

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL.

Para comprender a la Administración Global como una perspectiva del futuro, debemos tomar en cuenta la creciente interdependencia, la competencia intensa y el aumento de oportunidades, que dan como resultado, que más y más empresas domésticas estén desarrollando estrategias para internacionalizar sus operaciones. El caso más representativo es el de la Unión Europea (UE)

Nacida a partir de la posguerra con el fin de agilizar la recuperación económica y social de los países afectados, la UE se originó a través de la comunión de intereses en el acero y carbón. Fue en 1993 cuando entró en vigor el “Tratado de la Unión Europea” que tenía la finalidad de permitir el libre tránsito de capitales. Existe entre la unión europea una orientación muy clara hacia lo que se denomina “espíritu de internacionalización”, debido a que los mercados individuales de este continente tienden a ser pequeños, por eso buscan exportar con la finalidad de expandir el mercado.

La proximidad que existe entre los países miembros los expone al contacto con diferentes culturas, de esta manera se desarrolla una perspectiva internacional en todas sus compañías como medio de sobrevivencia.

Las tradiciones europeas y las condiciones económicas a través de la historia nos indican cómo han interactuado comercialmente estas naciones, e incluso cómo han afectado fenómenos como la migración en el desarrollo de éstas.

Según lo dicho por diversos autores, debido a los complicados y arraigados signos culturales de cada país europeo, es de suma importancia analizar cómo evitar fallas en una negociación internacional. Las fallas en la negociación internacional suceden frecuentemente a causa del poco o nulo conocimiento de los rasgos culturales de las partes, lo que genera obstáculos difíciles de sobrepasar.

2. FALLAS MÁS COMUNES EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

De acuerdo con Carl Rodrigues (2001), algunas de las fallas más comunes se producen cuando no son tomados en cuenta factores como:

- Aprender el lenguaje local
- Aprender la cultura local
- Preparación adecuada para la negociación

Para que las negociaciones sean efectivas -- dentro del contexto internacional-- las partes involucradas deben comprender las diferencias culturales que existen, la razón: cada cultura ha desarrollado a través del tiempo estructuras multifacéticas y complejas. Estas estructuras significan obstáculos en la consecución de una comunicación exitosa. Un esfuerzo en conocer los rasgos culturales de la contraparte, permitirá evitar un ambiente poco productivo durante y después de la negociación.

Reconocer la manera de expresar las ideas y el comportamiento en general de la contraparte, resultará en una negociación más exitosa. Un ejemplo específico de la postura de negociación de una cultura, es la de los gerentes alemanes, que para obtener éxito en la negociación, es de suma importancia brindarles la información técnica necesaria acerca de los productos o servicios ofrecidos, la carencia de esta información técnica genera entre ellos desconfianza e incertidumbre, que de ninguna manera son deseables.

Hoy en día las organizaciones de clase mundial al enfrentar el reto de un mundo globalizado, conforman equipos de trabajo donde sus integrantes pertenecen a diferentes culturas. Los miembros de estos grupos multiculturales proveen diversos puntos de vista a un mismo problema. Un equipo multicultural efectivo será un foco de ideas frescas para la empresa, y así la parte interesada obtendrá la preparación antes de la negociación.

Sin embargo, como señala Carl Rodrigues (2001), implementar un equipo de trabajo multicultural representa un desafío para la organización, que debe tomar en cuenta:

- Proveer a los miembros del equipo de una conciencia acerca de la diferencia cultural y su impacto en la estructura organizacional, estilos gerenciales, toma de decisiones y comportamiento interpersonal.
- Ayudar al equipo a identificar los diferentes roles que deben desempeñar, preferencias y fortalezas y como una complementa a la otra.
- Ayudar al equipo a desarrollar métodos de comunicación rápida y efectiva con y entre cada uno de los integrantes.
- Ayudar a los miembros del equipo a desarrollar un conjunto de reglas establecidas para mantener la efectividad del equipo cuando trabajen juntos o por separado.
- Empezar un proceso de desarrollo con una visión de equipo y la estrategia para implementarlo.

