



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LOS MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INTERCULTURALIDAD EN LAS EMPRESAS**

Autor: Carlos Martín Pérez

Director: María Eugenia Ramos Fernández

# Índice

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Abstract.....	4
Keywords.....	4
1. Introducción.....	5
1. Objetivos.....	5
2. Metodología.....	5
3. Estado de la cuestión.....	6
4. Estructuración del contenido.....	7
2. El proceso de globalización y la cultura.....	9
1. La globalización y sus consecuencias.....	9
2. El concepto de cultura.....	10
3. Características de la cultura.....	12
4. Diferencias culturales.....	13
5. Problemas de la interacción de culturas.....	15
3. Gestión cultural en grupos y equipos de trabajo.....	17
1. Introducción: Equipos de trabajo.....	17
2. Variables que afectan al rendimiento en los equipos de trabajo....	18
3. Problemas en equipos de trabajo interculturales.....	21
4. Gestión de un equipo de trabajo intercultural.....	23
4. El mánager global.....	26
1. Conceptos introductorios.....	26
2. Contexto de la figura de los mánager globales.....	26
3. Competencias del mánager global.....	27
4. Tipos de mánager en ambiente multicultural.....	28
5. Las empresas y los mánager globales.....	30

6. Ventajas competitivas que generan los mánager globales para las empresas.....	30
7. Formación de mánager globales .....	31
5. Casos de estudio.....	37
1. Novo Nordisk .....	37
2. Matsushita .....	42
3. LEGO.....	48
6. Conclusiones.....	53
Bibliografía .....	56

# Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado se busca establecer una definición para el concepto de cultura tras el desarrollo de la globalización. Una vez comprendido el alcance del término, se tratará de examinar aquellos procesos que deben llevar a cabo las empresas para gestionar correctamente la diversidad cultural existente tanto en sus grupos de trabajo, como en las relaciones que se producen entre sus distintas unidades operativas. Para ello, primero en un plano teórico, se determinarán todas las implicaciones del concepto de cultura y de su gestión. Asimismo, se enmarcará dicho concepto en el ámbito de la globalización y se analizará la adaptación de las empresas ante este fenómeno. Igualmente se examinará la influencia de la cultura en los equipos de trabajo y la labor que debe llevar a cabo un mánager para la correcta gestión de un equipo multicultural.

A continuación, en un plano práctico, a partir de distintos casos de empresas como LEGO o Novo Nordisk, se analizarán los mecanismos que en la práctica han implementado estas empresas para su correcta gestión en el entorno empresarial. En la actualidad, éste, resulta un tema de gran relevancia práctica en el día a día de las empresas, dado el constante intercambio cultural que se produce en su seno.

## Palabras clave

Globalización, equipos de trabajo, diferencias culturales, gestión intercultural, mánager global, unidades de trabajo, sinergia.

# Abstract

In this Final Undergraduate Project, I am looking to establish a definition for the term culture right after the globalization development, to establish those processes that companies need to implement to manage well the cultural diversity in their teams and in the relations that happen between their operative units. In order to do this, I will try to analyze all the implications for the concept culture and its' management. Thus, I will analyze how the concept of culture has evolved related to the globalization phenomena and how the companies have adapted themselves to the changes it has brought. In addition, I will study how culture has influence work teams and how managers should manage this multicultural groups in order to take advantage of their capacities.

Finally, I will applicate this theory through the study of some practice cases of companies such as LEGO or Novo Nordisk. It will be established all the processes that this companies had implemented into their system so as to deal with the cultural differences that are affecting the relationship between their business units and their work groups. Finally, nowadays, this topic has become very important in practice due to the constants intercultural interactions that happen every day inside the companies.

## Keywords

Globalization, culture, cross-cultural management, strategic business units, work groups, synergy, global manager, cultural differences.

# 1. Introducción

## 1.1 Objetivos

El presente trabajo de investigación está dirigido a examinar, en primer lugar, cómo el concepto de cultura ha ido evolucionando desde la iniciación del proceso de la globalización. El trabajo, de la misma manera, está dedicado al análisis aquellos rasgos culturales que afectan en mayor medida en las relaciones empresariales, tanto entre empresas de distintas nacionalidades como en empresas que cuentan con trabajadores entre los que existe una diversidad cultural.

Finalmente se conseguirá, mediante el análisis de los modelos implantados por diversas empresas para la gestión cultural, identificar qué tipo de comportamientos tienen que implementar en su actuación estas entidades y los directivos de las mismas, para conseguir que las diferencias culturales no sean un problema sino una oportunidad que genere ventajas competitivas para ellas. Para complementar lo anteriormente mencionado, se busca dar a los directivos una propuesta de actuación ante diversas situaciones de gestión intercultural que puedan ser beneficiosas para la empresa en la que operan, así como a las organizaciones para el desarrollo de las competencias necesarias por parte de sus mánager.

## 1.2 Metodología

Para la realización de este Trabajo de Investigación existe una gran dificultad en el desarrollo de trabajo de campo y supondría una gran inversión en recursos. En consecuencia, centraré los esfuerzos en realizar una revisión de la literatura respecto del tema de la globalización y su relación con la cultura y la empresa, la gestión de equipos de trabajo multiculturales y el desarrollo por parte de las empresas de mánager globales que le permitan afrontar los retos que se les plantean como consecuencia de la globalización. Además, se identificarán los

elementos que rigen las relaciones entre las unidades operativas de la empresa y se contrastarán con los casos prácticos desarrollados en dicho ámbito. Estos casos serán desarrollados respecto a las siguientes empresas:

- Novo Nordisk
- Matsushita Electric Industrial Company (Panasonic)
- LEGO

Los informes y análisis, así como los casos prácticos que se presentan en la bibliografía, me permitirán analizar los procesos que se llevan a cabo en las empresas para la gestión intercultural. Además, conseguiré identificar aquellos factores que las empresas no han conseguido resolver en esta cuestión y proponer una solución para los mismos.

Finalmente, trataré de identificar aquellas competencias que los directivos del mundo actual deben desarrollar para su adaptación a un mercado globalizado y multicultural, mediante el análisis de diversos estudios realizados en este ámbito.

## 1.3 Estado de la cuestión

El concepto “cultura” en la actualidad se está usando cada vez más en todos los entornos. Esta expresión no se limita al uso que le dan las personas en el ámbito doméstico, sino que, las empresas, cada vez son más conscientes de la importancia de su gestión para la obtención de ventajas competitivas.

Pues bien, en la vida corriente en muchos casos se utiliza la cultura como un medio de resolución de problemas. De esta forma, cuando se plantea un problema ante una persona, ésta lo resuelve a partir de una serie de valores procedentes de un modelo ético que tiene interiorizado todo el grupo. Esto constituye una toma de decisión que va direccionada hacia la aceptación social. Este proceso de toma de decisiones puede resultar peligroso, en cuanto a que

puede desencadenar supuestos de racismo o discriminación cuando las personas resuelvan estas cuestiones en base a valores pertenecientes a otras culturas del mundo, que desencadenen soluciones diferentes a los problemas. Un ejemplo de esto puede resultar una situación muy simple como es el caso en un colegio de una niña pequeña que prefiere en vez de jugar a las muñecas con las chicas de la clase (lo que socialmente está mejor visto) hacer deporte con los niños de la clase y, en consecuencia, las niñas de la clase la discriminan. Esta es una situación que yo mismo he podido presenciar y que ilustra como el alejarse de lo socialmente aceptado, en ocasiones lleva a la discriminación. Si en esta situación incluyéramos un factor cultural, podríamos observar como la discriminación se intensifica.

En el ámbito de la empresa, no se puede seguir este camino que he introducido en el párrafo anterior. Los modelos de gestión intercultural no deben servir como una forma de gestionar diferencias interculturales, sino como una forma de dirección de las actividades en un modelo de economía global basado la interconexión de los diferentes mercados, la constante movilidad de trabajadores y en el que la gestión del conocimiento se establece como uno de los aspectos más importantes en las empresas y que más valor tiene para éstas (holden, 2002).

Las empresas deben ser conscientes de la existencia de diferencias culturales en sus grupos de trabajo y deben ser capaces de gestionarlas para obtener a partir de ellas ventajas competitivas.

## 1.4 Estructuración del contenido

Mi trabajo se estructura en cuatro partes cuatro partes. En primer lugar, se llevará a cabo un análisis de las implicaciones de la globalización para las empresas y se definirá el concepto de cultura, identificando los elementos que rigen en la interacción entre las mismas.

La segunda parte se dedica a identificar el modo en que la cultura y su gestión por parte de las empresas afecta a los equipos de trabajo. En tercer lugar, se examinará la importancia de los manager globales para la gestión de dichos equipos y sus respectivos procesos de formación y desarrollo de competencias. Finalmente, la última parte corresponde al análisis de tres casos prácticos de diferentes empresas: Novo Nordisk, Panasonic y LEGO, para realizar una reflexión final respecto a la gestión que las organizaciones deben las diferencias culturales entre sus unidades operativas para garantizar el éxito de sus estrategias.

## 2. El proceso de globalización y la cultura

### 2.1 La globalización y sus consecuencias

En primer lugar, previamente al estudio de la cultura y la diversidad que ésta genera, comenzaré analizando brevemente el proceso de globalización. Éste, supone una de las causas fundamentales por la que los autores empezaron a estudiar cómo afecta la diversidad cultural a las empresas y diferentes mecanismos para solventar estos problemas.

La **globalización** se ha definido de muchas formas en los últimos años. Se ha descrito como el “solapamiento de los intereses entre los negocios y la sociedad” (Renesch citado en Thomas ,2002), “la ausencia de fronteras y barreras para comerciar” (Ohmae citado en Thomas, 2002), como la “cristalización del mundo como un único lugar” (Robertson, 1995, p.38),. Estas definiciones son quizás un poco abstractas y resulte más interesante la definición aportada por Parker, que entiende la globalización como un “proceso por el cual las interconexiones globales que se producen en todas las esferas de actividad estén creciendo” (Parker, 2005, p.5). Además, añade que mientras que algunas de estas interconexiones llevan a la unión y la integridad, otras no. Un ejemplo de la creación de estas interconexiones se materializa con la creación de la Organización Mundial del Comercio en 1995, con el objetivo de liberalizar el comercio entre las fronteras y reducir los aranceles.

De esta forma, lo que queda claro es que como **consecuencia** del proceso de globalización existe un **mayor grado de interconectividad** entre las economías mundiales (Dotras, 2014). Sin embargo, la globalización no afecta tan solo al ámbito macroeconómico, sino que las organizaciones y empresas también se vieron afectadas por este proceso. Así, las corporaciones multinacionales actuales, están compuestas por diferentes unidades situadas en diferentes países con el objetivo de obtener ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de las ventajas que puede aportar cada región. En este sentido, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo afirmó

en uno de sus estudios que un tercio de las operaciones de comercio que se realizan en el mundo se producen dentro de estas corporaciones (UN Conference on Trade and Development, 2005).

Sin embargo, el proceso de globalización no ha producido todavía en el ámbito empresarial los efectos esperados. Existen estudios que establecen que tan sólo entre el 10 y el 25% de las operaciones, del capital, de la información y de las personas superan las barreras nacionales (EABIS & PRME). Además, de las empresas que conforman la lista del Fortune's Global 500, que aglutina las empresas más grandes del mundo, tan solo el 2% obtuvieron al menos el 20% de sus ingresos de tres regiones distintas (Rugman & Verbeke, 2004). En este sentido se puede hablar de una falta de internacionalización de las empresas, a la que haremos referencia más adelante en el capítulo del mánager global.

