tanto de constituir una amenaza (al principio), como también de ser fuente generadora de oportunidades (más recientemente), la multiculturalidad, entendida como una consecuencia natural de la globalización, seguramente se integrará como una característica más por atender en la gestión", pronostica **Héctor Dama**, director Ejecutivo y Socio de CCN Consultores.

Qué es la "multiculturalidad"

El concepto se relaciona con la problemática de integración social debida a los procesos de inmigración y emigración. Por eso, para **Eugenio Marchiori**, profesor del IAE, se suele referir a factores étnicos, nacionales o religiosos. "Casos típicos son las nuevas comunidades musulmanas en Europa Occidental, los inmigrantes mexicanos en los Estados Unidos o los pobladores originales americanos", explica.

En el mundo corporativo, Franichevich prefiere hablar de "diversidad cultural", pero entendiendo lo "cultural" en un sentido más amplio. "Además de los ya mencionados, este concepto se despliega en otros planos. Por ejemplo, las áreas funcionales, el género, la edad, las profesiones, etcétera", indica. Las diferencias culturales son factores de tensión y roce cuando no son tratadas de manera acertada. Los ejemplos más claros de tensiones entre áreas —por ejemplo, entre Producción y Ventas, Investigación y Desarrollo y Marketing, o Finanzas y el resto— son habituales en las empresas. "En otros planos, también se daban, siendo los más notorios las tensiones generacionales o las que se dan por cuestiones de género", agrega Marchiori. A su vez, Franichevich emplea una metáfora inspirada en la física: "Todo 'roce' produce 'pérdida de energía', cosa que también ocurre cuando aparecen ciertos problemas entre grupos de diferentes culturas. Como la energía es la capacidad de realizar trabajo, se estaría dilapidando el recurso más importante de cualquier organización".

Para los expertos, el objetivo de la llamada "gestión de la diversidad" no sólo pasa por evitar las pérdidas, sino por sumar mediante la colaboración armónica las energías de los diver-

La diversidad generacional

Un ejemplo muy actual de la gestión de diferentes culturas en la organización es el de la "diversidad generacional". Cada vez son más los jóvenes de la llamada "Generación Y" que se insertan en el mundo laboral. "Hoy, es un grupo numeroso y, lógicamente, en los próximos años lo será más aún. Estos jóvenes tienen características culturales propias, diferentes de sus mayores, entre otras cosas porque son lo que llamamos 'nativos digitales'; de allí que, muchas veces, las empresas deban adaptar sus sistemas para integrarlos plenamente", explica Franichevich.

En muchas corporaciones, debieron romperse algunos paradigmas que parecían inamovibles. Un caso notorio fue la introducción de horarios flexibles y del casual *Friday*. La primera vez que se les propuso a los directores de la empresa la idea de vestir informalmente

y de retirarse al mediodía los viernes sus palabras sonaron como un "sacrilegio". Sin embargo, las políticas llevan algunos años de implementadas y son los mayores los que parecen disfrutar más de la nueva costumbre. "El clima ha mejorado notoriamente, y los resultados económicos, también", confirma Marchiori.

"Lo interesante es que la brecha cultural entre los mayores y los recién llegados, lejos de ser un muro de separación entre personas diferentes, se transformó en el motor de un proceso de cambio que, a todas vistas, resultó beneficioso para los empleados (sin importar la edad) y para la organización en su conjunto", agrega Franichevich. En este caso, la "informalidad" que supone retirarse antes un día hábil contribuyó a reforzar la "formalidad" del compromiso de las personas con la compañía.

EL IAE HOY



Los actores. En ese sentido, Dama explica que, al principio, lo diferente de cada persona "suele ser visto con reservas". "Luego, si se dispone del conocimiento de las causas por las cuales la otra persona es 'distinta', la opinión suele cambiar", explica. Desde su visión, las personas, en general, tienen una "buena disposición" para trabajar con los demás, al mismo tiempo que tienden a ver "la solución" a los problemas desde la óptica limitada a su propia experiencia profesional.

"Las diferencias culturales son claves y hacen la diferencia. Recomendamos fuertemente identificar cuáles son los patrones culturales de la nacionalidad del nuevo jefe y los códigos de negocios", explica Moreno. Por ejemplo, un estadounidense prioriza la acción; un francés, la profundidad de análisis; un brasileño, la cooperación; un colombiano, las formas en las relaciones interpersonales. "Hay que ponerse en el lugar del otro para conducirse de acuerdo con esos códigos", agrega Moreno.

Cómo evitar los conflictos

¿De qué manera se evitan esos famosos "roces", esas diferencias que surgen en las organizaciones? "Respeto y valoración" son las claves que menciona D'Andrea como primer paso para entender "al otro". "Hay que correrse de los paradigmas propios. La gente es 'más gente' de lo que para uno aparenta. No hay que buscar la razón desde el patrón propio", agrega.

En su momento, las empresas acostumbraban a estimular la uniformidad de sus integrantes. Para Marchiori, "equivocadamente, se confundía 'unidad' con 'uniformidad'". El principio básico que subyace bajo esta postura podría sintetizarse de la siguiente manera: "Si todos los miembros de la organización son 'iguales', se evitarán las pérdidas por rozamiento y aumentará la eficiencia energética del conjunto", analiza Franiche-

vich. "Las organizaciones fueron evolucionando desde un modelo en el que la 'eficiencia productiva' era priorizada por sobre otros factores, hacia el modelo actual, en el que debe responderse no sólo a las exigencias de sus clientes, sino también a los de la sociedad en general. Dentro de las nuevas responsabilidades empresarias, la inclusión de grupos y personas diversas es una de las más importantes", agrega.

Por todo esto, Marchiori sostiene que, al fomentarse la diversidad, se descubre un "activo oculto"; es decir, una capacidad que permanece fuera de los inventarios, pero que, "bien orientada", puede significar una rica fuente de "ventajas competitivas". Incluso, para el director de Recursos Humanos de una multinacional de productos de consumo masivo es "fundamental" tener empleados diversos para comprender y satisfacer las necesidades de clientes diversos.

"El impacto en el día a día depende de la dinámica cultural de cada organización. Las compañías del tipo tradicional, con alto grado de estructuración, presentan mayores dificultades a los cambios y la multiculturalidad es, o debe ser, sinónimo de cambios. Allí radica lo mejor de sus beneficios. Por eso, se debe trabajar activamente en programas de sensibilización en la aceptación consciente de la diversidad", concluye Dama.

Por último, Marchiori cree que "no es casual" que varios estudios muestren una correlación entre el "talento cultural" de su *staff* y los resultados económicos de la compañía. Y cierra: "En un mundo cada vez más globalizado, lo que hoy es una fuente de ventajas competitivas se irá convirtiendo en una necesidad de supervivencia. Aquellas empresas que no comprendan esta inevitable tendencia, ponen en juego su futuro". ■

Por Gustavo Sencio