3. LOS RASGOS CULTURALES

Actualmente el reto mas grande de los negocios internacionales es adaptar efectivamente a las diferentes culturas al contexto global de las negociaciones, esto requiere amplia comprensión de la diversidad cultural, percepciones y valores. La cultura, es el conocimiento adquirido que usan las personas para interpretar experiencias y generar un comportamiento social (Hodgetts / Luthans, 2003, p.93). Dicho conocimiento, forma valores, crea actitudes y ejerce gran influencia en el comportamiento. Una cultura típicamente se caracteriza por ser: aprendida, compartida, y pasa de generación en generación, es simbólica, integrada y adaptable.

Dejar a un lado la cultura de la contraparte, afecta aspectos como la transferencia de tecnología, actitudes administrativas, ideologías, e incluso las relaciones gobierno-negocio, y lo más importante, las relaciones interpersonales. Los autores Hodgetts / Luthans (2003), sostienen que los rasgos culturales de una organización son:

- Toma de decisiones centralizada y descentralizada
- Seguridad vs. Riesgo
- Recompensas individuales y grupales
- Procedimientos formales e informales
- Alta o baja lealtad a la organización
- Cooperación vs. competición
- Horizontes de corto y/o largo plazo
- Estabilidad vs. innovación

Estos rasgos culturales ejercen influencia en la manera como debe administrarse un negocio dentro de un contexto internacional. Es por esto que los miembros de una cultura deben organizarse para encontrar el modo de incrementar la efectividad para resolver problemas e interactuar con otras naciones.

Los estereotipos son usados para describir a una cultura y frecuentemente son exagerados, lo que solo refuerza las diferencias entre naciones y evita alcanzar acuerdos de cooperación y comunicación. Los valores son básicamente convicciones que la gente usa para determinar lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo, lo importante y lo intrascendente. Cabe mencionar que algunos cambios están tomando lugar en los valores administrativos como resultado de la cultura y la tecnología, por eso, se cree que estos valores están en un constante proceso de transición (Hodgetts / Luthans, 2003).

El conocimiento de similitudes relativas entre países puede guiarnos a establecer un panorama internacional donde puedan asignarse algunas políticas y prácticas que contribuyan a una mejor comprensión del contexto internacional, pues aunque la tendencia actual de las empresas está enfocada a incrementar sus inversiones fuera de sus fronteras, especialmente en países en desarrollo, se requiere más información acerca de la fuerza laboral de dichos países, con la finalidad de implementar un ambiente de interacción efectiva entre la organización y el país anfitrión.

a. ANÁLISIS DE ALEMANIA.

Los autores Hodgetts / Luthans (2003, p.101) citan a Geert Hofstede (1980) que reconoció en sus estudios las siguientes cuatro dimensiones culturales:

1. Distancia de poder
2. Aversión a la incertidumbre
3. Individualismo vs. colectivismo
4. Masculinidad vs. feminidad

De acuerdo a estas cuatro dimensiones de Hofstede (1980), es posible clasificar a la cultura alemana en primer término como una cultura que se desarrolla en un ambiente laboral con bajo índice de distancia de poder, en donde los altos mandos no tienen que supervisar constantemente las tareas de los subordinados.

Los teutones se caracterizan en general por tener un alto grado de aversión a la incertidumbre, pues cuentan con una estructura organizacional bien definida y evitan tomar riesgos innecesarios. Sin duda también son una cultura orientada al individualismo, pues en cuestiones laborales la ética juega un papel relevante, además existe un alto índice de iniciativa individual. Los alemanes son una cultura enfocada a lo masculino, donde los valores predominantes para la sociedad son el éxito, dinero y cosas materiales. Además están capacitados para tomar decisiones de manera independiente, reconocen los logros de sus colegas; aunque el lugar de trabajo se caracteriza por mantener un elevado nivel de estrés.