Pese a que en el mundo empresarial no se ha desarrollado tan rápidamente, el fenómeno de la globalización, ya centrándonos en el **capital humano**, ha llevado a que las empresas cuenten en sus puestos de trabajo con más empleados de diferentes nacionalidades. A raíz de , en las empresas se están creando un mayor número de grupos de trabajo multiculturales. Si éstos no se gestionasen correctamente, se podría observar cómo se producirían **diferencias entre sus miembros y, en consecuencia, se generase improductividad para el grupo**. Por esta razón en los últimos años se han desarrollado numerosos estudios analizaremos que buscan evitar estas situaciones y conseguir sinergias positivas dentro de los mismos.

## 2.2 El concepto de cultura

Como se ha explicado anteriormente, la globalización ha producido que la interacción entre las distintas culturas en el ámbito empresarial se intensifique. Por ello, en este punto, concretaremos el concepto. De esta forma, introduciré dos definiciones de cultura y procederé a realizar una serie de asunciones sobre la misma que permitirán una mejor comprensión del término.

En primer lugar, citaré una definición clásica de **cultura** presentada por Edward Burnett Tylor que afirma “la cultura ... es ese todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, morales, leyes, costumbres, y cualquier otro hábito o rasgo adquirido por un hombre como miembro de una sociedad.” (Encyclopedia Britannica, 2000).

La definición aportada anteriormente es la base sobre la que se desarrollan algunas de las definiciones que se emplean hoy en día. En este sentido, Kroeber y Kluckhohm, establecieron otra definición del concepto manteniendo la línea establecida por Tylor, pero adaptada a los estudios y necesidades actuales (citado en Holden, 2002, p. 21). Ésta establece:

La cultura está formada por patrones, explícitos e implícitos y por el comportamiento adquirido y transmitido mediante símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su representación en artefactos: El elemento principal de la cultura está compuesto por ideas tradicionales y especialmente por los valores detrás de éstas; los sistemas culturales pueden considerarse productos de la acción y como elementos condicionantes de la acción futura.

Finalmente, para concluir este apartado expondré la definición de Hofstede (1983) que precisa respecto al concepto de cultura:

La cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o a una categoría de personas de otro, expresándose en el patrón medio de las creencias y valores.

## 2.3 Características de la cultura

Pues bien, una vez establecidas estas dos definiciones de cultura, podemos afirmar que existen una serie de **elementos comunes** a todas:

- **La cultura es compartida por los miembros de un grupo específico:** de hecho, Hofstede (1991) coincide con este punto de vista describiendo la cultura como una programación de la mente que se encuentra en un punto medio entre la naturaleza humana y la personalidad. La cultura no se entiende como innata sino como transmitida. De hecho, el autor establece tres niveles de programación mental tal como podemos observar en la figura que se encuentra a continuación:



Figura 1: Niveles de programación mental

*Fuente: Adaptación de Hofstede (1980)*

- **La cultura es aprendida por los miembros de un grupo:** En su evolución, dentro de los grupos, se han desarrollado patrones de comportamiento para que sus miembros pudiesen relacionarse entre sí. Este proceso derivó en la lengua, formas de gobierno, formas de matrimonio y tradiciones religiosas que gobiernan en las sociedades. Estas pautas se transmitirán de unos miembros a otros. (Thomas, 2002).

- **La cultura es sistemática:** La forma en la que los miembros del grupo se relacionan entre sí y con el ambiente responde a un sistema de valores, creencias y asunciones que están vinculadas las unas con las otras. De esta forma no se puede entender un determinado rasgo cultural si no se entiende el contexto cultural en el que ha surgido (Thomas, 2002).

## 2.4 Diferencias culturales

Las diferencias entre las culturas surgen como consecuencia de la forma en la que sus miembros han reaccionado ante situaciones en las que se requería preservar la supervivencia, del desarrollo particular de su sistema de comunicación a través de un lenguaje propio y del impacto de la religión. En este apartado contrastaré los **valores** que prevalecen las distintas culturas a partir del Project Globe (Javidan, House & Dorfman, 2004):

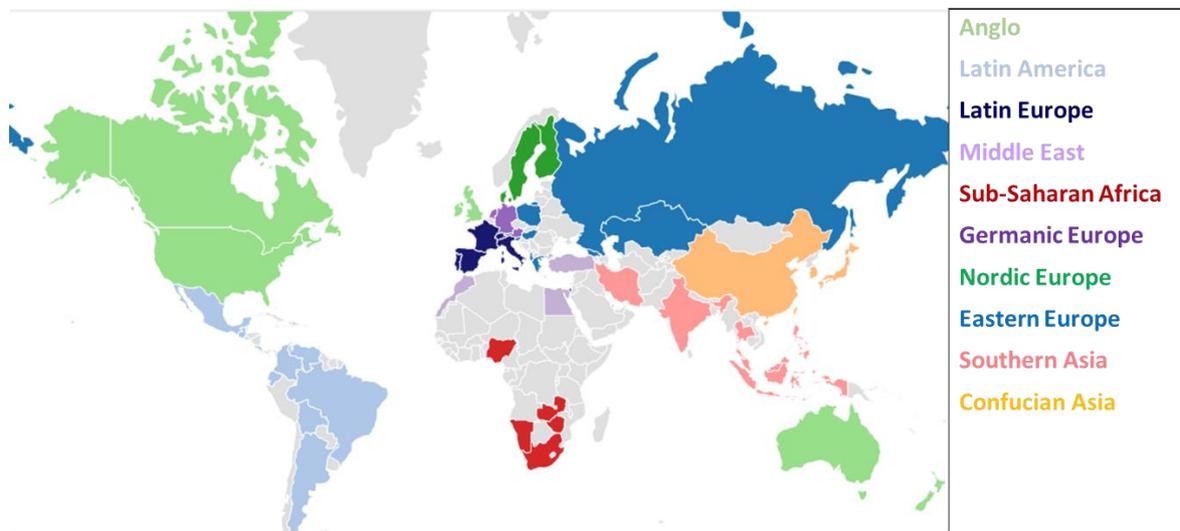


Figura 2: Agrupaciones culturales

*Fuente: Adaptación de Project Globe (2004)*

En América, en primer lugar, reside parte de la **cultura anglosajona** que se caracteriza por recompensar a los trabajadores en función de su rendimiento. De esta forma en este tipo de culturas se otorga gran valor a la competitividad y esfuerzo. En cambio, la **cultura latinoamericana** se caracteriza por el grado de separación que existe entre sus miembros en función del prestigio y porque sus miembros crean vínculos muy estrechos en todos los ámbitos, tanto familia, como con respecto a la empresa y otros empleados de la misma.

En Europa, primero observamos la cultura **latino-europea**, en la que, al igual que en la latinoamericana, existe una división entre sus miembros en función del prestigio y en la que, además, sus miembros en su actuación son egoístas y no muestran preocupación por el prójimo. La **cultura germánica**, se caracteriza por la recompensa al esfuerzo y rendimiento, su asertividad, por su visión a largo plazo y por evitar la incertidumbre, actuando siempre de forma reglada. La **cultura nórdica**, al igual que la germánica trata de evitar la incertidumbre y se observa una lealtad a las organizaciones, sin embargo, en esta cultura se promueve una distribución igualitaria de los recursos. En la **cultura del este de Europa**, sus miembros entienden que exista separación en clases en virtud del prestigio, al igual que en la latino-europea. Asimismo, éstos crean vínculos estrechos con sus familias, organizaciones y otros empleados. Finalmente, se observa también la **cultura anglosajona** anteriormente descrita.

En África se registran la cultura del **medio-oriente** y la **cultura subsahariana**, que se caracterizan por la aceptación de la existencia de distintas clases sociales y por la lealtad a sus familias y organizaciones, existiendo además discriminación por razón de género respecto de las mujeres.

Para concluir el análisis, en Asia, se identifica la **cultura del sur de Asia**, en la que la generosidad y amabilidad con el otro adquieren gran importancia. Sin embargo, se comprende la distribución desigual de los recursos en función de la clase social y sus individuos son fieles a los grupos a los que pertenecen. Al este, la **cultura confucianista** comprende las dos últimas características

mencionadas de la cultura del sur de Asia, pero además se observa una desigualdad entre géneros.

## 2.5 Problemas de la interacción entre culturas

Como ya he mencionado, por el proceso de globalización este tipo de interacciones es muy frecuente en las empresas hoy en día. Los **problemas** que pueden surgir a la hora de producirse esta **interacción** son diversos y procederemos analizarlos a continuación.

En primer lugar, se pueden generar tensiones como consecuencia de la contraposición de los valores que cada individuo posee debido a la **programación mental (Hofstede, 1991)** previamente explicada. Así, por ejemplo, en caso de que se produzca una reunión entre un grupo de asiáticos y occidentales, los asiáticos en caso de no estar interesados en una determinada oferta no lo dirán directamente, sino que utilizan formas implícitas de expresar sus intenciones. Esta reacción se explica por la búsqueda de la armonía en las relaciones y la cultura del respeto tratando de no dañar al prójimo. Los occidentales, en cambio, suelen ser más directos en sus respuestas y dar pie a alternativas cuando no están de acuerdo. Esta reacción va aparejada con esa idea de libertad particular y cultura del éxito, en el que los individuos no reflexionan en sus las consecuencias de sus acciones, sino que buscan conseguir el mejor resultado posible.

Otra dificultad que puede surgir en las relaciones interculturales es la existencia de una **percepción selectiva**. Esto supone que, en las relaciones con personas de otras culturas, los humanos tendemos a recordar aquella información que es inconsistente con nuestra visión cultural y filtramos la información incompatible con nuestra visión. De esta forma, en las relaciones interculturales, los individuos tienden a adaptar, de cierta forma, los mensajes emitidos por el otro a su forma

de ver el mundo, creando en muchos casos malentendidos. En este sentido se manifiesta un estudio de Dearborn & Simon (1958)

En las relaciones interculturales existe una **atracción por las personas con una cultura similar a la nuestra** (Byrne 1991). La agrupación en subgrupos dentro de un equipo de trabajo como consecuencia del impacto de la cultura puede suponer un gran problema para la empresa en el caso de que un subgrupo se establezca como dominante, pues el resto se sentirán apartados y en vez de crearse valor debido a la diversidad, se destruirá. Esto ocurre en el análisis que Nigel Holden realiza de la empresa Sulzer Infra (Holden, 2002).

Finalmente, otro de los problemas que puede influenciar las relaciones interculturales consiste en el empleo **involuntario de estereotipos** respecto a otras culturas. Como consecuencia del empleo de éstos se produce cierta resistencia a adquirir nueva información acerca del grupo con el que se produce la interacción, pues inconscientemente se establece la información obtenida como no representativa del grupo (Thomas, 2002).

## 3. Gestión intercultural en grupos y equipos de trabajo

### 3.1 Introducción: Equipos de trabajo

Una vez establecido el concepto de cultura, así como todas las diferencias que surgen derivadas del distinto desarrollo de los grupos humanos, en los próximos capítulos se examinará, primero, cómo las diferencias culturales pueden afectar concretamente a los grupos de trabajo. Posteriormente, se analizará la labor que deben llevar a cabo los managers y las empresas con la finalidad de superar estos problemas interculturales. Finalmente, se expondrán diversos casos prácticos con elementos culturales y la forma en que las empresas observadas afrontan las situaciones para conseguir convertir la multiculturalidad en una ventaja competitiva para la misma.

En primer lugar, hay que mencionar que cuando se trata de **grupos de trabajo**, las diferencias culturales entre los miembros a la hora de llevar a cabo una tarea son más aparentes y si el grupo no está correctamente gestionado se pueden originar importantes problemas. Cabe destacar que, debido al proceso de globalización entre otras cosas, las empresas cada vez cuentan en sus filas con más trabajadores de diferente procedencia y esto supone un nuevo reto para los managers. A esto hay que añadir que, la tecnología está permitiendo, en los últimos años, que los grupos de trabajo estén formados por personas que residen en diferentes países y, por tanto, el contacto físico entre ellas resulta prácticamente nulo, salvo que se establezcan reuniones presenciales periódicas (Lee & Liao, 2015, 24).

