

Navegando por el campo minado cultural

por Erin Meyer

De la Edición (Mayo 2014)

Resumen.

A medida que trabajamos cada vez más con colegas y clientes que vienen de todas partes del mundo, es vital entender cómo las diferencias culturales afectan a las empresas. Sin embargo, con demasiada frecuencia nos basamos en clichés y estereotipos que nos llevan a hacer suposiciones falsas. Para ayudar a los directivos a negociar la complejidad de un equipo de trabajo internacional, la profesora del INSEAD Erin Meyer ha desarrollado una herramienta llamada Mapa cultural, que traza las posiciones de numerosas nacionalidades en ocho escalas de comportamiento: comunicar, evaluar, persuadir, liderar, decidir, confiar, estar en desacuerdo y programar. Meyer sugiere que comparar las posiciones relativas de las diferentes nacionalidades a lo largo de estas escalas puede ayudarnos a descifrar cómo la cultura influye en la dinámica del lugar de trabajo. Añade cuatro reglas importantes:

-No subestime el desafío.

Los estilos de gestión y trabajo provienen de hábitos de toda la vida que pueden ser difíciles de cambiar.

-Aplique varias perspectivas.

Sea consciente de sus propias expectativas y comportamientos, pero también tenga en cuenta la forma en que los miembros de otras culturas lo perciben a usted y a sus compañeros de equipo.

-Encuentre lo positivo en otros enfoques.

Las diferencias que las personas de distintos orígenes aportan a un grupo de trabajo pueden ser una gran ventaja.

-Ajuste su posición continuamente.

Prepárese para seguir adaptando su comportamiento para que se adapte a los estilos de sus colegas.

Cuando Aaron llegó a Moscú para hacerse cargo de la planta de fabricación que su empresa de propiedad israelí acababa de comprar, esperaba instalarse rápidamente. Aunque había crecido en Tel Aviv, sus padres nacieron en Rusia, por lo que conocía la cultura y hablaba bien el idioma. Había tenido mucho éxito en la gestión de equipos israelíes y había dirigido una gran organización en Canadá. Sin embargo, seis meses después de su nuevo trabajo, todavía tenía dificultades para supervisar a su equipo en Moscú.

¿Qué, específicamente, estaba haciendo mal?

Responder a esas preguntas no es fácil, como he aprendido después de 16 años estudiando los efectos de las diferencias culturales en el éxito empresarial. Aunque se ha investigado y escrito mucho sobre el tema, gran parte de ello no presenta un panorama lo suficientemente matizado que pueda ser de utilidad para los directivos que trabajan a nivel internacional o con colegas extranjeros. Como resultado, es muy común confiar en clichés y estereotipar a personas de diferentes culturas en una o dos dimensiones: los japoneses son jerárquicos, por ejemplo, o los franceses se comunican de manera sutil. Esto puede llevar a suposiciones demasiado simplificadas y erróneas: los japoneses siempre toman las decisiones de arriba hacia abajo o los franceses son indirectos cuando dan comentarios negativos. Entonces sorprende cuando su colega francés critica sin rodeos sus defectos, o cuando sus clientes japoneses quieren la aceptación del cocinero y la limpiadora antes de tomar una decisión.

Una y otra vez, me parece que incluso los directivos cosmopolitas y con experiencia tienen expectativas erróneas sobre el funcionamiento de las personas de otras culturas. La verdad es que la cultura es demasiado compleja para medirla de manera significativa en una o dos dimensiones.

Para ayudar a directivos como Aaron a sortear esta complejidad, me he basado en el trabajo de muchas personas de mi campo para desarrollar una herramienta llamada Mapa cultural. Se compone de ocho escalas que representan los comportamientos de gestión en los que las brechas culturales son más comunes. Al comparar la posición de una nacionalidad con respecto a otra en cada escala, el usuario puede decodificar cómo la cultura influye en la colaboración diaria. En las páginas siguientes, presento la herramienta, le muestro cómo puede ayudarlo y analizo los desafíos que implica su aplicación.