Por otro lado, Hodgetts / Luthans (2003, p.109) citan a Fons Trompenaars (1994), quien baso sus estudios culturales en cinco puntos:

1. Universalismo vs. Particularismo,
2. Individualismo vs. Comunitarismo,
3. Neutral vs. Emocional,
4. Especifico vs. Difuso,
5. Logros vs. Atribuciones.

De acuerdo a estas dimensiones culturales, podemos definir a la cultura alemana como universalista pues se rigen bajo la creencia de que sus ideas y prácticas pueden ser aplicadas donde sea sin modificaciones. Es una cultura mas enfocada a la comunidad, en la cual las decisiones se discuten en comités, las metas se alcanzan en grupo y todos asumen sus responsabilidades.

Por otro lado se considera una cultura establecida en un punto medio entre lo neutral y lo emocional, ya que si bien es cierto que las negociaciones deben establecerse en un ambiente de seriedad y control, también encuentran el momento para expresar sus emociones, esta cultura también se encuentra en un punto medio entre lo especifico y lo difuso, pues la postura de los alemanes depende de las características y situación de la negociación, finalmente la cultura alemana está orientada al logro, es decir, en como realizan sus funciones para alcanzar sus metas y objetivos.

Un enfoque sobre la interacción cultural, basado en el estudio GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) según Hodgetts / Luthans (2003), determina nueve dimensiones culturales:

Dimensión	Definición	Ítem de ejemplo
Asertividad	Grado en el cual los individuos son asertivos, confrontacionales y agresivos en sus relaciones con otros	La gente es (debería ser) generalmente dominante en sus relaciones con otros
Colectivismo I	Grado en el cual las prácticas de las instituciones apoyan y recompensan la acción colectiva y la distribución colectiva de los recursos	Los líderes alientan (deberían alentar) la lealtad al grupo aun cuando perjudique las metas individuales
Colectivismo II	Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus familias, organizaciones y grupos	Los empleados sienten (deberían sentir) gran lealtad hacia su organización
Distancia de poder	Grado en el cual los miembros esperan que el poder sea distribuido equitativamente	Los seguidores deben (deberían) obedecer a sus líderes sin preguntar
Evitar la incertidumbre	Grado en el cual una sociedad, organización o grupo establece normas, reglas y procedimientos para reducir la incertidumbre de impredecibles eventos en el futuro	La mayoría de la gente tiene (debería tener) vidas altamente estructuradas con pocos eventos inesperados
Igualdad de género	Grado en el cual se minimiza la desigualdad de género	Los hombres son (deberían ser) animados a alcanzar una mayor educación que las mujeres (escala invertida)
Orientación al desempeño	Grado en el cual se apoya y recompensa por el mejoramiento en el desempeño y la excelencia	Los estudiantes son (deberían ser) animados a esforzarse en mejorar su desempeño
Orientación al futuro	Grado en el cual los individuos se comprometen en la planificación, gratificación e inversión para el futuro	La mayoría de la gente vive (debería vivir) para el presente más que para el futuro (escala invertida)
Orientación humana	Grado en el cual se anima y recompensa a los individuos por ser altruistas, generosos, justos y considerados con los demás	La gente es (debería ser) muy tolerante a los errores

Fuente: House, R., Javidan, M. y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology*, 50 (4), 489-

Para poder hacer un análisis más preciso de la cultura alemana, conforme a los estudios realizados por estos investigadores, primero debemos entender que al contrario de muchas especulaciones, a raíz de la unificación alemana, no ha incrementado el nivel de conflicto laboral, de hecho, mientras esta integración entre la Alemania oriental y la Occidental se ha incrementando, parece consolidarse un ambiente laboral donde la armonía juega un papel destacado, ya que el espíritu de cooperación que existe entre el área de dirección y el área operativa, se debe entre otras cosas a un sistema bien establecido de democracia industrial, en el cual el rol que desempeña cada trabajador se toma en cuenta desde los directores y esto garantiza que sean tratados justamente.