Es muy importante para los directivos entender cómo funcionan estas relaciones, para así poder dirigir correctamente estos grupos de trabajo. En este apartado analizaré los problemas interculturales que surgen respecto al funcionamiento

de los equipos de trabajo. Asimismo, expondré la gestión que deben realizar los mánager para prevenirlos o solucionarlos.

Los equipos se caracterizan por ser “**sistemas sociales** en sí mismos, en los que sus miembros ocupan diversos roles y dependen los unos de los otros” (Alderfer, 1977, 227-296). Esto supone además la existencia de unos ciertos límites o barreras que diferencian a los miembros del grupo de los que no lo son. En segundo lugar, se caracterizan por tener una **tarea común** que conseguir y, finalmente, se encuadran dentro de una **organización mayor**, que está formada por un conjunto de grupos o equipos de trabajo para conseguir un fin común.

### 3.2 Variables que afectan al rendimiento en los equipos de trabajo

Una vez entendidas las características de los grupos de trabajo, procederemos a analizar qué **variables** entran en juego a la hora de que estos grupos puedan **operar de forma efectiva**. Para ello, utilizaremos el estudio realizado por Goodman (1987) y Helmreich y Schaefer (1994), que identifican seis variables que influyen los procesos y los resultados de los grupos, adaptándolo a los equipos interculturales:

- **Condiciones externas:** Las estructuras de gobierno y la forma en la que la empresa trate de implementar su estrategia, determinará, en primer lugar, los recursos de los que dispondrá el grupo de trabajo para llevar a cabo su tarea, y el tipo de comportamiento que será recompensado dentro de la empresa. La empresa en el proceso de selección también influenciará al grupo. Respecto a la selección del equipo, el mánager, debe formar parte del proceso y garantizar que éste está compuesto por todos los perfiles que se requieren para llevar a cabo la tarea a la que está destinado el grupo. En su decisión, el directivo tiene que ser consciente de la posible existencia de diferencias culturales y de la forma en la que suelen operar los miembros de las culturas presentes en el equipo, para

conseguir que todas las necesidades del grupo en término de capacidades y habilidades sean cubiertas (Thomas, 2002).

Finalmente, la empresa también influenciará al equipo con la selección del **mánager**. Éste deberá incorporar las competencias adecuadas para la gestión del grupo, pues una incorrecta dirección del mismo puede ralentizar la creación de sinergias e incluso impedir su funcionamiento. Este aspecto del **mánager** adecuado se desarrolla en el apartado 3 del presente trabajo.

- Las **características de los miembros** del equipo: Los miembros del grupo colaborarán en éste de acuerdo a sus características personales, véase, valores, personalidad, actitudes, y también lo harán con sus habilidades y capacidades.

En grupos multiculturales, éstos variarán en mayor medida que en un grupo monocultural. Pese a que en un principio pueda dificultar el funcionamiento del grupo, la diversidad en estas características otorgará al mismo una mayor variedad de opciones en la toma de decisiones, pudiendo desarrollar soluciones más efectivas que los grupos monoculturales.

- La **estructura y jerarquía** dentro del grupo: Dentro de un equipo de trabajo, como ya habíamos mencionado previamente existen diferentes roles. Dependiendo de la cultura en la que se desarrolle el equipo de trabajo, el liderazgo lo asumirán personas con diferentes características. Así en Corea del Sur, donde existe un gran respeto por el sujeto de más edad, serán las personas de mayor edad las que asumirán estas funciones (Rocha & Ryzhkov, 2017, 123-141). Sin embargo, en la cultura occidental, será la persona de mayor prestigio, el que generalmente las asumirá (Ros & Schwartz, 1995).

- Los **procesos** que desarrollan dentro del grupo: Este apartado consiste en cómo los grupos obtienen sus resultados e incluye las dinámicas existentes dentro del grupo o la relación entre sus miembros entre otras cosas. Los procesos dentro de un grupo, si no están bien gestionados y coordinados, pueden provocar que éste falle a la hora de conseguir los resultados esperados. Sin embargo, cuando la actuación de sus miembros trasciende a ellos mismos y trabajan coordinados y enfocados a una idea, se consiguen sinergias que llevarán al éxito de su trabajo.

Para el caso de los grupos multiculturales frente a los monoculturales, los procesos que se desarrollan dentro del grupo en una fase inicial se caracterizan por la falta de coordinación entre sus miembros, produciendo resultados pobres. Sin embargo, con tiempo y con una buena gestión, se puede conseguir que los procesos se desarrollen fluidamente.

- Es importante no tener en cuenta tan solo los **procesos del grupo** en un momento determinado, sino, cómo va **evolucionando** éste a lo largo del tiempo. Tuckman (1965) propone que los grupos pasan por cinco etapas diferentes que son: “formación, pensamiento, normativización, trabajo y suspensión”.

Para el caso de grupos multiculturales es importante que las empresas sean conscientes de la necesidad que tienen estos grupos para desarrollar sinergias. En consecuencia, estas etapas se desarrollarán de forma más dilatada que en grupos monoculturales, obteniéndose, por tanto, en un primer momento, mejores resultados para los grupos monoculturales que para los grupos multiculturales.

- La **tarea encargada** al grupo: Para grupos multiculturales, con el fin de acelerar los procesos de creación de sinergias, la empresa deberá asignarle tareas de decisión en vez de tareas intelectuales, garantizando una mayor interrelación en el trabajo entre sus miembros. En este sentido, es muy importante que el **mánager** trate de **asignar**, en un principio, **actividades en las que el equipo**

**deba explorar sus habilidades** mediante la experimentación o la innovación, que actividades más mecánicas en las que se busque la producción y la eficiencia inmediata.

- **Composición** del grupo: En este caso nos referimos a nivel global y no valorando individualmente a cada individuo. Así, podemos encontrarnos ante grupos minoría-mayoría, esto es, existe una única persona o una minoría que pertenece a una determinada cultura. En caso de encontrarnos ante un grupo homogéneo, todos sus miembros pertenecerán a una única cultura y en caso de ser heterogéneo, pertenecerán a diferentes culturas, sin que exista una dominante. Respecto a los grupos heterogéneos, tal como establecen los estudios de Jackson (1992), Miliken y Martins (1996) y Mannix y Neale (2005) son los que mayor potencial tienen respecto a su desempeño, sin embargo, a la vez, son los que más probabilidad tienen de que se produzcan fallos en los procesos. Esta asunción se ha podido observar en el análisis previo respecto al resto de variables.

### 3.3 Problemas en equipos de trabajo interculturales

En los equipos de trabajo interculturales existen una serie de problemas específicos. A continuación, se analizarán y se establecerán las características de una gestión eficaz que minimice sus consecuencias negativas y consiga una ventaja competitiva para la empresa.

El primero de los problemas que surge en este tipo de equipos de trabajo consiste en las **dificultades de comunicación** entre sus miembros (Butler & Zander, 2008; Humes & Reilly, 2008). La falta de conocimiento de idiomas surge como un gran obstáculo que puede provocar malentendidos dentro del grupo y ralentizar las actividades que estén desarrollando. Este problema puede derivar en otro mayor, consistente en la creación de subgrupos en relación con el idioma dentro del grupo de trabajo (Holden, 2002, 198). El problema es mayor aun

cuando uno de éstos se convierte en dominante y, en consecuencia, se ningunean las ideas propuestas por otros subgrupos. Esto provocará que el grupo opere de una forma incluso menos eficiente que un equipo homogéneo debido a que: primero, los subgrupos que no participan en la toma de decisiones, y, segundo, al no entender la forma de operar o en la que se está realizando la tarea, el resto de subgrupos tendrán que dedicar un mayor tiempo a entender los procesos y esto provocará una ralentización de su desempeño (Thomas, 2002).

En relación con la comunicación podemos identificar dos estilos vinculados a las diferentes culturas y que pueden originar los mencionados problemas (Solomon & Schell, 2009).

- **El estilo de comunicación directo:** Se caracteriza por su precisión, de esta forma sus usuarios envían los mensajes de la forma más clara posible al receptor. El lenguaje no verbal, pese a que existe, apenas tiene importancia pues toda se concentra en el mensaje. Son usuarias de este tipo de comunicación, especialmente, la cultura germánica y la cultura nórdica, aunque también es característica de la cultura anglosajona.
- **El estilo de comunicación indirecto:** En este tipo de comunicación, el mensaje en sí no incluye todo lo que se pretende expresar y resulta de gran importancia la comunicación no verbal que rodea al mismo. Resulta fundamental una interpretación del conjunto para entender el mensaje. El estilo indirecto se desarrolla en la cultura del sur de Asia, aunque también en menor medida en la cultura confucianista y la cultura del medio-oriente.

Los países pertenecientes al resto de culturas generalmente no hacen uso predominante de ninguno de los estilos.

Debido al proceso de globalización, los equipos de trabajo, en muchas ocasiones trabajan desde **distintos lugares del mundo, con distintas zonas horarias**

(Lee & Liao, 2015, 24). La comunicación entre los miembros en este tipo de situaciones puede resultar, en consecuencia, complicada y pueden producirse dificultades respecto a la colaboración y coordinación de sus miembros (Sutanto, Kankanhalli & Tan, 2011).

Finalmente, las diferencias respecto al estilo de trabajo es un factor que puede afectar severamente al grupo (Liu, Magjuka & Lee, 2008). La forma de tratar este problema en caso de que se observó en el grupo se estudia en el apartado siguiente.

### 3.4 Gestión de un equipo de trabajo intercultural

Los problemas explicados anteriormente para los equipos de trabajo multiculturales pueden generar que los procesos dentro del grupo no se coordinen y que éstos **no sean capaces de alcanzar su potencial**. La labor de los mánager en este ámbito resulta fundamental para evitar que se produzcan este tipo de situaciones.

En primer lugar, respecto a la efectividad del grupo, uno de los aspectos que más influencia tiene en el ámbito de intercultural, consiste en las distintas normas culturales que conviven dentro del grupo representadas en sus diferentes miembros.

En este sentido, en los grupos de trabajo multiculturales, dada la diversidad de culturas que se ven representadas, pueden coexistir inicialmente distintas ideas respecto a la forma en la que deben trabajar, a la forma en que deben afrontar las tareas, en la forma en la que tienen que comportarse y en la forma en la que deben interactuar los miembros. Es labor del mánager **marcar en una dirección inicial** que permita al grupo afrontar con éxito sus primeras tareas (Thomas, 2002).

El mánager debe ser capaz de comprender a los individuos en el contexto de su cultura y conciliar todas las ideas respecto a la forma de resolución de problemas, tejiendo relaciones entre las diferentes culturas que permitan al grupo resolver éstos de la forma más eficiente posible (Lee, Y.-T. & Liao, Y.). Entonces, se producirá un avance respecto a las normas que imperan dentro del grupo dejando más de lado la cultura de cada miembro, para conseguir una normativa común con la que esté de acuerdo y que beneficie a todo el equipo. Un ejemplo de esto se podrá apreciar en el caso práctico Novo Nordisk que se encuentra en el último capítulo (Holden, 2002).

