

# Las seis trampas del desarrollo organizacional global y cómo evitarlas<sup>1</sup>

Por Robert I. Tobin

*ROBERT I. TOBIN es profesor de Negocios y Comercio en la Universidad de Keio, en Tokio, Japón. Además, es Profesor Adjunto de la Directiva Internacional de Negocios (Internacional Business Management) en la Universidad Chulalongkorn, en Bangkok, Tailandia. Se desempeña como consultor de desarrollo organizacional, coach ejecutivo, orador en conferencias internacionales. Natural de Boston, ha vivido en Asia por más de doce años. Recibió su doctorado en Desarrollo Humano y Organizacional en la Universidad de Boston. Puede ser contactado a través de los siguientes correos electrónicos: [rtn@gol.com.org](mailto:rtn@gol.com.org), [tobin@fbc.keio.ac.jp](mailto:tobin@fbc.keio.ac.jp)*

“¿Qué distingue al desarrollo organizacional global?”, esta suele ser la primera pregunta que me hacen cuando le cuento a la gente que mi trabajo tiene su sede en Tokio y Bangkok. En esas situaciones me gustaría responder “el DO es igual en todas partes”. Pero no puedo. “Prepárense (suelo decir), para trabajar de una manera muy diferente”.

El desarrollo organizacional global precisa de un conjunto único de habilidades personales y profesionales (hipersensibilidad ante los otros), facilidades para reunir grupos de personas diversas, valor y osadía, habilidades para la mediación y la negociación, amplio bagaje cultural y fuerza para movilizar redes de comunidad de recursos.

Los consultores de desarrollo organizacional que logran ser exitosos fuera de Norteamérica, suelen tener muchas de las habilidades de directivos y ejecutivos efectivos expatriados. Estos son flexibles, culturalmente sensibles, se sienten cómodos en situaciones de incertidumbre y ambigüedad, y son conscientes del impacto de sus acciones en el plano local y organizacional de manera general.

Durante los últimos doce años, he trabajado en más de 65 proyectos de desarrollo organizacional fuera de los Estados Unidos. Los clientes fueron corporaciones globales –con casa matriz en Estados Unidos, Japón o Europa. La mayor parte de aquellos proyectos estaban enfocados en las operaciones del cliente en un país o región, mientras que el resto formaba parte de un esfuerzo de cambio de amplio espectro. Por lo general, estaban muy bien organizados y, hasta donde pude ver, bien intencionados. Algunos tuvieron éxito, resultaron en un cambio deseado por parte de la organización y las personas que en ella trabajaban; otros no fueron adecuadamente manejados, fueron frenados en el momento inicial o no mostraron resultados para la organización cliente.

Tanto los proyectos que no generaron cambios duraderos, como aquellos que fueron abandonados, fueron víctimas de al menos una de seis trampas en su proceso de diseño o planificación. Como las trampas para cazar ratones, las seis trampas del Desarrollo Organizacional Global están bien camufladas y son “atrayentes”. Ellas pueden ser dañinas, costosas, incluso fatales para un esfuerzo de cambio.

<sup>1</sup> Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 34 | NO. 1 | 2002

En el presente artículo describiré las seis trampas más comunes, de manera que usted y sus clientes puedan evitarlas.

### **Primera Trampa:**

#### **La trampa de la planificación desde una casa matriz**

Frecuentemente, los esfuerzos para desarrollar equipos, iniciativas y proyectos globales se planifican e inician desde las casas matrices. Los líderes de una organización pueden pensar: “si este proyecto tuvo éxito aquí en Boston o en Londres, entonces vamos a echarlo a andar por todo el mundo.”

Los problemas con este enfoque resultan bastante claros para cualquier consultor de desarrollo organizacional que reconozca que el ingrediente principal de los proyectos exitosos, es el compromiso de las personas de diferentes niveles y lugares. Los líderes de experiencias de desarrollo organizacional global pueden olvidar muy fácilmente lo que saben sobre compromiso y cambio. La conveniencia, la accesibilidad y los costos suelen ser las razones dadas para la planificación desde una casa matriz. La racionalidad de base suele ser la siguiente:

“Los clientes están aquí mismo, al igual que los programas y la tecnología. Involucrar a otras personas resulta muy costoso; además, es necesario que se empiece a hacer algo de manera inmediata. Por eso planificaremos algo desde la casa matriz y luego lo pondremos en práctica en el terreno.”