Además se encuentran completamente amparados, gracias al poder que tiene la unión industrial de trabajadores, que se encarga de representar y abogar por cada miembro y al mismo tiempo asegura una justa resolución en cuestiones contractuales y salariales para el trabajador, así como condiciones generales del trabajo, horas de trabajo, retribución por horas extra, desarrollo personal y vacaciones.

b. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional, es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan (Robbins / Coulter, 2005, p.52). Existen características importantes asociadas a este término como: regularidades de comportamiento, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional. Constantemente hay diferencias sustanciales entre la cultura organizacional de diferentes subsidiarias cuando se sitúan en otros países, ocasionando problemas de coordinación.

Entre los europeos, como lo explican Hodgetts / Luthans (2003), hay una fuerte identificación, pues son moderadamente cerrados, prefieren tomar el control y son pragmáticos; aun con estas similitudes entre los países de la región europea; es necesario tomar en cuenta sus diferencias culturales y coordinar cuidadosamente cualquier acción.

Las alianzas multinacionales no serían posibles si las organizaciones no buscaran expandirse. Las diferencias culturales en el lugar de trabajo repercuten en el éxito a largo plazo de las metas de una nueva estructura organizacional. Según los investigadores, Hodgetts / Luthans (2003), una cultura organizacional está compuesta por un gran número de factores, entre los que destacan las preferencias culturales de los líderes y los empleados, incluso algunas compañías han expandido sus operaciones como resultado de nuevas adquisiciones, por consiguiente la integración de nuevas culturas organizacionales es una creciente preocupación entre las compañías.

Los investigadores Hodgetts / Luthans (2003, p.160) citan a Numeroff y Abrahams (2003), quienes sugieren que hay cuatro pasos críticos en este proceso: ambas partes deben establecer el propósito, meta y enfoque de la fusión, deben desarrollar conjuntamente los mecanismos para identificar la estructura organizacional más importante y los roles administrativos, determinar quien ejerce la autoridad sobre los recursos necesarios para hacer las cosas y finalmente, identificar las expectativas de todas las partes involucradas y facilitar la comunicación entre ambas.

Además, según estos investigadores, hay otros tres aspectos claves para el funcionamiento organizacional que deben determinarse en la cultura organizacional de toda compañía: la relación general entre los empleados y la organización, el sistema jerárquico de autoridad que define el rol de los líderes y subordinados y el punto de vista general que los empleados tienen acerca del propósito, destino, metas y lugares dentro de la organización.

Los investigadores Hodgetts / Luthans (2003, p.160) citan a Ridge e Irwin (1994), quienes encontraron los siguientes tipos de cultura organizacional: la cultura familiar se caracteriza por un fuerte énfasis de jerarquía y orientación a la persona., la cultura Eiffel Tower se caracteriza por un fuerte énfasis en la jerarquía y orientación a la tarea., bajo esta cultura organizacional, el trabajo es bien definido, los empleados saben lo que deben hacer, y todo está coordinado, como resultado paso por paso está fundamentada por una base sólida.

Culturas como la alemana, se rigen bajo este concepto, las personas son altamente capacitadas con las habilidades necesarias para desarrollar su trabajo; la organización usa altos estándares de calidad para programar, desplegar y reorganizar al personal.

Además, normalmente todo se encuentra especificado y los manuales deben reescribirse cada vez que hay alguna modificación, los procesos se cambian, se altera la descripción del trabajo, se reconsideran las promociones y las calificaciones son monitoreadas constantemente.

El efecto del multiculturalismo y la diversidad pueden variar dependiendo de la etapa de evolución de la compañía en el ámbito internacional, una compañía global necesita comprender la dinámica cultural para planear su estrategia, para localizar los lugares óptimos para producir y encontrar a sus proveedores, para poder diseñar y adaptar apropiadamente sus productos y/o servicios, y al mismo tiempo administrar la interacción cultural dentro de la organización.