En el mismo sentido, para el desarrollo de la sinergia del grupo, resulta de gran valor la creación de un **propósito común** entre todos los miembros que les incentive a trabajar pensando que, en caso de fallar, estarán perjudicando al resto de miembros. Si bien este es un elemento que tiene importancia en los grupos de trabajado monoculturales, en los multiculturales cobrará aún más De esta forma, también, los miembros del grupo estarán más predispuestos a utilizar métodos procedentes de otras culturas, pues considerarán que lo más importante es alcanzar el bien común y no alcanzarlo mediante el proceso que puedan tener interiorizado. Sin embargo, instaurar este propósito común entre todos los miembros es un trabajo desafiante para los managers y de extraordinaria complejidad. Esto se puede conseguir mediante la creación de desafíos comunes por parte del mánager y puede resultar vital para el grupo, ayudando a superar diferencias culturales, a la vez que se mantiene cierta distinción cultural. Es importante no olvidar que cada individuo, tiene un gran aprecio por su cultura al actuar y plantear su vida en torno a dichos valores, por tanto, el mánager en ningún caso deberá buscar eliminar estas distinciones culturales, sino tratar de armonizarlas y ponerlas al servicio de un bien mayor, que es el bien del grupo. En el caso de Novo Nordisk, que se encuentra en el último capítulo, observamos un buen ejemplo de este elemento en el grupo de los facilitadores (Holden, 2002).

El proceso explicado anteriormente supondrá la creación de sinergias dentro del grupo. La labor del mánager debe ser garantizar la creación de éstas lo más

rápidamente posible, gracias al empleo de sus competencias (se estudian en el apartado 3), con el fin de reducir en el menor tiempo posible los efectos negativos derivados de la ausencia de la misma.

Finalmente, otro elemento fundamental en la gestión de **los equipos multiculturales** es la **evaluación de su actuación**. Para este tipo de equipos lo mejor es que se lleve a cabo analizando tanto los procesos que se producen dentro del grupo, como las aportaciones individuales de cada miembro, incluyendo un estudio respecto a los resultados obtenidos. Como ya habíamos mencionado en este tipo de equipos lo fundamental no es el funcionamiento inmediato, pues se asume que existe un periodo de acoplamiento de los individuos, sino el largo plazo. Para garantizar esto, es muy importante también que dentro del equipo se desarrollen procesos que permitan a los individuos alcanzar sus metas personales y facilitar su actuación.

## 4. El mánager global

### 4.1 Conceptos introductorios

Para poder delimitar las características que se requieren a los directivos hoy en día en empresas multinacionales que trabajan con grupos en los que existe diversidad cultural, primero nos aproximaremos al concepto de dirección para conocer cuál debe ser la labor de estos sujetos. De esta forma Mullins (2005: 34/1058) definen la dirección como:

El proceso por el que los esfuerzos de los miembros de una organización son coordinados, dirigidos y guiados para alcanzar las metas de la organización

Entonces tal como establecen Mullins (2005) y Handy (1993), el directivo o mánager es:

Aquellas personas que tienen los recursos de poder y autoridad con los que coordinan, dirigen guían los esfuerzos de los miembros de una organización (University of London, 2010, pág. 5).

### 4.2 Contexto de la figura de los mánager globales

Como ya habíamos mencionado en el primer capítulo del trabajo, debido al proceso de globalización, las empresas deberían tener más presencia global. Sin embargo, como hemos podido analizar existe una falta de internacionalización en las mismas. Esto, en parte, se debe a la falta de internacionalización de los empleados de este tipo de empresas, que desarrollan su vida en un ámbito nacional, no empleando las nuevas tecnologías para formarse y desarrollarse fuera de las fronteras de sus países (Ghemawat, 2012). En concreto este

problema se extiende a los mánager, existiendo una carencia de éstos que permita a las empresas impulsar su internacionalización.

### 4.3 Competencias del global mánager

Dada la situación del mercado actual, los directivos deben desarrollar una serie de aptitudes con el fin de convertirse en mánager globales y adaptarse al mercado actual para así poder dirigir eficientemente equipos de trabajo multiculturales (Lee, Y.-T. & Liao, Y.):

**“Complejidad cognitiva”**: Es la habilidad de una persona para resolver problemas presentes a través de experiencias o percepciones previas. En el contexto de equipos multiculturales resulta importante pues permite comprender otras perspectivas culturales y detectar la forma en la que personas de otras culturas se pueden sentir, se pueden comportar o pueden pensar.

**“Creatividad”**: Consiste en la creación de valor a partir de recursos existentes. En este sentido, estar expuesto a diferentes culturas permite a los directivos extender su forma de pensamiento, fomentando su creatividad.

**“Flexibilidad intelectual”**: Esta aptitud se potencia de nuevo en el contacto con culturas diferentes y permite a los mánager pensar de forma diferente.

**“Inteligencia cultural”**: Esta aptitud permite a los que la poseen adaptarse a las normas y comportamientos en las relaciones con gente de otras culturas. Esta competencia puede considerarse como una expansión de la inteligencia emocional. De esta forma, mientras que la inteligencia emocional permite comprender nuestros comportamientos como seres humanos y aquellos que individualizan a cada persona, la inteligencia cultural permite comprender los comportamientos de los grupos en general, de un grupo o persona en específico y aquellos que no se rigen por ningún patrón (Early & Mosakowski, 2004).

Además, aquellos que poseen esta aptitud se caracterizan por la observación y comprensión de la situación de forma previa a la actuación. La inteligencia cultural es una aptitud que se puede desarrollar en los manager y que está compuesto por tres componentes, uno cognitivo, uno físico y uno emocional. En este sentido Early y Mosakowski (2004) proponen un método compuesto por seis pasos para conseguirlo:

1. Identificar fortalezas y debilidades respecto a la inteligencia cultural.
2. Elección de entrenamiento para las debilidades, centrándose en uno de los elementos.
3. Entrenamiento
4. Reorganización de los recursos propios para incentivar el desarrollo del elemento.
5. Práctica respecto de la debilidad que se intenta dominar.
6. Evaluación del aprendizaje

#### 4.4 Tipos de manager en ambiente multicultural

Los manager dependiendo de sus características y con respecto a la gestión de grupos de trabajo multiculturales se pueden clasificar en 6 tipos distintos (Early & Mosakowski, 2004):

“Provinciano”: Es un directivo que se siente muy cómodo trabajando dentro de su ámbito de conocimiento y con un equipo de trabajo con características similares a las suyas, pero tiene problemas cuando tiene que enfrentarse a nuevos retos. Este tipo de manager sufriría en la gestión de un equipo multicultural y requiere del desarrollo de aptitudes como la inteligencia cultural para poder hacerlo. En consecuencia, la empresa de forma previa a otorgarle un equipo de trabajo multicultural debe ser consciente de su necesidad de formación.

“Analista”: Este manager en la gestión de un grupo de trabajo multicultural sufriría en un primer momento pues requiere de tiempo de observación para comprender

el contexto intercultural en el que desarrolla su función. Sin embargo, su trabajo es efectivo una vez descubre patrones en el trabajo y la forma de interactuar con ellos. La empresa debe ser consciente de que en caso de otorga a este tipo de mánager un equipo, el proceso de creación de sinergias puede verse dilatado por sus características.

“Natural”: Este directivo se guía en su trabajo por su intuición e instintos sin hacer ningún tipo análisis particular de la situación. Este tipo de mánager se desenvolverá fácilmente en un grupo de trabajo multicultural, pues no se sentirá sorprendido ni desorientado en ningún momento. La empresa deberá valorar las necesidades de formación o experiencia que requiera este mánager para hacerse cargo de un grupo de trabajo multicultural.

“Embajador”: Es un tipo de mánager que se basa en su confianza propia y autoestima para hacerse sentir parte del grupo de trabajo, pese a que en ciertas ocasiones no comprenda los procesos que se están desarrollando en su seno. Es importante para este tipo de mánager ser consciente de las limitaciones en su comprensión con el fin de evitar el surgimiento de problemas interculturales a través de malentendidos. La empresa de forma previa a otorgarle un equipo deberá garantizar que el mánager tiene los conocimientos teóricos necesarios respecto a comprensión de las culturas para gestionar este tipo de grupos de trabajo.

“Camaleón”: Se caracteriza por un gran desarrollo de inteligencia cultural en todos sus componentes. Para el contexto de la gestión de grupos interculturales este es el mejor tipo de directivo que se puede encontrar. Es capaz de comprender los procesos y adaptarse en las situaciones que se requiera, llegando a conseguir incluso mejores resultados que otro mánager que perteneciera a la misma cultura que los miembros del equipo. La empresa debe tener como objetivo en los procesos de selección atraer este tipo de mánager para dirigir sus equipos de trabajo multiculturales.

## 4.5 Las empresas y los mánager globales

En el caso de las empresas, como ya habíamos mencionado anteriormente, existe una gran necesidad de directivos globales. Respecto a la forma en que las empresas deben afrontar el reto de conseguir este tipo de talentos, cabe mencionar que, para éstas, su objetivo no debe ser tan sólo la formación de los líderes globales. Esta formación, de hecho, resulta muy costosa para las empresas y no asegura que los resultados sean positivos (Lee, Y.-T. & Liao, Y.).

En cambio, las empresas deberían potenciar sus recursos en la mejora de sus procesos de selección con el fin de atraer a talentos que ya manifiesten las aptitudes anteriormente descritas. Entonces, una vez encontrados este tipo de trabajadores, las empresas deberán invertir en su formación los recursos necesarios para obtener mánager globales.

Las empresas deben ser conscientes de sus propias necesidades y deben articular estos procesos de forma personalizada. Estas organizaciones no deben buscar que todos aquellos candidatos a ser mánager globales desarrollen las mismas competencias, sino que han de adaptar los procesos de formación para conseguir que cada candidato potencie diferentes competencias en función de sus aptitudes. Así la empresa obtendrá una diversidad de directivos que le permitirán cubrir las distintas necesidades que tenga respecto a la gestión de los grupos de trabajo (Ghemawat, 2012).

## 4.6 Ventajas competitivas que generan los mánager globales para las empresas

En el caso de que las empresas consigan, mediante el proceso de selección y entrenamiento posterior, tener en su plantilla este tipo de directivos, esto generará una gran ventaja competitiva para la misma. Esta ventaja competitiva surge de la labor que estos mánager pueden desarrollar en el ámbito de sus equipos de trabajo multiculturales y que se manifiestan en (Lee, Y.-T. & Liao, Y.):

**“Ajuste multicultural”:** Este tipo de directivos se adaptará rápidamente al ambiente multicultural. Psicológicamente, no sufrirán las tensiones y frustración derivados de las diferencias culturales. En el plano social, la relación con el resto de los miembros del grupo se desarrollará plenamente. Finalmente, respecto al estilo de trabajo, que era un problema que habíamos observado previamente en los grupos de trabajado, tendrán facilidad para comprender y adaptarse a diferentes formas de trabajo, en función de las necesidades de los integrantes del grupo.

**“Conjunción de fronteras”:** Los mánager globales serán capaces, dado su grado alto de comprensión de los individuos en función de su cultura, de tejer uniones entre los diferentes miembros del grupo pertenecientes a distintas culturas, de manera que se consiga una fluidez en el conocimiento, la información y los recursos. Un ejemplo de esto lo podemos observar en el caso Novo Nordisk que se expondrá posteriormente, con la labor que llevan a cabo los facilitadores (Holden, 2002).

**“Transferencia del conocimiento intercultural”:** Este punto esta en relación con el anterior y consiste en la capacidad de estos directivos de descodificar información y establecer vínculos entre las diferentes culturas, que permitan al grupo de trabajo desarrollar un estilo conjunto que permita crear sinergias positivas dentro del mismo y que tan importantes son en el contexto de un grupo multicultural, como previamente hemos explicado.

## 4.7 Formación de mánager globales

Una vez comprendida la importancia del liderazgo que ejercen los mánager globales sobre los grupos de trabajo en particular y sobre la empresa en general, a continuación, analizaremos el modelo de formación que debe implementar la empresa para desarrollar este tipo de directivos. Como mencionamos

anteriormente, de forma previa a la formación, las empresas requieren de un proceso de selección que permita identificar candidatos para estos puestos.

