

Empresas competentes

Les ofrecemos la experiencia en gestión intercultural de dos empresas participantes en el ya extinto Programa de Formación de Profesionales Extranjeros (PROPEX) del ICEX, cuyo objetivo era la selección y formación de profesionales extranjeros procedentes de países emergentes para apoyar así los procesos de internacionalización de empresas españolas.

GRUPO GMV. “Cuando se negocia es frecuente presumir que los elementos racionales y subjetivos que influyen en la manera de proceder de nuestro interlocutor responden a los mismos patrones que los nuestros”, afirma Miguel Ángel Martínez, director de Desarrollo Corporativo de GMV (ver El Exportador, nº 113), grupo empresarial tecnológico con presencia internacional que inició sus actividades en el sector aeroespacial y ha extendido su campo de actuación a las TIC, defensa y servicios al sector transportes.

Para poder negociar adecuadamente en países de cultura diferente, “en primer lugar hay que ser más paciente y tenaz de lo normal. Para tener éxito en un país hay que trazarse un plan a largo plazo, el suficiente para entender y asimilar las ‘claves país’ sin las cuales es difícil tener éxito. No se puede pretender llegar a un país y tener éxito en un corto plazo o abandonar. Pero es todavía mucho más esencial contar con personal del país de total confianza y perfectamente alineado con la estrategia y valores de la empresa, bien porque es personal propio, bien porque es un partner o agente en el que confiamos plenamente, si bien en nuestra experiencia es mucho más eficaz el personal propio que el partner o agente”.

Contar con personal local es, a juicio de Miguel Ángel, indispensable, “especialmente si se pretende penetrar en mercados nacionales de componente local”. En este cometido, les resultó muy útil la participación en el programa PROPEX. “Para nosotros ha sido una fórmula gracias a la cual hemos podido reclutar y formar personal excelente de otros países (en concreto de Polonia, Rumanía y Corea del Sur) con poco riesgo de fracaso (de hecho, el porcentaje de acierto ha sido el 100% hasta la fecha)”.

La integración de su plantilla multicultural se consigue mediante la construcción de un denominador común que actúe de lenguaje y de puente intercultural. “Ese denominador común en nuestro caso es el perfecto alineamiento con una fuerte cultura empresarial regida por un conjunto de valores muy bien definidos y divulgados, y un estricto código ético”. En segundo lugar, “el lenguaje oficial en GMV es el inglés, no el español”.

GRUPO TYPESA. Según Inés Ferguson, directora de Promoción Internacional de este grupo de consultoría que en la actualidad tiene 83 proyectos internacionales en curso en 35 países, los problemas a la hora de negociar con empresas de otros lugares provienen de las diferencias tanto en el marco jurídico como en los criterios de calidad y de precio, por no hablar de las trabas en forma de burocracia, de dificultades para incluir a personal español en los grupos de trabajo o de imposición de socios locales sin perfil técnico suficiente.

En este contexto, “nuestro objetivo es contar con equipos de profesionales que puedan trabajar en cualquiera de los centros de trabajo del grupo en función de las necesidades que existan en cada momento. Para garantizar esta movilidad, realizamos períodos de formación en España para personal de las filiales y de los centros de trabajo en el extranjero sobre los procedimientos internos, manuales de calidad, herramientas de gestión de información interna (Intranet y aplicaciones on-line) y en programas y aplicaciones informáticas desarrolladas por la empresa”.

El grupo lleva a cabo una búsqueda exhaustiva de los socios locales que cumplan con sus requisitos técnicos, financieros y legales, y también incorpora personal extranjero en la plantilla del grupo, ya sea en España o en su país de origen, como ocurriera con los becarios del programa PROPEX. Inés valora de forma

positiva su participación en dicho programa. “Los profesionales que empezaron como becarios en TYPESA nos ayudaron a comprender la idiosincrasia de sus países y en este momento sirven de conexión fundamental cuando se incorporan a nuestras filiales en el extranjero”.

Consciente de que “la mejor herramienta para la gestión intercultural es el manejo de un lenguaje y unas herramientas comunes sobre las que desarrollar el trabajo y medir los resultados, también se traslada temporalmente personal de España a las oficinas en el exterior para conocer el know-how local e incorporarlo al conocimiento global del grupo. Este intercambio de profesionales (técnicos y de gestión) entre las oficinas en España y las del exterior es el método más eficaz para lograr un aprendizaje mutuo y una colaboración efectiva,”.