Los resultados pueden ser desastrosos. Aquí tienen un ejemplo de un proyecto planificado solo desde la casa matriz, que resultó ser muy costoso y tener un impacto negativo. Un equipo de planificación global identificó un nuevo enfoque de marketing y ventas que resultó ser exitoso en EE.UU. Con el apoyo del Vicepresidente de Marketing, el equipo decidió que este nuevo programa, conocido como Excelencia del Marketing, podría asumirse como un estándar global. El equipo de planificación global estaba compuesto por varios departamentos, pero solo de los Estados Unidos.

Se programó un recorrido por siete lugares de Europa y Asia en los cuales sería introducido el nuevo programa. La participación del staff local se limitaba a la programación y la traducción de algunos materiales necesarios para el trabajo. Después de ser presentado a 65 participantes en Seúl, el programa de Excelencia del Marketing se detuvo. Los participantes se quejaban de no poder percibir ningún valor en la idea de cambiar a un enfoque de marketing. Después de todo, ellos habían tenido éxito comprando y vendiendo sobre la base de sus relaciones. Ellos querían participar en la planificación e implementación de un programa, y no lo estaban haciendo. Resultado: Programa cancelado, dinero malgastado y, por suerte, algunas lecciones aprendidas.

Evidentemente, no se trata de que los miembros del equipo de planificación global fueran insensibles o culturalmente bárbaros. Ellos hicieron lo que les parecía mejor y más oportuno, pero fallaron. Pueden haber pensado que hubiera sido costoso y tomado más tiempo si traían al staff desde otros países. Pudieron no estar dispuestos a comenzar el proceso con videos y teleconferencias. Pudieron incluso, sentirse satisfechos por estar complaciendo al líder del cambio en la casa matriz. Desde su perspectiva, los recursos necesarios estaban allí. Sin embargo, fallaron al no reconocer que también necesitaban de la participación de los recursos en el campo de acción.

Existen varias maneras de evitar caer en esta trampa. Una muy sencilla consiste en traer personas de otros países para que formen parte de los equipos de planificación global. No obstante, esto no resulta suficiente para tener en cuenta las preocupaciones del staff local y crear así un programa exitoso.

Es mucho mejor crear equipos de planificación global en el campo de acción del programa, no en una casa matriz, liderados por un staff local. El staff de la casa matriz o los consultores no deberán dirigir estos equipos; en cambio, deberán servirles de apoyo.

En un encuentro realizado recientemente en Hong Kong, pude ver en acción a uno de estos equipos descentralizados de planificación global. Ejecutivos de desarrollo organizacional y recursos humanos de más de veinte países revisaban algunos de los programas más exitosos llevados a cabo en sus países y en sus áreas de clientes. El grupo no se limitaba a angloparlantes y múltiples intérpretes ayudaban con explicaciones y traducciones.

El staff de la casa matriz que asistía a la reunión no estaba allí para “vender programas desde la casa matriz”. Ellos escuchaban y hacían preguntas, daban apoyo y ánimo al staff de recursos humanos local y ayudaban a identificar maneras en que los programas locales podían ser adoptados por otros países y adaptados a estos.

### **Segunda Trampa:**

#### **La trampa de minimizar las influencias culturales**

Las organizaciones globales han aprendido por experiencia propia que el enfoque “lo que le sirve a uno le sirve a todos”, no funciona para programas y políticas globales. En los países extranjeros, la comida es diferente, el arte es diferente, la manera de hacer negocios es diferente. ¿Por qué no habría de ser diferente el DO?

Los consultores de desarrollo organizacional reconocen la importancia de desarrollar un enfoque que funcione sin ofender las culturas locales. Sin embargo, cuando se acerca el momento de implementar el proyecto, suele comenzar una carrera contra reloj acompañada de preocupaciones acerca del presupuesto. El resultado neto es que las consideraciones culturales sufren.

