

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Recapitulando nuestro proyecto, podemos afirmar, que el impulso actual hacia la globalización es universal, pues con ella se pretende abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separan a los países, sin embargo esta apertura significa enfrentar las ventajas y las desventajas de la misma. Cada economía debe prepararse para las dificultades de dicha apertura, siendo las mas graves las que proceden de las diferencias culturales fundamentales, diferencias que abarcan tradiciones, historia, credos religiosos y valores arraigados.

Cualquier empresa que desee tener un *'approach'* intercultural debe tener varias importantes características, se requiere principalmente una gran sensibilidad y comprensión absoluta hacia las diferencias culturales demostradas con sus acciones y decisiones.

Tener una mentalidad abierta, respetar las formas y conocer la escala de valores de una cultura, son actitudes necesarias para hacer negocios en una economía globalizada, pues esto supone saber comprender y aprovechar de forma creativa y productiva las diferencias culturales, no pasarlas por alto o simplemente ignorarlas.

Las relaciones interculturales son una realidad, en este planeta coexisten diversas culturas, que si bien es cierto comparten algunas semejanzas, también tienen diferencias. Las diferencias culturales en una organización se reflejan en la manera que interactúan empleados y gerentes, la relación que se tiene con la naturaleza y con los hombres, la aceptación de la incertidumbre.

La relación entre culturas es inevitable en estos tiempos de modernización y globalización económica por lo que se requiere conocer a las culturas con las que nos relacionamos, su forma de pensar y actuar, con el propósito de comprender valores culturales que a primera vista pueden parecernos malos o extraños, pero que al final pueden enriquecer a nuestra propia cultura.

Si contrastamos ambos casos el de éxito con PMS y el de fracaso con la subsidiaria de ATE en China, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Los alemanes no valoraron de la misma manera la relación entre los norteamericanos y los asiáticos. A los norteamericanos los consideran contrapartes, a los chinos empleados.
- Los americanos y los alemanes tuvieron un intermediario, un puente entre ambas culturas. En cambio entre la matriz de la empresa y la subsidiaria no hay ningún colaborador chino que pueda apoyar las relaciones entre las empresas.
- Los colaboradores chinos de la subsidiaria no recibieron nunca motivación para negociar de manera diferente con los alemanes, no compartían metas ni objetivos.

En cambio los estadounidenses si se sentían motivados por que compartían objetivos y metas.

- Los alemanes esperaban ‘eficiencia alemana’ de los chinos, al contrario de los ‘Amerikaner’ donde ellos estaban dispuestos a flexibilizar sus políticas y normas.
- Las diferencias culturales entre americanos y alemanes son más pequeñas que las que tienen con los chinos.

2. RECOMENDACIONES

La administración intercultural es hoy en día un factor clave para la competitividad de las empresas, representa el preámbulo de cada negociación internacional, cada vez con mayor frecuencia los ejecutivos de las compañías tienen la necesidad de trasladarse al extranjero para establecer relaciones comerciales. Esto conlleva a la formación de grupos de trabajo multiculturales.

Comprender las relaciones interculturales es una situación práctica, como en el caso que hemos analizado, supone comprender la cultura de dos o más mundos en contacto y parte fundamental cuando se tiene interés por comprender mejor una cultura, consiste en mejorar las habilidades de negociación en situaciones interculturales o multiculturales.

Esta búsqueda de eficacia intercultural crea exigencias en la preparación de un individuo, para poder sentirse competente y relacionarse con los miembros de otra cultura. Es indispensable hoy en día, darnos la oportunidad para aprender bajo un contexto en donde no quepan los estereotipos, la intolerancia e incluso la ignorancia hacia nuestros semejantes. Para lograrlo es necesario tener presente las siguientes recomendaciones:

1) Tomar conciencia de la cultura propia

Estar conscientes de la imagen que tiene una cultura fuera de sus fronteras y de cómo podemos interactuar con ella, de acuerdo a los rasgos propios de nuestra cultura, sin duda puede conducirnos a establecer relaciones comerciales fructíferas. Por esto consideramos que la cultura alemana, podría enfocar algunos de sus esfuerzos en adoptar una política de negociación, donde la flexibilidad juegue un papel determinante.

2) Comunicación verbal y no verbal

Tomar en cuenta el estilo de negociar de una cultura, en términos de comunicación verbal y no verbal, puede acercarnos a los resultados que estamos buscando mas pronto de lo esperado. Los mejores resultados obtenidos por los alemanes de ATE en una negociación, se presentaron cuando estos tuvieron la disposición y paciencia que requería la contraparte.

3) Evitar estereotipos y generalizaciones

Como se mencionó en el capítulo II, evitar encapsular a una cultura con estereotipos y generalizaciones, nos brinda un panorama mas amplio de la misma, nos ayuda a comprenderla mejor y sobretodo a sacar el mejor provecho para nosotros en una negociación.

Durante nuestra estancia en ATE, pudimos identificar como ven los alemanes a otras culturas, de ahí que consideramos que si adoptaran una posición de humildad, tolerancia y comprensión, podrían sin duda mejorar las relaciones laborales de la compañía.

4) Alerta ante el choque cultural

Tomar en cuenta lo importante que resulta prepararse para negociar con otros países, en cuestiones de lenguaje, cultura, percepción, etc. y definir una estrategia de negociación apegada a lo anterior, sin duda alguna ofrece nuevas oportunidades de expansión a una compañía. De acuerdo a nuestra experiencia consideramos que para ATE, implantar un sistema de capacitación cultural, involucrando a todos los niveles laborales, podría solucionar los problemas más frecuentes, dentro y fuera de la organización. Otra manera de resolver el problema es efectuar un intercambio de personal entre subsidiarias que se encuentren en el extranjero, o buscar intermediarios que faciliten las negociaciones donde la cultura del otro país no sea conocida.

5) Apertura al cambio cultural

Por último, cuando una organización está consciente de la relevancia de planear estratégicamente en este ambiente global, y cuenta con valores institucionales como la comprensión, la disposición y adaptación a un cambio cultural, entiende mejor las condiciones que debe adoptar en una negociación y encuentra la mejor solución para sus problemas.

Para ATE es una creciente necesidad el adaptarse para estar a la altura de las barreras que presenta el multiculturalismo, ya que se trata de una compañía en expansión y mantiene contacto constante con clientes, proveedores y socios comerciales alrededor del mundo.

