

Gestión

Pymes
Emprendedores
Autónomos

Mi empresa es como la ONU: claves para gestionar la multiculturalidad

Lo más recomendable es elaborar una estrategia a escala global y ejecutarla de manera local

La necesidad de contener gastos ha hecho que la videoconferencia gane al encuentro presencial

Guillermo Ortega

MADRID. Gestionar una empresa que se asoma al exterior puede ser una tarea titánica: distintos idiomas, culturas, reuniones a miles de kilómetros de distancia... Si tiene miedo de que su empresa acabe como la torre de Babel, no desespere, le presentamos las claves para gestionar la multiculturalidad de su personal.

El factor más importante a tener en cuenta es el choque cultural. Valores tan importantes en nuestra cultura como la conciliación laboral no parecen tan importantes en otros lugares. Inmaculada Trapeiro, directora adjunta de recursos humanos de SATEC, una consultoría especializada en tecnología de la información presente en el norte de África, afirma que "al principio hay problemas de entendimiento. Por ejemplo, en España ofrecemos guardería para los hijos de empleados, pero en el Magreb no tiene mucho valor".

Este conflicto de culturas también puede obligarle a realizar cambios en el producto. Luis Pérez del Val, fundador y consejero delegado de Bodaclick, empresa de Internet dedicada a la organización de bodas y que se expande por Florida, Latinoamérica, Portugal e Italia, está bastante familiarizado con este problema, debido a la naturaleza puramente cultural de su negocio: "En cada país tenemos que ofrecer cosas distintas y adaptarnos a los distintos tipos de boda".

Presencial, sí se puede

Pero donde hay que tener un especial cuidado es en la comunicación interna, ya que un fallo en un gesto podría transmitir una idea equivocada. José Manuel Cánovas, director de planificación y control de URSA (filial de aislantes de Uralita), que se expande por Europa y Rusia, explica que "la comunicación no verbal es imprescindible", y precisamente en este punto hace hincapié su compañero Hernán Torres, director de recursos humanos: "En algunas culturas funciona mejor el e-mail y en otras se necesita



CORBIS

el cara a cara, pero el primer problema es el idioma".

En el tema de la comunicación es muy importante cómo se gestiona y qué canales se emplean. En este asunto todos los empresarios coinciden en que, al margen de los adelantos tecnológicos, la reunión presencial sigue siendo la mejor herramienta. En el caso de URSA, Hernán Torres explica que "nos reunimos todos una vez al año en España. Además celebramos reuniones re-

gionales y visitas a cada delegación".

Sin embargo, reunir a varios equipos internacionales es muy caro y la coyuntura económica ha obligado a reducir el número de encuentros presenciales y a sustituirlos por videoconferencias.

Centralizar o no centralizar

Pero aún queda otra gran cuestión a la hora de lidiar con un equipo internacional: ¿qué nivel de independencia deben tener las delega-

ciones con respecto a la central? La mejor manera es encontrar un punto intermedio, de manera que las decisiones importantes las tome la central y los asuntos locales los gestionen las delegaciones. Según Inmaculada Trapeiro, de SATEC, "la estrategia de la empresa debe tener unas directrices comunes y en la parte operativa es donde se da más autonomía". Por otro lado, Hernán Torres explica que "hay decisiones locales que tienen que tomar las de-

Al detalle

¿SALIR FUERA COMO MEDIDA ANTICRISIS?

Una de las recetas más difundidas para hacer frente a la crisis es la de la internacionalización de las empresas. Según este argumento, al salir fuera se reparten los riesgos y se abre la oportunidad de ampliar el negocio en nuevos mercados. Sin embargo, y tal y como explica José Manuel Cánovas, de URSA: "Una de las cosas que nos enseña una crisis como la actual es que el efecto de diversificación es menor por la globalización". Además, también se puede criticar el hecho de que precisamente en este clima económico, tomar una decisión tan cara y arriesgada como la de salir fuera no parece lo más prudente. De cualquier forma, como explica Luis Pérez del Val, de Bodaclick, "otra cosa es que la empresa ya estuviera internacionalizada antes de la crisis, en ese caso puede venir bien, pero al final si te quieres librar de la crisis, tienes que gestionar bien desde España". La conclusión es la de siempre: una estructura diversificada puede ayudar, pero lo más importante es poder ofrecer algo nuevo, un valor añadido o un producto diferente.

legaciones, como los precios, las comerciales, las legales...".

Y es en el campo legal donde los equipos locales tendrán que luchar más, ya que las dificultades que nacen de la confrontación entre las normas de España y las del país de destino son una de las mayores preocupaciones. En este punto, Luis Pérez del Val añade que "es muy importante la seguridad jurídica, porque hay tribunales en los que no puede confiar".