

ESTUDIO DE CASO



Cofinanciado por
la Unión Europea

BOSS

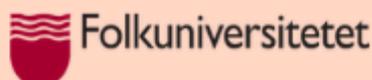
WOMEN IN FAMILY BUSINESSES

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MUJERES LÍDERES
EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EUROPEAS

MÓDULO 4: GESTIÓN DE LA
MULTICULTURALIDAD EN LOS NEGOCIOS
GLOBALES

PARTE PRÁCTICA

2022-1-SE01-KA220-ADU-000087596



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Su contenido y material reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ellos. Número de proyecto:

2020-1-SE01-KA202-077922



ESTUDIO DE CASO

NOMBRE DEL ESTUDIO DE CASO	Mercadotecnia Internacional
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> Examinar un ejemplo de una situación en la que dos culturas diferentes tienen que trabajar juntas. Pensar en cómo hacer que una situación de este tipo funcione.
DURACIÓN	1 hora
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Descripción general del procedimiento Una empresa manufacturera del Reino Unido quería impulsar sus alicaídas exportaciones a Europa continental. Ruud, un joven director de marketing holandés con mucha experiencia en la oficina de Ámsterdam de la organización, fue destinado a la sede de la empresa en Londres durante seis meses para ayudar en un nuevo proyecto de marketing. Ruud pasó varias semanas investigando los métodos del departamento de marketing y hablando con sus compañeros. Finalmente, elaboró varias propuestas claras para impulsar las ventas europeas, que tenía la intención de presentar en una reunión de la alta dirección. Durante la reunión, Ruud explicó cuáles eran los problemas y qué había que hacer para resolverlos. Al final de la reunión, Ruud preguntó si alguien tenía algún comentario o sugerencia y se sorprendió un poco cuando todos guardaron silencio. Una semana más tarde, Ruud fue trasladado de nuevo a Ámsterdam, a pesar de que todavía le quedaban tres meses de comisión de servicio. Poco después, el gerente de Ruud en Ámsterdam recibió un memorándum de la oficina central en el que se le sugería que se le trasladara a un puesto "menos sensible" en la empresa, donde no tuviera que tratar con clientes o con la alta dirección. El reto <ol style="list-style-type: none"> Lee el estudio de caso a continuación. Aplica los 5 pasos de RADAR, pensando detenidamente en cada paso. Utiliza los conocimientos adquiridos en las secciones anteriores de estas notas de antecedentes para analizar las cuestiones culturales y evaluar el mejor curso de acción. Cuando hayas terminado, compara tus ideas con el análisis del estudio de caso que sigue. La solución Reconocer la dimensión cultural. El malentendido se produjo en una situación en la que entraron en contacto personas de diferentes orígenes

	<p>culturales. Ruud pensó que estaba actuando de una manera cortés y constructiva, sin embargo, su comportamiento fue visto de una manera diferente por sus compañeros británicos. Esto sugiere que las diferencias culturales influyeron en lo sucedido.</p> <p>Analiza qué causó el malentendido.</p> <p>El malentendido se produjo debido a una presentación de Ruud. Los holandeses tienden a valorar la comunicación directa y explícita. En cambio, los británicos suelen valorar la comunicación que no altera las cosas o expresa críticas en términos bastante ambiguos. Por lo tanto, es posible que los holandeses hayan malinterpretado la presentación considerada y educada de Ruud como abiertamente conflictiva y crítica.</p> <p>Decide qué opciones están disponibles.</p> <p>Ruud podía optar por no volver a interactuar con los británicos, o simplemente cambiar su estilo de comunicación para adaptarse a su audiencia. Otra opción es hacer explícitas las diferencias en los estilos de comunicación entre el Reino Unido y Holanda en su próximo contacto con el Reino Unido, y trabajar con sus homólogos para encontrar un estilo de comunicación que se adaptara a todos los interesados.</p> <p>Actúa sobre la(s) mejor(es) opción(es).</p> <p>La mejor opción a corto plazo es probablemente que Ruud adapte su estilo de comunicación a su público. Lo más probable es que esto le permita obtener la respuesta que desea de su comunicación. A largo plazo, abordar las diferencias culturales en la organización probablemente será beneficioso.</p> <p>Revisa lo sucedido.</p> <p>Revisar la respuesta a su próxima presentación le permitirá decidir qué efecto tuvo el cambio de estilo de comunicación.</p>
HERRAMIENTAS DE APOYO (videos, enlaces, PPTs, etc)	Mensaje de texto
Bibliografía	Utley, Derek, Paquete © de recursos interculturales Cambridge University Press 2004