Actualmente, de acuerdo a Hodgetts / Luthans (2003), hay una diversidad cultural considerable en muchas compañías alrededor del mundo. Debido a esto existen diferentes categorías para definir a un grupo multicultural entre las que destacan, los grupos homogéneos, grupos biculturales y grupos multiculturales.

Así como aumenta la diversidad en un grupo, la probabilidad de que todos los miembros perciban diferencias disminuye considerablemente, aunque las actitudes, percepciones y la comunicación inexacta pueden generar problemas.

Aun así, los investigadores Hodgetts / Luthans (2003), afirman que los grupos culturalmente diversos son innovadores, incrementar la creatividad, tomar mejores decisiones y generar mejores y más efectivos resultados.

4. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Dentro del proceso de comunicación en el contexto internacional existe una gran cantidad de problemas que normalmente ocasionan malos entendidos en el mensaje que se desea comunicar. Considerando que el contexto es la base de la información transmitida, esta debe ser específicamente clara, pues de acuerdo con Hodgetts / Luthans (2003), existen diferentes grados de comunicación entre lo que podemos destacar tres: la comunicación cuantitativa, elaborada y exacta.

Un ejemplo muy claro de grado de información exacta es la utilizada por la cultura alemana, donde el estilo se enfoca en la precisión y uso de un lenguaje correcto para transmitir el mensaje y en donde el uso ilimitado de palabras se considera una exageración que puede dar como resultado una comunicación ambigua.

El estilo exacto es comúnmente un contexto claro y conciso usado por culturas con bajo grado de aversión a la incertidumbre. El éxito en la comunicación dentro del contexto internacional, depende en gran medida de cómo se encuentren relacionadas y bajo que condiciones o características se desarrolle el proceso entre las partes involucradas.

Existen también otros tipos de comunicación, como la comunicación escalonada hacia abajo, donde los líderes se encargan de proveer información a los subordinados.

Los investigadores Hodgetts / Luthans (2003, p.186) citan a Harris y Moran (2003), quienes afirman que cuando este tipo de comunicación ocurre entre individuos de diferentes nacionalidades, es de suma importancia el uso de un lenguaje claro y fácil de entender, para lo cual proponen diez aspectos a considerar:

- Usar las palabras más comunes en el contexto más común.
- Seleccionar palabras que no tengan una gran diversidad de significados
- Seguir estrictamente las reglas básicas de gramática.
- Hacer pausas claras entre palabras
- Evitar el uso de clichés
- Evitar el uso de 'Slang'
- Evitar el uso de expresiones que puedan crear diferentes imágenes en el receptor.
- Evitar el uso de mímica
- Repetir continuamente las ideas básicas
- Asegurarse hasta qué grado se ha entendido el mensaje por parte del receptor.

La comunicación escalonada hacia arriba, se desarrolla cuando los subordinados transfieren información a los líderes. Bajo esta idea algunos gerentes consideran que los subordinados deberían seguir solo órdenes y evitar hacer muchas preguntas.

Algunas barreras comunes en el proceso de comunicación son:

- El lenguaje

Actualmente un considerable número de países europeos se preocupan por educar a su gente en un ambiente multilingüe, pues este aspecto es de gran importancia en cuestiones laborales cuando se transmite información entre personas en un ambiente multicultural.

- La cultura

Hoy en día para una organización es una necesidad la educación en términos de diversidad cultural, pues solo por medio de un entrenamiento específico se pueden comprender, analizar y disminuir mejor las diferencias entre culturas. La cultura está compuesta por valores, que deben ser entendidos como un aspecto propio de esta y que deben ser tomados en cuenta para evitar que la negociación tome un rumbo equivocado.

- La percepción

Una parte fundamental en el éxito de la comunicación multicultural, se debe a la comprensión correcta de la percepción que se tienen entre si las partes involucradas, pues esto evita malos entendidos y facilita el proceso.

