



# DIRIGIENDO UNA FUERZA LABORAL GLOBAL

Por Michèle Hecken

Cuando estás construyendo una compañía a través de otras fronteras con un equipo multinacional, negociar y trabajar con personas de culturas diferentes y depender de ellas para que las cosas se hagan a tiempo y según el presupuesto –en tres o cuatro zonas horarias distintas– puede ser todo un desafío. Como empresa global, el mayor desafío que enfrentamos cada día es el de ayudar a nuestros equipos a desarrollar una comprensión compartida de los temas clave de nuestro negocio. A pesar de que nuestros equipos provienen de culturas con orientaciones de valores diversas, nuestra meta es ayudar a que descubran y perciban el potencial de negocios de las diferencias culturales, integrándolas al propósito común de aprendizaje e innovación. En los últimos 19 años hemos intentado diferentes enfoques, algunos exitosos, otros no tanto. A continuación les presento algunas de las lecciones que hemos aprendido:

1

**Vincule la cultura a metas de negocios específicas:** Al principio, invertimos mucho esfuerzo en tener “a la gente correcta en el autobús, en los asientos correctos”, pero eso no fue suficiente. En un entorno de negocios internacional es igualmente importante que escoja a su gente de acuerdo al mercado específico. Fuimos afortunados en tener a nuestros propios “expertos locales” como parte del personal y entrenarlos óptimamente fue vital para poder servir a nuestros clientes internacionales y hablarles en su propio idioma. Para lograrlo, creamos un plan de expansión internacional que incluía investigación de mercado, estrategias de localización y ejecución en el campo. Componemos nuestros equipos basándonos en los mercados que servimos.

4

**Usted no sabe lo que no sabe —busque ayuda:** Contratar a un consultor puede ser delicado. Los negocios globales y la expansión a mercados internacionales son relativamente un territorio aún por explorar, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Además de proporcionar soluciones de capacitación juiciosas y sensatas, así como expandibles y escalables, asegúrese que el consultor que usted contrate pueda atar la capacitación a sus metas de negocio, hacer recomendaciones para reducir el riesgo y ayudar a su empresa a insertarse en el mercado local.

2

**Tener conciencia de las preferencias culturales genera cooperación:** Para lograr que la cooperación sea exitosa en un entorno multicultural, todos los miembros del equipo, primeramente, deben estar conscientes de sus preferencias culturales personales para poder respetar a los demás. Solo así serán capaces de conciliar o armonizar las diferencias de valor culturales que encuentren en su camino en el día a día y de lograr las soluciones integradas visualizadas por el equipo. En nuestro caso, tuvimos que vincular esta diversidad cultural y nueva conciencia a temas de negocios específicos para que la capacitación y el entrenamiento fuesen efectivos.

5

**Integre el aprendizaje continuo en su cultura:** Trabajamos consistentemente en la creación de una cultura que ayude —mediante la conexión de diferentes puntos de vista— a los individuos y a los equipos a mejorar sus competencias interculturales y a realzar su desempeño. Esto involucra una conciliación constante de los dilemas que enfrentamos con la meta de aumentar la efectividad y la innovación. Gracias a la inversión en talleres de capacitación muy dirigidos y enfocados hemos podido mejorar significativamente la comunicación y el respeto entre nuestros equipos, haciendo que los proyectos avancen más rápidamente y obteniendo mayor conocimiento de nuestros mercados objetivos.

3

**Primero busque comprender, luego ser comprendido:** Es esencial que todo líder, gerente o equipo asimile e interiorice este conocido principio de comunicación, y en equipos multiculturales es aún más crucial. Aún si usted no está expandiendo su empresa internacionalmente, pero sí tiene equipos multiculturales, el entrenamiento adecuado para crear un ambiente de trabajo respetuoso y productivo es clave para tener equipos eficientes y empleados felices. Todos vienen a trabajar cada día con las mejores intenciones, y si su equipo reconoce y respeta esto es mucho más fácil crear una profunda comprensión y mejor comunicación que, a su vez, estimulen la innovación.

En resumidas cuentas, hemos llegado a reconocer que la diversidad tiene un gran valor. Si este valor lo manejamos y aprovechamos correctamente puede ofrecernos enormes ventajas competitivas e innovación acelerada. Utilizar la riqueza diversa de conocimientos de nuestros equipos en vez de rechazar algunos puntos de vista, ha hecho que tengamos una cultura corporativa más fuerte, una rotación de empleados mucho menor y una mejor comprensión de las necesidades de nuestros clientes en los mercados que servimos.

**Michèle Hecken** -miembro del capítulo de EO de Edmonton, Canadá- es presidente y CEO de Alpha Translations Canada, Inc. y Alpha Global Xperts, Inc.