El mapa cultural

Las ocho escalas del mapa se basan en décadas de investigación académica sobre la cultura desde múltiples perspectivas. A esta base he añadido mi propio trabajo, que ha sido validado mediante extensas entrevistas con miles de ejecutivos que han confirmado o corregido mis conclusiones. Las escalas y sus métricas son:

Comunicar.

Cuando decimos que alguien es un buen comunicador, ¿qué queremos decir realmente? Las respuestas difieren enormemente de una sociedad a otra. Comparo las culturas a lo largo de la escala de comunicación midiendo el grado en que se encuentran en un contexto alto o bajo, una métrica desarrollada por el antropólogo estadounidense Edward Hall. En las culturas de bajo contexto, la buena comunicación es precisa, simple, explícita y clara. Los mensajes se entienden a su valor nominal. Se agradece la repetición con fines de aclaración, al igual que poner los mensajes por escrito. En las culturas de alto contexto, la comunicación es sofisticada, matizada y estratificada. Los mensajes suelen estar implícitos, pero no se indican claramente. Se pone menos por escrito, más se deja abierto a la interpretación y la comprensión puede depender de la lectura entre líneas.

Evaluando.

Todas las culturas creen que las críticas deben hacerse de forma constructiva, pero la definición de «constructivo» varía mucho. Esta escala mide la preferencia por los comentarios negativos francos frente a los diplomáticos. La evaluación se confunde a menudo con la comunicación, pero muchos países tienen posiciones diferentes en las dos escalas. Los franceses, por ejemplo, son comunicadores de alto contexto (implícitos) en comparación con los estadounidenses, pero son más directos en sus críticas. Los españoles y los mexicanos están en el mismo nivel de contexto, pero los españoles son mucho más francos cuando dan comentarios negativos. Esta báscula es obra mía.

Estereotipar a personas de diferentes culturas en una o dos dimensiones puede llevar a suposiciones erróneas. Incluso los directivos cosmopolitas y con experiencia suelen tener expectativas erróneas.

Persuadir.

Las formas en que uno convence a los demás y el tipo de argumentos que encuentra convincentes están profundamente arraigados en las suposiciones y actitudes filosóficas, religiosas y educativas de su cultura. La forma tradicional de comparar los países a lo largo de esta escala es evaluar cómo equilibran los patrones de pensamiento holísticos y específicos. Por lo general, un ejecutivo occidental divide una discusión en una secuencia de componentes distintos (pensamiento específico), mientras que los directivos asiáticos tienden a mostrar cómo encajan todos los componentes (pensamiento holístico).

Más allá de eso, las personas de las culturas germánica y del sur de Europa tienden a encontrar los argumentos deductivos (lo que yo llamo argumentos que priorizan los principios) de los más persuasivos, mientras que los directivos estadounidenses y británicos tienen más probabilidades de dejarse influenciar por la lógica inductiva (lo que yo llamo lógica de que las aplicaciones son lo primero). La investigación sobre patrones cognitivos específicos y holísticos la llevó a cabo Richard Nisbett, un profesor estadounidense de psicología social, y el elemento deductivo/inductivo es mi propia obra.

Líder.

Esta escala mide el grado de respeto y deferencia que se muestra a las figuras de autoridad y sitúa a los países en un espectro que va desde lo igualitario hasta lo jerárquico. La escala Leading se basa en parte en el concepto de distancia de poder, investigado por primera vez por el psicólogo social holandés Geert Hofstede, que realizó 100 000 encuestas de gestión en IBM en la década de 1970. También se basa en el trabajo del profesor de la Escuela de Wharton Robert House y sus colegas en su estudio GLOBE (liderazgo global y eficacia del comportamiento organizacional) en 62 sociedades.

Decidir.

Esta escala, basada en mi propia obra, mide el grado en que una cultura tiene una mentalidad de consenso. A menudo damos por sentado que las culturas más igualitarias también serán las más democráticas, mientras que las más jerárquicas permitirán al jefe tomar decisiones unilaterales. No siempre es así. Los alemanes están más jerárquicos que los estadounidenses, pero tienen más probabilidades que sus colegas estadounidenses de llegar a un acuerdo grupal antes de tomar decisiones. Los japoneses son a la vez fuertemente jerárquicos y tienen una fuerte mentalidad de consenso.