En este ámbito de formación para poder convertir a una persona con aptitudes en un directivo global, caben distinguir dos formas de aprendizaje. En primer lugar, un aprendizaje teórico mediante el estudio y, en segundo lugar, un aprendizaje práctico, a partir de la experiencia. En este sentido, respecto a la importancia de cada fase en el proceso de aprendizaje existen estudios de académicos que afirman que el 80% del aprendizaje para convertirse en un *mánager* global se realiza a través de la experiencia (Dodge, 1993). Sin embargo, con la experiencia no resulta suficiente para el desarrollo de una mentalidad global y ésta se ha de complementar con estudio teórico (Ghemawat, 2012).

Respecto al **plano teórico**, el objetivo de éste será que los estudiantes comprendan el conjunto de factores que influyen las relaciones internacionales en sus negocios, realizando un estudio de las diferencias entre países y sus efectos en las relaciones (Ghemawat, 2012). Para ello, se analizará a continuación la efectividad de los cursos en gestión intercultural.

Respecto a los cursos, tal como se desarrollan actualmente, existen estudios que identifican los efectos positivos de cursarlos respecto al impacto en el futuro trabajo como *mánager* global. Sin embargo, este tipo de estudios no están afrontando el problema de manera adecuada, pues sus estudiantes sufren de baja confianza en cuanto a su habilidad en la práctica (Blasco, 2009).

Existen diversas críticas respecto a este tipo de estudios, pues durante su realización no se genera una inmersión real en las culturas (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroth, 1999). De esta forma estos cursos requieren de una “mayor vivencia de experiencias interculturales” (Mintzberg & Gosling, 2002). Si bien si

existen experiencias interculturales, éstas se generan a partir de videos, casos de estudios y otros materiales en el ámbito de una clase.

En este sentido, para suplir todas estas carencias se propone el aprovechamiento de las nuevas tecnologías con la finalidad de creación, en este tipo de cursos, de grupos de trabajo virtuales interculturales, que permitan realmente una inmersión en este campo. De hecho, existe un estudio que demuestra que la incorporación de este método en el ámbito teórico suple las carencias que solían existir en este tipo de cursos. Así, sus alumnos obtienen una mejor comprensión de los retos que existen en los grupos de trabajo interculturales, se produce una reducción de los estereotipos y prejuicios y, finalmente, demuestra una mejora en el futuro rendimiento de los estudiantes, otorgándoles mayor confianza al afrontar sus primeros retos interculturales como profesionales (Taras et al., 2013).

En este sentido, las empresas deben invertir en la formación teórica de sus empleados y, pese a que esta clase de cursos debe desarrollarse por todos los empleados posibles (Lee, Y.-T. & Liao, Y.), cobra especial relevancia para aquellos empleados con aptitudes para convertirse en *mánager* globales. Debiendo, en consecuencia, las empresas de otorgarles oportunidades de formación a través de cursos, ya sean internos o externos, en los que exista una interacción intercultural.

En el **plano práctico**, la empresa debe asegurarse, para la correcta formación de estos *mánager* que gestionarán los equipos multiculturales, que se produzcan experiencias interculturales con el objetivo de que aprendan a trabajar a través de las distintas culturas.

Algunas de las actuaciones que las empresas deben garantizar para los futuros *mánager* globales en este sentido son reuniones con individuos de otras culturas, visitas cortas a otras divisiones internacionales y una inmersión de larga duración

en una nueva cultura, a través de movilización del sujeto a otra unidad de la empresa localizada en otra región con una cultura diferente (Adler, 2001; Mintzberg & Gosling, 2002). Con este tipo de experiencias, el sujeto será capaz de aprender nuevas habilidades, que transferirá a su cultura base y generará una mayor facilidad en la transferencia de conocimiento entre las culturas (McCall, Lombardo & Morrison, 1988; Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997). Como hemos estudiado previamente, esta constituye una de las ventajas para la empresa de tener mánager globales.

Para los casos en los que los sujetos son trasladados a unidades de la empresa en unidades diferentes por periodos de larga duración, podemos identificar las competencias necesarias que los futuros mánager deben poseer para conseguir una adaptación multicultural a estos entornos. Esto les permitirá desarrollar una experiencia plena y dar el paso definitivo en su formación para convertirse en mánager globales. Estas competencias que se requieren son (Yamazaki & Kayes, 2004):

- Creación de relaciones sociales con los miembros de la otra cultura
- Valoración de las personas pertenecientes a culturas diferentes
- Escucha y observación, estudiando la cultura, así como las causas de la existencia de ciertas tradiciones culturales presentes en la misma.
- Habilidad para reaccionar en caso de situaciones propias de la cultura estudiadas previamente. Dentro de esta podemos identificar la capacidad de reaccionar ante ambigüedades, la capacidad de detectar comunicación no verbal o detectar dobles sentidos.

- Capacidad de desarrollar una comunicación compleja con las personas de la otra cultura.
- Toma de la iniciativa cuando sea necesario, comprendiendo las consecuencias de las acciones.
- Capacidad de dirección de personas de otra cultura.
- Adaptabilidad y flexibilidad, respecto al estilo de trabajo, costumbres, entiendo la forma de actuar de las personas de las otras culturas y adaptándose a ello.
- Manejando su propio estrés en su trabajo.

Como se puede observar muchas de las competencias se relacionan en el contacto con personas de las otras culturas, más que en la capacidad de trabajo. De esta forma, las habilidades que más se requieren para que este tipo de experiencias se desarrollen correctamente, consisten en las habilidades de relación interpersonales, siendo capaces los sujetos de comprender a los miembros de otras culturas e interaccionando con ellos de distintas formas en función de la situación (Yamazaki & Kayes, 2004).

Para concluir este apartado, como hemos podido analizar, las empresas tienen una gran responsabilidad en su internacionalización. Así para poder ejecutarla correctamente deben ser conscientes, primero, de la importancia de la implantación de procesos de selección que permitan obtener los candidatos adecuados. Segundo, de la importancia que tiene la formación en este tipo de candidatos para poder convertirse en *mánager* globales. De esta forma, se requieren tanto estudios teóricos orientados, en los que existan experiencias en grupos multiculturales, y experiencia práctica en unidades en las que rijan

culturas distintas, para poder desarrollar sus aptitudes. Tras este proceso las empresas habrán desarrollado mánager globales que podrán gestionar equipos de trabajo de una forma adecuada. Esto le permitirá, a la misma, la obtención de ventajas competitivas respecto a sus rivales.

## 5. Casos de estudio: gestión del conocimiento en ambiente intercultural

En este capítulo, al marco teórico desarrollado se le dará una aplicación práctica. Por tanto, se analizarán tres casos prácticos de tres empresas diferentes, en las que se puede observar la actuación de equipos de trabajo multiculturales. En primer lugar, Novo Nordisk, una gran empresa farmacéutica experta en biotecnología, Matsushita Electric, que actualmente es conocida como Panasonic Corporation, dedicada a la industria de la tecnología y la electrónica. Finalmente se expondrá LEGO, compañía experta en juguetes, como última empresa. El análisis se desarrollará a partir de los datos recogidos por el Dr. Nigel J. Holden en su obra *Cross-cultural Management: A knowledge Management Perspective* (Holden, 2002).

### 5.1 Novo Nordisk

Novo Nordisk es una empresa danesa creada en el año 1989 como resultado de la fusión de dos farmacéuticas danesas, Nordisk Gentofte y Novo Industry. Actualmente, es una de las empresas farmacéuticas más grandes de Europa y es la empresa más grande de Dinamarca. Cotiza en el OMX Copenhague 20 y su beneficio neto anual fue de 38,6 billones de coronas danesas en 2018, lo que equivale a 5,17 billones de euros. La compañía produce en siete países diferentes y sus productos están presentes en setenta y seis países distintos.

El análisis de esta empresa resulta muy interesante para este Trabajo de Fin de Grado pues surge como resultado, tal como se había mencionado anteriormente, de la fusión de dos compañías farmacéuticas rivales. Estas compañías tenían estrategias y formas de operar en el mercado distintas. Tras la fusión, ello conllevó a la creación de tensiones y fricciones dentro de la nueva compañía, que requerían de una rápida superación para crecer en un sector tan competitivo.

Estos problemas, sin embargo, se sobrepasaron pronto, por la labor de los directivos que consiguieron que los empleados trabajaran todos en una misma dirección. Sin embargo, surgió un problema mayor para la compañía. Como consecuencia de la fusión, existía un exceso de dirección y esto provocó diversos problemas en las operaciones. Respecto a ello, el sentimiento de los empleados consistía en una gran **separación entre ellos y los directivos** como consecuencia del exceso de personal en la cúspide de la empresa.

Para solucionar el problema de las fricciones la empresa se propuso estandarizar el proceso directivo y las rutinas dentro de su organización. Sin embargo, esto produjo que el poder se centralizara demasiado, provocando que los **empleados y managers locales realmente tuvieran muy difícil llevar a cabo labores de forma independiente y creativa**. En consecuencia, la resolución del primer problema llevó a un problema aún más grave.

Una vez detectado, la compañía reaccionó rápidamente tratando de mejorar su comunicación tanto horizontal como vertical y creando lo que se conoce como el **Novo Nordisk Way of Management**. Esto es un plan que cuyo objetivo era recopilar y unificar las prácticas directivas que debían gobernar la empresa, de manera que éstas pudieran aplicarse en las diferentes localizaciones en las que actuara la empresa y para cada aspecto del negocio.

Con el Novo Nordisk Way of Management, se buscaba dotar a cada unidad local de cierta independencia para poder desarrollar la actividad de acuerdo a la cultura y valores del lugar en el que estuviera operando. Asimismo, trataba de garantizar el cumplimiento de los estándares que la empresa requería en cuanto al control y dirección.

El problema pese a la implantación de esta nueva estrategia es que existía una enorme brecha de comunicación entre la sede de la compañía en Dinamarca y las distintas unidades locales. De esta forma, existían una multitud de procesos,

herramientas y sistemas de evaluación que se estaban aplicando en la sede de la empresa, pero que no llegaba y no se aplicaba en las distintas unidades locales. Su consecuencia principal resultó en la ausencia de intercambio de conocimiento entre la sede y las distintas unidades. Esto podría haber llevado a la empresa a perder una gran ventaja competitiva y a hacerle perder cuota de mercado, incluso a que llegaran a fracasar los planes para diferentes unidades.

Para resolver este problema de gestión del conocimiento, se creó una sección específica dentro de la compañía que se conocen como **facilitadores** y que es lo realmente interesante del estudio de esta empresa. Estos facilitadores, son auditores internos de la empresa que se encargan de asistir a los directivos locales de las distintas unidades tratando de trasladarles los valores y conocimiento globales de la empresa. Su labor específicamente consistía conseguir que las distintas unidades repartidas por el mundo cumplan unos estándares mínimos requeridos por la sede central. Al mismo tiempo, se establecen como observadores y compiladores del conocimiento directivo, consiguiendo que se canalice a través de toda la empresa.

**La labor** de estos facilitadores consiste específicamente en:

- En primer lugar, obtener evidencias objetivas del funcionamiento de la unidad en la que están actuando.
- Realizar una evaluación objetiva y conclusiones.
- Incluir recomendaciones para mejorar, basadas en su experiencia previa por el resto de las unidades de la empresa, cuando sea necesario.
- Ponerse de acuerdo con los directivos de la unidad sobre el plan de actuación de la misma.
- Supervisar la implementación del plan de acción.