ESTUDIO DE CASO Nº:	2
NOMBRE DEL ESTUDIO DE CASO	ALEMANIA CONTRA ESTADOS UNIDOS
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar cómo las empresas necesitan un enfoque global y local de los negocios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las medidas que ayudan a una empresa a afrontar los retos de los negocios globales.
DURACIÓN	1-2 horas
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción general del procedimiento <p>A finales de la década de 1990, la industria automotriz estaba pasando por un período de inmenso crecimiento y también estaba en medio de un mercado bursátil frenético de F&A (fusiones y adquisiciones) ya que los ejecutivos del sector trataban de lograr nuevas economías de escala, encontrar eficiencias, penetrar en nuevos mercados, en general, hacer crecer sus negocios mediante la adquisición de otras entidades. El proyecto más ambicioso de la época fue la fusión de los gigantes automovilísticos de Alemania y Estados Unidos (Daimler y Chrysler), siguiendo la lógica de que los líderes continentales individuales (Daimler en Europa y Chrysler en América) lograrían una notable ventaja competitiva, así como considerables eficiencias si combinaban fuerzas, sobre todo porque, en el momento de la fusión, ambas empresas eran rentables (Cook, 1998). La fusión pretendía ser "una fusión entre iguales", uniendo fuerzas para ser aún más poderosas y permitir que cada empresa se beneficiara de las fortalezas y capacidades de la otra. Los accionistas de ambas compañías aprobaron abrumadoramente la fusión y los precios de las acciones y las predicciones de los analistas reflejaron este optimismo.</p> <p>Sin embargo, el desempeño después de la fusión fue completamente diferente, particularmente en la división Chrysler. En los meses posteriores a la fusión, el precio de las acciones cayó aproximadamente a la mitad desde el máximo inmediato posterior a la fusión. La división Chrysler, que había sido rentable antes de la fusión, comenzó a perder dinero poco después y se esperaba que continuara haciéndolo durante varios años. Además, hubo despidos significativos en Chrysler después de la fusión.</p> <p>Las diferencias culturales entre las dos organizaciones fueron en gran parte responsables de este fracaso.</p> <p>Ostle (1999) dio un ejemplo en el que "cuando uno de los estadounidenses de Chrysler planteó lo que pensaba que era un tema nuevo, su homólogo alemán dijo: 'Pero ya hemos estado de acuerdo en esto en una discusión anterior. Todo está escrito en el protocolo'. El estadounidense pareció desconcertado y dijo: '¿Qué protocolo? Recuerdo que tomaste algunas notas y me enviaste algunos papeles</p>

recientemente, pero no pensé que fueran importantes. La próxima vez echaré un vistazo. El alemán dijo que el intercambio era típico en la compañía combinada: los nuevos socios no hacen las cosas de la misma manera y las diferencias han amenazado con socavar la fusión.

- El reto

¿Cómo crees que se resolvería este problema?

- La solución

Las dos culturas nacionales, que conformaron las culturas organizacionales en cada una de las corporaciones que las componen, fueron responsables de las diferencias en los estilos de comunicación (Gates, 2016):

- En Alemania, el propósito principal del habla es dar y recibir información. Los estadounidenses también son objetivos, pero usan el discurso enfáticamente para dar opiniones y son más persuasivos que los alemanes. En este sentido, a menudo utilizan la exageración, contra la que los alemanes reaccionan instintivamente. Los estadounidenses tienden a mostrar optimismo y a presentar los mejores escenarios.

- Los alemanes se sienten más cómodos con una visión cautelosa y algo pesimista que prevé los peores escenarios. Quieren mucho contexto antes de abordar cualquier decisión importante. El enfoque de los estadounidenses de "vamos a seguir adelante" a menudo aumenta la cautela alemana

- Los estadounidenses están ansiosos por exponer la gran estrategia y centrarse en los detalles más tarde. Buscan la simplificación de las cuestiones para aclarar su ruta de acción. Los alemanes tienen una tendencia a complicar las discusiones (la vida no es simple, ya sabes)

- La formalidad alemana es evidente en su estilo de comunicación y puede parecer rígida y distante para los estadounidenses.