Confiar.

La confianza cognitiva (desde la cabeza) se puede contrastar con la confianza afectiva (desde el corazón). En las culturas basadas en tareas, la confianza se construye cognitivamente a través del trabajo. Si colaboramos bien, demostramos que somos confiables y respetamos las contribuciones de los demás, llegaremos a sentir una confianza mutua. En una sociedad basada en las relaciones, la confianza es el resultado de tejer una fuerte conexión afectiva. Si pasamos tiempo riendo y relajándonos juntos, nos conocemos a nivel personal y sentimos un gusto mutuo, entonces establecemos confianza. Muchas personas han investigado este tema; Roy Chua y Michael Morris, por ejemplo, escribieron un artículo histórico sobre los diferentes enfoques de la confianza en los Estados Unidos y China. Me he basado en este trabajo para desarrollar mi métrica.

No estoy de acuerdo.

Todo el mundo cree que un poco de desacuerdo abierto es saludable, ¿verdad? La literatura empresarial estadounidense reciente sin duda confirma este punto de vista. Pero las diferentes culturas tienen ideas muy diferentes sobre lo productivo que es el enfrentamiento para un equipo o una organización. Esta escala mide la tolerancia ante el desacuerdo abierto y la inclinación a considerarlo útil o perjudicial para las relaciones universitarias. Esta es mi propia obra.

Programación.

Todos los negocios siguen las agendas y los horarios, pero en algunas culturas las personas cumplen estrictamente el horario, mientras que en otras lo tratan como una sugerencia. Esta escala evalúa el valor que se da a operar de forma estructurada y lineal en lugar de a ser flexible y reactiva. Se basa en la distinción «monocrónico» y «policrónico» formalizada por Edward Hall.

El mapa cultural muestra las posiciones a lo largo de estas ocho escalas en un gran número de países, según encuestas y entrevistas. Estos perfiles reflejan, por supuesto, los sistemas de valores de una sociedad en general, no los de todas las personas que la integran, por lo que si se traza en el mapa, descubrirá que algunas de sus preferencias difieren de las de su cultura.

Volvamos a mi amigo Aaron (a quien, al igual que otros directivos descritos más adelante, no se identifica con su nombre real). Aaron utilizó el mapa para descubrir las raíces de sus dificultades en la gestión de su equipo de Moscú. Como puede ver en la exposición «Comparación de las culturas de la gestión» y en el interactivo complementario, hay muchas similitudes culturales entre israelíes y rusos. Por ejemplo, ambos valoran la programación flexible más que la lineal, aceptan y aprecian el desacuerdo abierto y ambos abordan las cuestiones de confianza desde una perspectiva relacional. Pero también hay grandes brechas. Por ejemplo, los rusos valoran mucho la jerarquía, mientras que los israelíes son más igualitarios. Esto sugiere que algunas de las prácticas de gestión de Aaron, desarrolladas a lo largo de sus experiencias en Israel y Canadá, pueden haber sido malinterpretadas por su equipo ruso y haber sido desmotivadoras para él.

Comparación de las culturas de gestión: Israel contra Rusia

Este mapa cultural traza las culturas empresarial israelí (roja) y rusa (amarilla) en ocho escalas de comportamiento. ...

Mientras Aaron reflexionaba sobre la gran brecha en la escala de liderazgo, comenzó a pensar en cómo lo habían alentado de niño a estar abiertamente en desacuerdo con las figuras de autoridad de su familia y comunidad, lo que contrasta marcadamente con la tradición rusa de esperar que los jóvenes mostraran un profundo respeto y deferencia a sus mayores. «En Israel, el jefe es solo uno de los chicos», reflexionó. «Pero en Rusia, cuando intento retrasar la toma de decisiones e insisto en que alguien de mi equipo esté mejor posicionado que yo para tomar una decisión, a menudo me refiero a un liderazgo débil». Una de las prácticas específicas que lo metían en problemas era su tendencia a enviar correos electrónicos a los empleados de los niveles más bajos de la empresa sin pasar por la cadena jerárquica ni engañar a sus jefes directos; ahora entiende por qué esa práctica enfurecía tanto a sus mandos intermedios.