Con la introducción de estos facilitadores se estableció un **contrato social** dentro de la empresa, de manera que, las unidades que se dejaran supervisar y cumplieran con los fundamentos de la empresa, se les daría plena libertad de actuación.

Es importante conocer que la **labor de los facilitadores no es uniforme** en todas las unidades en las que actúan. Así, dependiendo de la localización y las tradiciones de la región a la que van a supervisar, tendrán que adaptar su plan de actuación. De nuevo, en este punto nos encontramos ante la aparición de circunstancias culturales que pueden llegar a ser un problema para la distribución del conocimiento a lo largo de la empresa. Los facilitadores, desde su creación, comprendieron que son un grupo de trabajadores multicultural y que deben adaptarse y respetar las formas de proceder de cada unidad. El objetivo de la implantación de este equipo no es establecer una forma uniforme de proceder, sino adaptar el conocimiento acerca de los procesos de dirección a las necesidades de cada unidad.

Por supuesto, en lo anterior, tiene una gran influencia la cultura de la región en la que se encuentra la unidad. De esta forma, los facilitadores determinaron que en países como Japón los facilitadores tenían que ser vistos como una unidad de autoridad dentro de la empresa, pues sino los directivos japoneses no les respetarían y no valorarían su labor. En cambio, su proceder en otros países como Dinamarca debe llevarse a cabo en ambiente de cercanía.

El **éxito de esta unidad** en la compañía se debe en su mayor parte a dos factores:

- En primer lugar, se trata de un **equipo multicultural** y en el que se hablan **diferentes lenguas**: El equipo en su origen estaba compuesto por seis daneses, dos americanos, dos británicos, un sudafricano, un español, un malasio y un japonés. Todos tenían en común que tenían experiencia y visión internacional de la empresa y que estaban realmente comprometidos con el proyecto y eran conscientes de la importancia de su éxito para la empresa. Como ya habíamos mencionado en capítulos anteriores la creación de un equipo intercultural no es nada fácil y puede resultar costoso y negativo para la empresa si no se maneja correctamente. En este caso existen varios factores que determinan el éxito del mismo.

En primer lugar, todos están comprometidos con una labor de máxima importancia para la empresa y son conscientes de la responsabilidad que tienen respecto al éxito de la empresa. Se trata de una forma nueva de trabajo dentro de la empresa, de esta forma los facilitadores han ido obteniendo conocimiento a través de la experiencia y juntos han ido desarrollando un método de trabajo que consideran el más efectivo para la labor. Esto, los ha llevado a desarrollar un gran compañerismo entre ellos y haciendo que se sientan todos involucrados como parte de un equipo. Finalmente, no ha surgido ningún tipo de liderazgo informal dentro del grupo. Todos se respetan entre ellos y tratan de determinar la mejor forma de actuar en cada lugar mediante consenso, pues la empresa ha otorgado al grupo total libertad de actuación. De hecho, las auditorías se realizan en parejas de facilitadores que se asignarán dependiendo de las circunstancias de la unidad. De esta forma, además todos los facilitadores trabajan entre sí sin que se produzcan ningún tipo de subgrupo dominante.

- En segundo lugar, la **interacción con las diferentes unidades**. Como ya habíamos mencionado, cada unidad tiene un contexto cultural muy diferente, de esta forma los facilitadores tienen que adaptarse en su manera de proceder, la autoridad que ejercen en su evaluación, la forma de vestir y otros factores más. Los facilitadores al ser un grupo multicultural son conscientes de que la adaptación en su desempeño es clave en su trabajo, pues no hacerlo supondría que ciertas unidades no entendieran su labor o la vieran como inútil. Algunos ejemplos de esta adaptación que tienen que realizar son: En Dinamarca deben ir vestidos de forma informal, mientras en Japón o Alemania deben vestir muy formales, pues no hacerlo supondría una pérdida de autoridad o una percepción de que su labor es irrelevante. En Asia, encontraron que era mejor que alguno de los facilitadores fuera asiático, pues sino su labor se entendía como una forma de imposición por parte de la sede central.

Finalmente, para concluir el análisis de la labor de los facilitadores en Novo Nordisk, el equipo consiguió ampliamente su objetivo mediante el traslado del conocimiento entre las distintas unidades de la empresa. En un principio, existía cierta reticencia dentro de las unidades locales, pues percibían al grupo como un

vigilante de la sede, sin embargo, en un plazo reducido, la labor de los facilitadores era reconocida y solicitada por las distintas unidades.

La implantación de este equipo consiguió resolver uno de los problemas fundamentales de la empresa, que consistía en la falta de entendimiento y comunicación entre la sede central y las distintas unidades de la empresa, lo que provocó que el conocimiento fluyera perfectamente por toda la empresa, garantizando que los procesos en todas las unidades fueran lo más efectivos posibles.

A modo de conclusión particular del caso, en la relación que se establece entre la sede central y las diferentes unidades locales, los valores de la principal no deben percibirse por las unidades como impuestas, pues sino los rechazarán o los aceptarán, pero no trabajarán eficientemente por entender que la sede no tiene en cuenta a la unidad y al tener la sensación de que actúan sin libertad. En consecuencia, se producirá una desconexión entre las unidades dentro de la compañía y el conocimiento tampoco se transmitirá. Resulta de vital importancia que los valores transmitidos se adecuen a las exigencias culturales de la región en que se encuentra cada unidad. Finalmente, la forma de transmisión también resulta importante y los representantes tendrán que adaptarse a la forma de trabajo establecida en cada unidad.

## 5.2 Matsushita Electric

En este caso nos encontramos ante una gran multinacional con sede en Japón, que sufrió un cambio de denominación en el año 2008, pasando a llamarse Panasonic Corporation. Se trata de una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de electrónica, siendo una de las empresas con mayor importancia en el sector de los televisores.

La comprensión de la organización debe realizarse a partir de su fundador Konosuke Matsushita, pues toda la filosofía de éste es la que ha utilizado la

empresa como sus valores y han sido fuente de ciertos problemas en la internacionalización que explicaremos más adelante. Por tanto, en primer lugar, examinaremos ciertos hitos en la vida del fundador para poder entender más adelante el problema existente en la compañía y su forma de operar en el mercado.

La empresa fue fundada el 7 de marzo de 1918, a partir de una invención de Matsushita que fue rechazada por la empresa en la que trabajaba. Un hito importante en la vida de la empresa ocurre en 1929, momento en el que la empresa se encontraba en una situación bastante precaria por exceso de stock. En este punto los ejecutivos y directivos de la compañía le sugirieron a Matsushita reducir la plantilla a la mitad para poder continuar operando. Ante esta propuesta, Matsushita se negó y dijo lo siguiente:

Vamos a recortar la producción a la mitad, pero no vamos a descartar ni un solo empleado... Continuaremos pagando los mismos salarios que estamos pagando ahora, pero no habrá vacaciones. Todos los empleados tendrán que darlo todo para vender las reservas.

Después de tomar esta medida tan arriesgada y tan solo un año más tarde, en 1930, el exceso de stock se había eliminado y se retomó la producción completa.

El mismo año en el que tomó esta medida, en 1929, fue el año en que desarrolló el credo de la compañía estableciendo el conjunto de valores que la dominarían en su forma de operar. Éstos se basaban en la idea concebida por el fundador de que el último fin de la producción es eliminar la pobreza y fomentar la prosperidad. Como se puede observar encaja perfectamente con la decisión tomada en cuanto a la producción. De hecho, el propio Matsushita afirmaba:

Nuestro principal propósito consiste en eliminar la pobreza e incrementar la riqueza. ¿Cómo? Produciendo bienes con una oferta abundante. El

agua, de las fuentes de agua, es un producto procesado y con un precio. Un viajero, sediento después de un viaje agotador, que bebe de una fuente del camino, no será acusado de haber hecho algo malo o castigado por haber bebido el agua. ¿Por qué? Porque el precio del agua es muy bajo. Es aquí donde el emprendedor quiere llegar: A hacer todos los productos tan inagotables y baratos como el agua.

En cierta medida como estamos pudiendo ver de acuerdo con su visión de la empresa Matsushita puede considerarse como un pionero en la Responsabilidad Social de la Empresa.

En 1934, Matsushita creó el Instituto de Entrenamiento de Empleados, en el que se daba un grado de tres años en ingeniería básica y comercio, siendo una revolución dentro de la educación nipona en aquella época. En cierta medida, puede tomarse también a Matsushita como uno de los padres de la Universidades Corporativas que hoy en día tanto se están estableciendo.

Durante la época de la Segunda Guerra Mundial, debido a la Ley Marcial impuesta por el Estado nipón, su actividad se dedicó al ámbito armamentístico y una vez terminada la Guerra, con la derrota de las fuerzas del Eje, entre las que se encontraba Japón, realizó Matsushita unas declaraciones sorprendentes ante el ánimo derrotista que imperaba en la nación:

La producción es la base de la recuperación. Reafirmemos el espíritu tradicional de Matsushita y nos involucraremos en el restablecimiento de la nación y en la elevación de nuestra cultura.

Hacia 1960 realizó diversas visitas por Europa y EEUU para conocer las formas de producción en otros países y adaptarlas para su empresa. Así, al volver trató de implantar en la empresa nuevas ideas extranjeras. De hecho, instaba a “Aprender a recopilar conocimiento de otros, incluidas personas de fuera de la

compañía, para expandir su perspectiva. No solo deben recopilar este conocimiento adicional, sino que deben pedir a otras corporaciones ayuda para implementar las nuevas ideas.” Por lo que se puede observar, Matsushita también era consciente de la importancia de la gestión del conocimiento dentro de la empresa, una práctica que no era habitual en esa época.

Finalmente, una de las medidas más mediáticas que tomó para Japón es la adopción de una semana de cinco días en 1965, convirtiéndose en la primera gran firma en Japón en hacerlo. Todos excepto Matsushita se sorprendieron por el incremento de la productividad que surgió dentro de la empresa tras esta medida. Cabe destacar que en la actualidad se está planteando en diversas empresas la implementación de una semana de trabajo de cuatro días por el incremento de la productividad que podría suponer. Aunque esta medida todavía está siendo objeto de estudio para conocer los efectos de su alcance y su rentabilidad para la empresa.

Pues bien, una vez entendida la filosofía y valores de la compañía basada íntegramente en el pensamiento de su fundador, procederemos a analizar la estrategia de la empresa en su etapa de internacionalización hacia el año 2000. En este periodo la empresa se enfrenta a un reto importante y complicado como es la internacionalización y la adaptación a la etapa de globalización que se vivía en todos los ámbitos de la vida.

Los ideales a la hora de llevar a cabo este plan eran los siguientes:

- La empresa operará de tal forma que sea bienvenida en el país de destino y realizarán las actividades respetando las costumbres locales.
- La empresa se manejará conforme a las políticas del país de destino. La empresa, a la vez, hará los esfuerzos para transmitir al destino la filosofía de dirección de la empresa.

- La empresa producirá bienes y proveerá de servicios que sean competitivos en los mercados internacionales en términos de calidad, de resultados y de coste, para dar un valor añadido a sus clientes.
- La empresa promocionará la transferencia global de tecnología a través de un sistema global de I+D
- La empresa llevará a cabo una dirección autónoma y responsable, creando una estructura de dirección fuerte y generando capital propio para la expansión del negocio.
- La empresa manejará sus unidades en el extranjero con empleados locales y desarrollará las habilidades de éstos para su mejora.

Para su expansión internacional, la compañía pone mucho énfasis en los valores sobre los que opera en Japón. Sin embargo en su adaptación para la expansión se cometen ciertos errores: En primer lugar, la utilización del término “host country” o país de destino es una designación que tal como observa N.J.Holden es inadecuada e impropia por su connotación negativa. Además, esta designación, lleva implícita una distinción entre las operaciones en la sede (Japón) y el resto de los lugares. La compañía, por lo que se puede interpretar derivado de los ideales tratará de instruir a los empleados en el resto de los países con la filosofía de Matsushita para mejorar su rendimiento, sin tener en cuenta que quizás otras formas de operar pueden ser válidas e incluso más eficientes si fueran implementadas.