- La comunicación no verbal.

Este tipo de comunicación se basa en el uso del espacio físico y el movimiento corporal para transmitir un mensaje.

Para poder garantizar que la comunicación multicultural sea efectiva es necesario tomar en cuenta que debe existir un sistema claro de retroalimentación, un buen entrenamiento en lenguaje y cultura, así mismo aumentar el grado de flexibilidad y cooperación, ya que el proceso de negociación se determina por medio de una buena planeación, la construcción de relaciones impersonales, intercambio de información sobre tareas, persuasión, acuerdos, que deben ofrecer la mejor solución posible para las partes involucradas.

5. ENFRENTANDO LAS DIFERENCIAS CULTURALES.

Las diferencias culturales pueden afectar el proceso de comunicación, cuando no se consideran aspectos importantes para la contraparte, normalmente determinados por comportamientos sociales, orientación al tiempo, patrones de comunicación y en general por la cultura social de un país.

Existen seis pasos que los investigadores Hodgetts / Luthans (2003), recomiendan para ayudar en este proceso:

1. No clasificar rápidamente la cultura de la contraparte
2. Diferenciar la manera de hacer las cosas entre ambas partes
3. Intentar no formular imágenes simples, consecuentes y estables
4. No asumir que todos los aspectos de una cultura son iguales
5. Reconocer que existen normas de interacción multicultural
6. No subestimar si existe cierta familiaridad entre culturas.

Actualmente hay algunas tácticas específicas usadas en las negociaciones internacionales, como por ejemplo, determinar el lugar donde toman parte las negociaciones, determinar la concepción o límites de tiempo bajo los cuales deben llevarse a cabo y finalmente bajo que contexto deben actuar ambas partes.

Así mismo existen dentro de una negociación dos factores que influyen en gran medida en el éxito de la misma, el comportamiento verbal y no verbal, el primero se basa en la idea de que para algunos individuos resulta interesante comenzar una negociación con grandes ofertas, promesas, tratos y otros tipo de comportamientos que dependiendo de cada cultura podrían garantizar mejores oportunidades de éxito, en términos de un comportamiento no verbal, mejor conocido como el lenguaje silencioso, se refiere a ciertas características como la observación, gestos, movimientos corporales, que sin duda vale la pena analizar para conocer mejor el contexto cultural de las partes involucradas en la negociación.

6. LA INTEGRACIÓN INTERCULTURAL.

Hoy en día una función organizacional de gran relevancia en el ambiente global de los negocios, es la formulación e implementación de una correcta dirección estratégica. El concepto de dirección estratégica es el proceso de determinar la misión básica y objetivos a largo plazo de una organización y entonces implementar un plan de acción con el propósito de lograr estos objetivos (Hodgetts / Luthans, 2003, p.236).

Una de las razones más importantes por las cuales es necesaria una correcta dirección estratégica, es el hecho de la tendencia actual hacia la expansión de operaciones y el cambio continuo en el ámbito internacional, sobre todo cuando una compañía ha considerado aumentar sus inversiones en otros países. Cuando se ha establecido una buena planeación estratégica, es mucho más fácil para una organización, coordinar y monitorear sus operaciones donde quiera que se encuentren establecidas, lo que a largo plazo puede traducirse en un alto grado de rentabilidad.

Existen cuatro aspectos básicos, que Hodgetts / Luthans (2003), afirman que deben tomarse en cuenta para formular e implementar una correcta estrategia; analizar la situación económica, analizar la situación política, analizar las condiciones del mercado e implementar una estrategia de coordinación administrativa, dentro y fuera de la compañía.