A veces es bastante fácil cerrar las brechas culturales reveladas por el proceso de mapeo. Aaron descubrió que el simple hecho de detener los correos electrónicos directos y pasar por los canales oficiales tenía un gran impacto. Sin embargo, algunas diferencias son más difíciles de superar y, a medida que las supere, es importante respetar las cuatro reglas que analizaré a continuación. Se aplican a todas las escalas, pero yo seguiré centrándome en el liderazgo.

Regla 1: No subestime el desafío

Los estilos de gestión provienen de los hábitos desarrollados a lo largo de la vida, lo que hace que sea difícil cambiarlos. He aquí un buen ejemplo: en 2010, Heineken, la empresa cervecera holandesa, compró una gran operación en Monterrey (México), y un gran número de empleados mexicanos están ahora radicados en su sede de Ámsterdam. Uno de ellos es Carlos, el director de marketing de la marca Dos Equis, quien admite que tuvo problemas durante su primer año en el cargo:

«Es increíble dirigir a los holandeses y nada como mi experiencia al frente de equipos mexicanos. Programaré una reunión para implementar un nuevo proceso y, durante la misma, mi equipo empezará a desafiarlo, llevándonos en direcciones inesperadas, ignorando por completo mi proceso y sin prestar atención al hecho de que trabajan para mí. A veces los veo asombrado. ¿Dónde está el respeto?»

«Sé que tratar a todos como puros iguales es el estilo holandés, así que guardo silencio e intento ser paciente. Pero a menudo tengo ganas de arrodillarme y suplicar: 'Estimados colegas, en caso de que lo hayan olvidado: yo soy el mando'».

No siempre es fácil cerrar las brechas culturales. Los estilos de gestión provienen de los hábitos desarrollados a lo largo de la vida, lo que hace que sea difícil cambiarlos.

Carlos no tardó mucho en darse cuenta de que las habilidades de liderazgo que había desarrollado durante la década anterior en México, donde la norma es una mayor deferencia hacia la autoridad, no se iban a transferir fácilmente a los Países Bajos. Tener éxito dependería de adoptar un enfoque completamente diferente y de hacer ajustes continuos a largo plazo. «Me di cuenta de que iba a tener que desaprender muchas de las técnicas que me habían hecho triunfar en México y desarrollar otras desde cero», dijo.

Regla 2: Aplicar varias perspectivas

Si dirige un equipo global con, por ejemplo, miembros brasileños, coreanos e indios, no basta con reconocer la forma en que su cultura percibe a las demás. Tiene que entender cómo los coreanos perciben a los indios, cómo los indios perciben a los brasileños, etc., y arreglárselas en todo el mapa.

A medida que aprenda a mirar a través de varios lentes, verá que en algunas escalas los brasileños, por ejemplo, ven a los indios de una manera muy diferente a la de los coreanos.

Volvamos al caso de Heineken. Un entrenador de China que se había mudado recientemente a Monterrey evaluó a los mexicanos de esta manera: «De verdad piensan que todos son iguales. No importa su edad, rango o título, aquí todo el mundo tiene voz. Quieren que los llamemos por su nombre y no están de acuerdo con ellos en público. Para un chino, esto no es nada cómodo». Su visión de la cultura mexicana, por supuesto, no se parecía en nada a la de Carlos y, de hecho, sonaba como la visión de Carlos sobre la cultura holandesa.

El punto es que el hecho de que una cultura caiga en una escala no significa nada en sí mismo. Lo que importa es la posición de un país con respecto a otro. En la escala principal, México se encuentra en algún punto entre los Países Bajos (uno de los países más igualitarios del mundo) y China (fuertemente jerárquica), y las distancias que los separan llevaron a percepciones completamente contradictorias.