Por tanto, la empresa peca tratando de imponer su filosofía en los lugares en los que quiere expandirse, pues pese a que respeta la forma en la que trabajan en éstos, consideran una obligación respetar la filosofía de su fundador.

La consecuencia de esta visión es el sentimiento de desconexión y rechazo de las unidades con la sede central por su forma de tratarlos, al considerarse menospreciados. En este sentido, mánager extranjeros percibían una gran vigilancia desde Japón para que se cumplieran sus normas, hecho que producía

gran descontento entre las unidades. En consecuencia, un mánager europeo describía la compañía como “vieja y agotadora”.

El problema se incrementó se enviaron directivos procedentes de Japón a estas unidades locales para afianzar los valores de la empresa, dejándolas sin ninguna libertad de actuación. Tampoco se ejecuta ningún tipo de adaptación estructural dentro de la compañía para adaptarse a las nuevas necesidades tras la internacionalización y esto supone una gran fuente de frustración para los directivos locales. Como consecuencia de la dominancia de japonesa en la cúspide de la compañía y en las unidades extranjeras se interrumpió el proceso de aprendizaje y de distribución del conocimiento a lo largo de la empresa. Algunos los estudios que reflejan esta evidencia son el de Barham y Heimer (1998), Rosenzweig (1988), Schenider y Barsoux (1997) y Taylor (1999)

Para finalizar, me gustaría establecer el aprendizaje en cuanto a gestión intercultural que podemos observar en este caso. En primer lugar, existe un gran problema cuando una empresa trata de transmitir una serie de valores éticos propios de su cultura a todas sus unidades de la misma, independientemente de su cultura propia. En el proceso de internacionalización caben dos actuaciones:

Primero, la percepción por parte de la empresa de la existencia de diferencias culturales entre la sede y las unidades y, en consecuencia, se adapte la forma de trabajar en las distintas unidades. De esta forma, aunque se puede perder en cierta medida el ideal de la compañía, las unidades podrán trabajar con mayor libertad y esto llevará a una mejor gestión del conocimiento dentro de la empresa y al avance en la forma de operar de la compañía. Esta estrategia fue adoptada por Sony, otra empresa japonesa, en su etapa de internacionalización (Holden, 2002).

O, segundo, que la empresa crea fervientemente que su forma de organizar el trabajo es la mejor y ésta no sea alterada en sus unidades. Esto provocará que

si se gestiona correctamente las unidades acaben implementando con el tiempo la visión de la sede, pero durante el proceso se pueden generar ciertos problemas de desconexión dentro de la empresa. Es importante que la principal no sea percibida en las unidades como una impositora. En el caso de Matsushita, quizás podría haber sido más interesante, en vez de enviar directivos japoneses a las unidades, enviar directivos de las unidades a la sede en Japón para que pudieran aprender de los valores y la forma de operar in situ. De esta forma, cuando volvieran a sus unidades, estos directivos podrían implementar aquellos procesos de los que estuvieran convencidos y resultarían, a la vez, una fuente de confianza para los empleados locales. Esto generaría que se suavizara en cierta medida el sentimiento de rechazo a las imposiciones de la sede.

### 5.3 LEGO

LEGO es una empresa danesa fundada en Dinamarca por Ole Kirk Kristiansen en 1932 y es actualmente la empresa líder en el mercado de juguetes a partir de su icónico diseño del ladrillo. De hecho, en el siguiente gráfico podemos observar su dominancia actual del mercado:

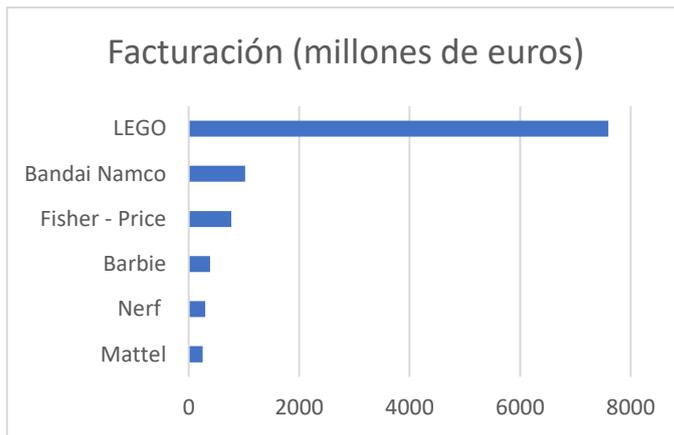


Figura 3: Facturación en millones de euros en el sector del juguete.

Fuente: Adaptado de *statista*

Empresas	Facturación
Mattel	252
Nerf	297
Barbie	388
Fisher - Price	773
Bandai Namco	1024
LEGO	7597

En LEGO, al contrario de la situación que nos encontrábamos con Panasonic, su estrategia de internacionalización se basa en otorgar escasa o nula importancia al origen danés de la compañía. El objetivo de la empresa es que sus clientes alemanes, españoles y de otros lugares, cuando esté operando en dicho país, tengan la percepción que se trata de una empresa nacional. Esto se basa en una idea que tienen muy arraigada en su interior: “play is universal” o jugar es universal.

De esta forma, la estrategia de la compañía en los lugares en los que operan se basa en que las unidades estén dirigidas siempre por nacionales del país. De hecho, desde la sede en Dinamarca, desde que se produjo la internacionalización, se trató de no imponer la cultura de la compañía en las unidades fuera de esta sede. Aunque, por supuesto, esto no implica que la compañía no exija unos estándares muy rigurosos en sus procesos. En este sentido, provee a las unidades de una serie de pautas o rutas que deben de cumplir para poder implementar satisfactoriamente una estrategia global, dejándoles plena libertad en la forma de actuación.

Entre estas pautas se encuentra, por ejemplo, la definición de diez características para el desarrollo de nuevos productos. Estas características fueron establecidas por el hijo del fundador, Gotfred Kirk Christiansen y consisten en (Holden, 2002):

Posibilidades ilimitadas de juego

Para niños y niñas

Generen entusiasmo para todas las edades

Para jugar durante todo el año

El juego sea estimulador y genere aprendizaje

Ilimitadas horas de juego

Imaginación, creatividad, crecimiento

Cada nuevo producto multiplique las posibilidades de juego

Siempre en torno a un tema determinado

Liderazgo en seguridad y calidad

En este caso, analizamos una marca inusual pues sus valores fueron creados a partir de los juguetes que desarrollan y existe una perfecta correlación con ellos. Esto provoca que la identidad de la marca sea muy fuerte y conocida por todos y es uno de los activos más importantes de la empresa. De hecho, podemos afirmar que la identidad y valores de la empresa, a través de su imagen de marca y su respeto por los niños, trasciende las diferencias culturales. Este hecho se podrá seguir observando a lo largo de todo el caso.

Otro de estos activos de la empresa radica en que la empresa surgió como una empresa familiar y sus directivos quieren que mantenga esta imagen aportándole un nuevo sentido. Son los juguetes que los padres diseñan para sus hijos. Esta imagen de marca es muy importante en este sector, pues al final los

compradores de juguetes son los padres, pese a que sean los niños los que posteriormente los utilicen. Esta imagen provoca que los padres tengan plena confianza en la marca y significa una ventaja competitiva para la misma.

Una vez introducida la marca y su forma de hacer negocio nos centraremos en el análisis de su expansión internacional a través de la creación de LEGO Media International en Londres. En primer lugar, cabe destacar que se trata de una empresa que se crea con la intención de desarrollar software relacionado con la marca LEGO, es decir, una forma de introducir a la marca en el mercado de juegos electrónicos que se encontraba en desarrollo en la década de 1990, como consecuencia de que los niños a partir de los 12 o 13 años dejaban de usar juguetes convencionales, para centrarse en este tipo de dispositivos.

Esta expansión supone la creación de la primera empresa que tendrá una responsabilidad global por el desarrollo y el marketing de productos LEGO fuera de la sede. De esta forma, para LEGO resultaba de vital importancia que los empleados de la sede, de forma previa a iniciar el proyecto, comprendieran los valores e ideales de la empresa. En este momento, entonces, esta sede se preguntó qué se puede desarrollar en cuanto software que respete las diez características de los productos LEGO o la idea de que el juguete LEGO es una forma de aprendizaje para el niño que se basa en la idea de jugar y hacer partícipes a sus padres.

Como ya habíamos mencionado previamente al estar los valores de la empresa personificados en productos que muchos de los nuevos empleados habían utilizado, este factor provocó una fácil transmisión de conocimiento desde la sede hasta la nueva compañía. Además, LEGO considera que uno de sus puntos más fuertes es la diversidad. Al haber sido todos sus empleados niños la compañía busca la mezcla de distintos rangos de edades en sus proyectos para abarcar todos los puntos de vista y para que sus juguetes cubran todas las necesidades posibles.

Durante este proceso de aprendizaje al equipo de software desarrolló un nuevo punto o característica que sus programas requerían para que tuvieran éxito y pudieran llegar tanto a los niños como a sus padres. Este elemento es la diversión. Este resulta un gran ejemplo de aprendizaje intercultural, pues la empresa, inmediatamente se dio cuenta de que era un factor que era necesario, para adaptarse a las nuevas necesidades de los niños e incorporó este elemento a la serie de pautas que las unidades tenían que seguir para el desarrollo de productos. Además, supone un elemento característico que requieren los especialmente los niños de un determinado país. Mientras que los juguetes de los niños daneses no tienen esa necesidad de ser divertidos en sí para triunfar, sino que prevalecen otras características, para los niños ingleses es fundamental que el juguete sea divertido.

Esta situación que hemos descrito anteriormente nos da una idea de la relación que establece la sede central de LEGO con sus unidades, considerando la adaptación a las respectivas culturas y garantizando la fluidez de información y conocimiento dentro de la empresa. LEGO, tal como se había mencionado al principio del capítulo, trata de que sus unidades operen como empresas prácticamente independientes en sus respectivos países de manera que sean percibidas como nacionales, respetando unas pautas básicas. Lo interesante del caso, radica en la facilidad que tiene la sede para reaccionar ante las necesidades de sus unidades y a incorporar al plan global, elementos propuestos por las unidades acordes a sus necesidades que puedan provocar una mejora global para toda la empresa. Así, la empresa no tiene miedo de actualizar su identidad, pues considera a los niños como el centro de su actividad y, los niños, son diferentes dependiendo de la cultura en que son criados y también sus necesidades van evolucionando a lo largo del tiempo.

En cuanto a la gestión del conocimiento, podemos observar un intercambio constante de información dentro de la empresa que llevará a LEGO a pesar de tener un esquema global, a adaptarse a las necesidades de los lugares en los que opera, dejando plena libertad a sus unidades para ser creativas y desarrollar procesos que supongan un avance para la empresa en conjunto.

## 6. Conclusiones

En primer lugar, se puede observar como a pesar del proceso de globalización que se ha registrado en las últimas décadas, existe una falta de internacionalización por parte de las empresas.

Para afrontar la internacionalización correctamente las empresas deben atraer talento a través de procesos de selección e invertir en formación con el objetivo de desarrollar mánager globales. En cuanto a la formación debe ser eminentemente práctica mediante la experiencia, sin embargo, el componente teórico resulta también de gran importancia, viéndose obligadas las empresas a desarrollar cursos donde sus alumnos puedan participar en equipos virtuales globales.