Una integración global sugiere la producción y distribución de bienes y servicios con los mismos estándares de calidad en un ambiente multicultural alrededor del mundo, para esto es muy importante entender conceptos como, la sensibilidad nacional, como la necesidad de comprender los diferentes gustos del cliente, en mercados segmentados, y al mismo tiempo responder a los estándares y regulaciones impuestas por los diferentes gobiernos y agencias internacionales del comercio, así mismo una estrategia global, basada en la competitividad de precios y en la reducción de costos. A raíz de las necesidades, conceptos y predisposiciones de la planeación estratégica surgen tres aspectos básicos que deben considerarse:

1. Explorar el ambiente externo para detectar áreas de oportunidad
2. Análisis FODA de la compañía
3. Formular metas a corto y largo plazo

La rentabilidad y marketing casi siempre son las metas que dominan en la planeación estratégica, esto es porque ambas se encuentran orientadas a un ambiente mucho más externo que otras áreas de la organización.

La implementación de una estrategia, se basa en proveer bienes y servicios de acuerdo al plan de acción de una compañía, para lo cual debe examinar los beneficios específicos que ofrece el país anfitrión, incluidos bajas tasas de interés, infraestructura, energía subsidiada, cuotas de transporte y en general buenas condiciones de vida.

Un concepto que ha cobrado mucha fuerza últimamente es el espíritu emprendedor o comúnmente llamado *Entrepreneurship*, que de acuerdo a los autores Hodgetts / Luthans (2003), en el contexto internacional ha sido definido como una combinación de innovación, pro actividad y búsqueda de riesgos en el comportamiento situado fuera de las fronteras y orientado a crear valores en la organización, esto ha originado nuevas oportunidades para diferentes nichos de mercado ayudando a otras compañías a figurar en el ámbito internacional.

Un aspecto que debe ser tomado en cuenta cuando se desea establecer relaciones comerciales con diferentes países es la selección del personal que va a representar a la organización. Esta decisión está influenciada directamente por la experiencia internacional, conocimiento y flexibilidad cultural; también el criterio humano y técnico deben ser considerados. El personal seleccionado debe ser flexible, para lo cual necesita tener fundamentos culturales bien comprendidos, porque el proceso de negociación requiere una gran capacidad de adaptación a las circunstancias que puedan presentarse a causa del intercambio de ideas bajo un contexto intercultural.

En la actualidad muchas organizaciones se preocupan por examinar un gran número de características que determinan, qué individuos son los más aptos para representar a la compañía en una negociación internacional, para lo cual se considera la experiencia laboral que tenga el individuo con otras culturas, viajes al extranjero, idiomas, país de origen, etc.

Así mismo la habilidad de integración con diferentes personas, culturas y tipos de organización, la habilidad de resolver problemas bajo diferentes contextos y diferentes perspectivas, grado de sensibilidad ante cuestiones culturales, políticas, religiosas, y étnicas y finalmente flexibilidad al momento de dirigir operaciones aún bajo condiciones adversas.

Existe evidencia de que los directores jóvenes son más aptos para realizar estas labores, pues tienden a ser más abiertos y sobretodo muestran mayor apreciación hacia otras culturas.

Su preparación académica debe ser en grado superior ya que esto representa mejores herramientas para enfrentarse a una negociación internacional. Siemens en Alemania, por ejemplo, es una compañía que se ha preocupado por capacitar a sus empleados de manera que puedan tratar y resolver efectivamente cualquier problema intercultural al que se enfrenten.

Un adecuado entrenamiento en idiomas evita que el lenguaje se convierta en un factor crítico al momento de establecer relaciones de negocios con otras naciones, por esto muchos expertos concuerdan en que el lenguaje es el método indirecto más efectivo de aprender acerca de otro país. Otro criterio para seleccionar al personal adecuado es la habilidad de influenciar a la gente para actuar de un modo en particular, lo que comúnmente conocemos como liderazgo.

Finalmente existe una serie de actividades que complementan lo anterior y que establecen las bases para seleccionar correctamente al personal, entre las cuales podemos destacar: asistir a un programa de entrenamiento bien elaborado por parte de la compañía, intercambio de experiencias con colegas que han sido asignados para negociar en esa región y si es posible haber realizado un viaje con anterioridad a dicha región.