- Los alemanes están acostumbrados a hacer preguntas serias a las que esperan respuestas serias. A los alemanes no les gusta hablar de cosas triviales y a menudo encuentran a los estadounidenses habladores. Los estadounidenses carismáticos encuentran a los alemanes carentes de carisma y tal vez aburridos.

- La lluvia de ideas es común entre los estadounidenses, pero no tanto entre los alemanes, que serían reacios a hablar frente a un superior. Las ideas alemanas se expresan con cautela. El habla estadounidense es rápida, móvil y oportunista.

- Los alemanes rara vez cuestionan los comentarios de un compañero. Los estadounidenses prefieren una discusión libre para todos. Por lo general, los acuerdos estadounidenses se alcanzan mediante la persuasión persistente en una discusión abierta; Los alemanes llegan a un acuerdo a través de un análisis exhaustivo de los detalles, lo que lleva a la aclaración y la justificación.

- Los hábitos de escucha también fueron un problema en el proceso de comunicación. ¿Cómo se escuchan entre sí alemanes y estadounidenses? El (público) estadounidense exige entretenimiento inicial y tiende a escuchar a ratos si no se divierte. Los eslóganes y las frases hechas son fácilmente asimilados por los estadounidenses. Los alemanes no los usan. El oyente alemán no quiere saber nada del presente; el pasado debe ser lo primero.

Si bien la diversidad en los estilos de comunicación condujo a malentendidos tempranos, más tarde surgieron diferencias estructurales y de procedimiento (ibid):

- Las empresas estadounidenses suelen tener informes estrictamente centralizados. Las empresas alemanas a menudo se caracterizan por la descentralización y la compartimentación. Cada departamento reporta verticalmente a su jefe de departamento.

- La rivalidad departamental es mucho más aguda que en Estados Unidos. En esta área, los gerentes alemanes tienden a ser extremadamente susceptibles. Los estadounidenses tienen la piel más dura.

- Los gerentes estadounidenses persiguen a su personal por el edificio intercambiando puntos de vista. A los alemanes, por el contrario, les gusta hacer el trabajo por su cuenta.

- A los gerentes estadounidenses les gusta colmar de elogios a los buenos ejecutivos. El personal alemán no espera elogios del jefe. Se les paga por hacer el trabajo de manera eficiente.

- Los alemanes tienen conciencia de clase. Los altos directivos suelen ser intelectuales. En Estados Unidos, a los intelectuales estadounidenses sin clases se les llamaba a menudo "cabezas de huevo".

- Los alemanes dan prioridad a los procedimientos y procesos bien probados.

Además, las dos empresas tradicionalmente tenían puntos de vista completamente diferentes sobre aspectos importantes como las escalas salariales y los gastos de viaje.

	<p>Como resultado de estas diferencias y del creciente dominio de la empresa alemana, el rendimiento y la satisfacción de los empleados en Chrysler se redujeron notablemente con un número considerable de salidas entre los ejecutivos e ingenieros clave de Chrysler, mientras que la unidad alemana se volvió cada vez más insatisfecha con el desempeño de la división Chrysler. Los empleados de Chrysler se sintieron extremadamente insatisfechos con lo que percibían como la fuente de los problemas de su división: los intentos de Daimler de apoderarse de toda la organización e imponer su cultura en toda la empresa.</p> <p>La solución alemana fue traer a un ejecutivo alemán para que aplicara los principios alemanes al problema (Hammerich y Kai, 2013). Bajo el "eficiente" control alemán, Chrysler fue en 2006 quizás la compañía automotriz más saludable de Detroit. Desafortunadamente, el enfoque excesivo en la división estadounidense desvió la atención de los ejecutivos de las operaciones alemanas, que sufrieron de falta de enfoque: la "negligencia" de los ejecutivos llevó a que su reputación de calidad se viera afectada por los informes desfavorables de los consumidores y el movimiento de la compañía hacia los autos inteligentes acumuló enormes pérdidas. A continuación, fue el turno de la parte alemana del grupo DaimlerChrysler de someterse a una dolorosa reestructuración similar a la que había tenido lugar en los 4-5 años anteriores en Detroit.</p>
HERRAMIENTAS DE APOYO (vídeos, enlaces, PPTs, etc)	Mensaje de texto
Bibliografía	COMPRENSIÓN DE LA CONCIENCIA CULTURAL Y DE LAS HABILIDADES © DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL Cultewise Limited 2015