Regla 3: Encuentre lo positivo en otros enfoques

Al observar cómo funcionan otras culturas, la gente tiende a ver lo negativo. Steve, un australiano que dirige la unidad de negocio de una empresa textil en China, admite que cuando llegó por primera vez al país, criticó profundamente las prácticas de liderazgo local. Descubrió que la opinión predominante era que «el jefe siempre tiene la razón, e incluso cuando el jefe está muy equivocado, sigue teniendo razón». Tras haber sido educado para considerar una jerarquía social fija como un sistema inhumano que subvierte la libertad individual, se sentía incómodo en su nuevo entorno.

Sin embargo, Steve poco a poco fue entendiendo y respetando el sistema chino de obligaciones recíprocas. «En el concepto confuciano de jerarquía», afirma, «es importante pensar no solo en la responsabilidad de seguir de la persona de nivel inferior, sino también en la responsabilidad de la persona superior de proteger y cuidar a sus subordinados. Y hay una gran belleza en dar instrucciones claras y ver a su competente y entusiasta equipo atacar voluntariamente el proyecto sin dar marcha atrás».

Carlos, de Heineken, sufrió una transformación similar. Desarrolló un aprecio por el estilo de trabajo más igualitario de sus colegas holandeses cuando empezó a centrarse en las ideas creativas generadas y en los problemas evitados porque sus empleados se sentían muy cómodos desafiando abiertamente sus puntos de vista.

A veces, la diversidad cultural puede provocar ineficiencia y confusión. Pero si el líder del equipo entiende claramente cómo se comportan las personas de distintos orígenes, puede convertir las diferencias en los principales activos del equipo. Como explica Steve: «Ahora que dirijo una operación chino-australiana, pienso detenidamente en cómo aprovechar los distintos estilos del equipo. A veces realmente necesito un par de expertos de mi equipo para desmenuzar mis ideas y garantizar que tenemos la mejor solución. A veces tenemos poco tiempo y necesito una reactividad simplificada. Mi objetivo principal es tener una comprensión lo suficientemente compleja de los distintos puntos fuertes del equipo como para poder elegir el mejor subequipo para cada tarea».

Regla 4: Ajustar y reajustar su posición

Cada vez más equipos están formados por miembros diversos y dispersos por todo el mundo. Así que, como líder, con frecuencia tendrá que modificar o adaptar su propio estilo para que encaje mejor con sus compañeros de trabajo. No basta con cambiar a una nueva posición en una sola báscula; tendrá que ampliar su zona de confort para poder moverse con más fluidez hacia adelante y hacia atrás a lo largo de las ocho.

Durante su primer año en Rusia, Aaron dedicó mucho tiempo a observar cómo los líderes locales más exitosos motivaban a sus miembros de personal. Aprendió paso a paso a ser más director y menos facilitador. «Funcionó», dijo, «pero cuando regresé a Israel, me acusaron de centralizar demasiado. Sin darme cuenta, había traído a casa lo que había desarrollado en Rusia». Poco a poco, Aaron fue adaptando su comportamiento a las personas y al contexto en cuestión.

Como aprendieron Aaron, Carlos y Steve, para sortear las diferencias culturales, puede que tenga que volver al punto de partida. Tenga en cuenta qué estilos de liderazgo son más eficaces en localidades dispares y con personas de diversas nacionalidades. Compruebe sus tendencias precipitadas y aprenda a reírse de ellas. Luego, practique el liderazgo de una amplia variedad de maneras para motivar y movilizar mejor a los grupos que siguen de diferentes maneras a la gente de su país. Ya sea que trabajemos en Düsseldorf o Dubái, Brasilia o Pekín, Nueva York o Nueva Delhi, todos formamos parte de una red global. Esto es cierto en la oficina o en una reunión, y es cierto virtualmente, cuando nos conectamos por correo electrónico, videoconferencia, Skype o teléfono. Hoy en día, el éxito depende de la capacidad de sortear las enormes variaciones en las formas en que las personas de diferentes sociedades piensan, lideran y hacen las cosas. Si dejamos de lado los estereotipos comunes y aprendemos a decodificar el comportamiento de otras culturas en todas las escalas, podemos evitar dar (¡y recibir!) ofender y aprovechar mejor los puntos fuertes del aumento de la diversidad.

Fuente: <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield?language=es>