Una vez formados los mánager globales estos se harán cargo de equipos multiculturales, que se caracterizarán por una dificultad en el desarrollo de sinergias. Sobre este elemento el mánager tiene una gran influencia y debe influir con sus aptitudes para conseguir acelerar el proceso de desarrollo de las mismas.

En caso de que se consiga su desarrollo, el equipo podrá mostrar todo su potencial en la actuación obteniendo mejores resultados que equipos monoculturales. Es por esto, que el desarrollo de equipos multiculturales permitirá a las empresas mejorar sus resultados, pero para ello ejecutar su internacionalización.

En un ámbito más macro empresarial, en cuanto a la gestión de las unidades en una empresa, en primer lugar, la sede debe ser consciente de las diferencias culturales que puedan existir entre ella y las distintas unidades. Por tanto, deberá ajustar los valores de la compañía para que la forma en la que opere en la unidad

no sea contradictoria con la cultura del país en el que está operando. Si no se hace ocurrirá lo estudiado en el caso Matsushita, la sede querrá imponer su forma de entender el negocio y, los managers y empleados locales, no se sentirán identificados con la empresa y esto provocará un distanciamiento entre la sede y la unidad, generando que dificultades en la comunicación y fluidez del conocimiento dentro de la empresa.

En segundo lugar, la sede debe ejercer un control mínimo sobre las unidades. Se trata de establecer libertad de actuación para las unidades siempre que se sigan en la actuación unos valores compartidos de la empresa y siempre que se consigan una serie de resultados que la sede imponga, para la consecución de un plan global. En caso de que se otorgue excesiva libertad a las unidades, existe el peligro de que estas comiencen a actuar de forma independiente al resto de unidades, llegando a competir con empresas locales, tal como observamos en el caso de Sulzer Intra. Además, existirá un distanciamiento entre las unidades que impedirá el éxito del plan global de la empresa y que provocará que los canales de comunicación dentro de la empresa sean muy poco efectivos. Provocando, de nuevo, que la gestión del conocimiento dentro de la empresa sea ineficiente y llevando a la no creación de sinergias inter-grupos que generen ventajas competitivas para la empresa.

Respecto a la creación de sinergias entre las unidades de trabajo resulta de gran ayuda, tal como vimos en el caso de Novo Nordisk, la creación de un equipo de auditoría interna que se adapte a las características de cada unidad y permita recopilar conocimiento de los procesos en cada unidad, solucionar los problemas e implementar avances, dependiendo de las necesidades y la forma de trabajo de cada unidad. Como hemos visto, esto resulta quizás más conveniente que los seminarios, pues, aunque tienen también sus puntos positivos al establecerse relaciones personales entre los grupos, puede generar, en determinadas circunstancias, un distanciamiento aún mayor entre los mismos.

Respecto a los valores de la empresa, ya he hecho una breve mención anteriormente, pero la empresa debe establecer unas pautas mínimas que identifiquen su forma de trabajo. Estos valores deben estar abiertos a ser modificados dependiendo de la evolución de la compañía y de los avances de la industria. Finalmente, puede que resulte conveniente que en ciertos países los valores de la empresa puedan verse ligeramente modificados para cumplir con las expectativas culturales de los empleados y clientes de dicha región y garantizar un mayor éxito para la empresa.

Para terminar citaré unas palabras recogidas por N.J.Holden acerca de la tarea principal de la gestión intercultural que pueden resumir lo presentado en este trabajo (Holden, 2002):

*La tarea principal de la gestión cultural es facilitar y dirigir una interacción sinérgica y de aprendizaje entre las interconexiones de la empresa, en la que el conocimiento, los valores y la experiencia sea transferida y permita una implementación intercultural (referido a que pueda implementarse adaptándose a cada interconexión).*

## Bibliografía

Acosta, V., & García-Valenzuela, M. (s.f.). Gestión global de la diversidad cultural. Recuperado de [http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/informe\\_gestion\\_diversidad\\_cultural/Informe\\_Gestion\\_Diversidad\\_Cultural.pdf](http://www.fundaciondiversidad.org/descargas/informe_gestion_diversidad_cultural/Informe_Gestion_Diversidad_Cultural.pdf)

Adler, N., & Redding, G. (1986b). From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. *Journal of Management*, . <https://doi.org/10.1177/01492063860120021>

Adler, N. J. (2001). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.

Aneas Álvarez, M. A. (2003). *Competencias interculturales transversales en la empresa: Un modelo para la detección de necesidades formativas*. Tesis doctoral publicada en Universitat de Barcelona, Barcelona, España.

Alderfer, C.P. (1977). *Group and intergroup relations*. Santa Mónica, CA: Goodyear

Ashridge Business School as part of the European Academy of Business in Society (EABIS) and the United Nations Global Compact Principles for Responsible Management Education (PRME). (2008). *Developing the Global Leader of Tomorrow*.

Barham, K. y Heimer, C. (1998). *ABB – the dancing giant*. London: Financial Times Prentice Hall.

Black, J. H., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

Blasco, M. (2009). Cultural pragmatists? Student perspectives on learning culture at a business school. *Academy of Management Learning and Education*, 8: 174–187.

Bresman, H., Birkinshaw, J., and Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies* 30 (3): 439-62.

Butler, C. & Zander, L. (2008): The business of teaching and learning through multicultural teams. *Journal of teaching in International Business*, 19, págs 192-218

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, Academic Press.

Claes, M.-T. (1999). Women, men and management styles. *International Labour Review* 138 (4): pp. 431-446.

Coelho Vaz Henriques, A., Di Diego Antunes, E., Macke, J. (2016). Transferencia Intercultural de conocimiento y el papel del área internacional de Recursos Humanos. Invenio. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590006>.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

Dearborn, D.C. & Simon, H.A. (1958). Selective perception: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, pág. 140-144.

Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Dotras, E. R. (2014). La nueva era de los mercados financieros y su globalización. *Oikonomics: revista de economía, empresa y sociedad*, (2), 25-31.

Early, P. C. & Mosakowski, E. (2004): Cultural intelligence. *Harvard Business Review*. Harvard Business School.

Ghemawat, P. (2012). *Developing global leaders*. McKinsey quarterly.

Granell Alcalá, R. (2016). La gestión responsable de la diversidad cultural en las empresas: Propuesta de buenas prácticas. Trabajo de Fin de Grado publicada en Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Goodman, P.S., Ravlin, E.C., Schminke, M. (1987). *Understanding groups in organizations*. Greenwich, CT: JAI

Handy, C.B. (1989) *Understanding Organizations*. London. Penguin

Helmreich, R. L., & Schaefer, H.-G. (1994). Team performance in the operating room. In M. S. Bogner (Ed.), *Human error in medicine* (pp. 225-253). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Hoecklin, L. A. (1995). *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1983). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill
- Holden, N. J. (2002). *Cross-cultural Management*. Dorset, Gran Bretaña: Financial Times/Prentice Hall.
- Holm, U. Pedersen, T. (2000). The Dilemma Of Centers Of Excellence - Contextual Creation Of Knowledge Versus Global Transfer Of Knowledge. Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- Humes, M. & Reilly, A.H. (2008). Managing intercultural teams: The eOrganizations exercise. *Journal of Management Education*, 32, págs 118-137.
- Jackson, S.E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood, & J.A. Simposom (Eds.), *Group process and productivity* (pp. 138-173). Newbury Park, CA: Sage
- Javidan, M., House, R. J., & Dorfman, P. W. (2004). A nontechnical summary of GLOBE findings. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, 29-48.
- KPMG (1999). *Knowledge Management Research Report 2000*. London: KPMG
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*, 47(1), viii, 223.
- Lee, Y. & Liao, Y.(2015). Cultural Competence: Why It Matters and How You Can Acquire It: Multicultural Managers, IESE Insight, No. 26, págs. 23 – 30.
- Liu, X., Magjuka; R.J. & Lee, S.H. (2008). An examination of the relationship among structure, trust and conflict management styles in virtual teams. *Performance Management Quarterly*, 21, págs 77-93.

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31–55.
- Marin, M. (s.f.). Interculturalidad en el entorno laboral. Publicado por Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M., & Morrison, A. (1988). Lessons of experience. New York: Lexington Books.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258667>
- Milner, Anthony, «What's Happened to Asian Values» (1999), <http://www.anu.edu.au/asianstudies/values.html>
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 64–78.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organizational Behavior*, seventh edition, Harlow, UK: Prentice Hall/Financial Times.
- Newing, R. (1995). The role of information technology. In: *Financial Times* (1999), p. II.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ohmae, K. (1995). *The end of the nation state*. Cambridge, MA: Free press.
- Parker, B. (2005). *Introduction to globalization and business: Relationships and responsibilities* London: SAGE Publications Ltd
- Rebesch, J. (ed). (1992). *New traditions in business*. San Francisco: Berrett-koebler.
- Robertson, R. (1995). Globalization: Time-space and homogeneity. heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (eds.), *Global modernities* (pp. 25-44). London: Sage.

- Rocha, N. L., & Ryzhkov, A. (2017). La república de corea: cultura, globalización y cambio social. *OASIS: Observatorio de Análisis de los Sistemas Internacionales*, (26), 123-141.
- Ros, M., & Schwartz, S. (1995). Jerarquía de valores en países de la Europa Occidental: Una comparación transcultural. *Reis*, (69), 69-88. doi:10.2307/40183777
- Rosenzweig, P. (1998). Strategies for managing diversity. In: Bickerstaffe, G (ed.) *Mastering global business: The complete MBA companion to global business*. London: Pitman, pp. 177-81.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, núm 1, págs. 3-18.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing across cultures*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Søderberg, A., & Holden, N. (2002). Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103–121. <https://doi.org/10.1177/147059580221007>.
- Solomon, C. M. & Schell, M. S. (2009). *Managing Across cultures. The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*. New York: McGraw-Hill.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., Jr., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1): 6–29.
- Sutanto, J., Kankanhalli, A. & Tan, B.C. Y. (2011). Deriving IT-mediated task coordination portfolios for global virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54, págs 133-151.
- Taras, V., Caprar, D. V., Rottig, D., Sarala, R. M., Zakaria, N., Jiménez, A., Wankel, C., Lei, W. S., Minor, M. S., Bryla, P., Ordeñana, X., Bode, A., Schuster, A., Vaiginiene, E., Froese, F. J., Bathula, H., Yajnik, N., Baldegger, R. & Huang, V. Z. (2013). *A Global Classroom? Evaluating the Effectiveness of Global Virtual Collaboration as a Teaching Tool in Management Education*. *Academy of Learning and Education*, Vol.12, N°3.

- Taylor, S. (1999) National origin and the development of organizational capabilities. In: Beechler, S. & Bird, A. (eds). *Japanese multinationals abroad: Individual and organizational learning*. New York: Oxford University Press, pp. 131-50.
- Thomas, D. C. (2002). *Cross-cultural Management: Essential Concepts* (2ª ed.). Newcastle, Gran Bretaña: SAGE.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- UN Conference on Trade and Development. (2005). *World investment report*. New York: United Nations
- University of London. (2010). *Cross- Cultural Management*. Centre for Financial and Management studies. London.
- Ventosa García-Morato, M. (2015). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. Recuperado de <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/gestion-de-la-diversidad-cultural-en-las-empresas/>
- Venzin, M. (1998). Knowledge management. *CEMS Business Review* 2(3): 205-10
- Whorf, B.L. (1956). A linguistic consideration of thinking in primitive communities. In J.B. Carroll (ed.), *Language, thought and reality: Selected readings of Benjamin Lee Whorf* (pp. 65-86). Cambridge: MIT Press.
- Yamazaki, Y., Kayes, D. C. (2004). An Experiential approach to Cross-cultural learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation. *Academy of Learning and Education*, Vol.3, N°4.