La implicación de los recursos locales y la descentralización de los equipos de planificación global, tal y como dijimos en la primera trampa, ayuda a elevar y encausar los elementos culturales. Sin embargo, los consultores de DO precisan reconocer que la cultura impacta en cada uno de los aspectos del DO. El desarrollo organizacional global requiere de: una buena disposición para reconocer y limitar nuestras propias normas culturales, un mayor esfuerzo en el intento de comprender la cultura local, así como ser diligente en el uso de la cultura como una de las vías para interpretar el comportamiento.

Incluso en aquellas situaciones en las que todos los involucrados reconocen la necesidad de contextualizar los programas globales, algunos consultores utilizan inconscientemente sus propios íconos y referentes culturales, en detrimento del programa local.

Un ejemplo tomado de un reciente encuentro con un director de recursos humanos de una fábrica de bienes de consumo en Tokio (con casa matriz en EEUU) lo ilustra. Él estaba estremecido con un programa de cambio que recreaba de manera muy singular el imaginario de Alicia en el País de las Maravillas. Pidió que se trajeran libros para el staff corporativo e invitó a los consultores de Japón a que repartieran el programa. Ni el director de recursos humanos, ni los consultores sabían que Alicia en el País de las Maravillas era un cuento poco conocido en Japón. Los patrocinadores del programa pensaron que el staff japonés podría entender fácilmente la historia pero, Alicia en el País de las Maravillas no tenía significado alguno para el staff local. Por otra parte, que fuera un cuento infantil y los íconos que utiliza, que son extraños a su cultura, los ofendieron.

La falta de atención a los ritos culturales, la incomodidad ante la discusión sobre temas familiares y religiosos, y nociones muy diferentes sobre las formalidades y el estatus, son otros aspectos culturales que impactan un programa de cambio.

Los líderes de otro proyecto global, diseñado para desarrollar un ambiente de aprendizaje más activo en una organización de servicios alimenticios, buscaban promover y comprender los elementos culturales en cada discusión. Ellos personalizaban el programa en cada país donde lo aplicaban y utilizaban consultores y entrenadores locales para su implementación. Asimismo, el equipo de planificación e implementación global, tenía miembros de varios países y jerarquías organizacionales y sostuvieron entre ellos muchas conferencias telefónicas para hablar sobre el plan. También le dieron la oportunidad al staff local de revisar experiencias implementadas en otros países y obtuvieron ayuda de los recursos locales para adaptar el programa a culturas específicas. Los planificadores del programa intentaron descubrir el tipo de discusión que podría generarse, así como las preguntas que podrían plantearse. El programa tuvo como resultado un aumento en las ventas de las tiendas, mayores niveles de retención de empleados y una reducción de los costos de reclutamiento.

La atención a las diferencias culturales requiere la implicación local, tenacidad al incorporar los temas culturales y adecuación del programa a la cultura local. Grandes vendedores como Nestlé y Pepsi Cola conocen la importancia de las diferencias culturales para el marketing. El yogurt de loto y de frijol rojo de Nestlé, han tenido éxito en Tailandia; la Pepsi modificó el tamaño de su producto, ofertas y publicidad a lo largo de toda Asia. Los esfuerzos de desarrollo organizacional merecen el mismo grado de adaptación.

### **Tercera Trampa:**

#### **La trampa del lanzamiento del proyecto país-por-país**

El lanzamiento país por país, como cada una de las trampas aquí discutidas, se nos muestra como una vía lógica y sensible de proceder en el desarrollo organizacional global. Parecería como si esta forma de implementación de proyectos, pudiera manejar las preocupaciones de índole cultural y fragmentara el proyecto en segmentos manejables. Sin embargo, cuando comienza la implementación a nivel de país, suelen aparecer grandes obstáculos y montañas de resistencia que precisan ser tratadas.

En cada país, los proyectos de desarrollo organizacional encuentran diferentes niveles de preparación para el trabajo y nuevas culturas que requieren modificaciones en el programa. Sin dudas, la implicación temprana y la colaboración efectiva con los representantes de cada país, ayuda en el proceso de lanzamiento e implementación. No obstante, el staff local puede cerrar fila y resistirse ante patrones organizacionales arraigados.

Una vía de evitar esta trampa es lanzar proyectos con una base regional – preferiblemente a lo largo de líneas de productos. Esto cambia el contexto para todos los representantes de países, provee un foco de negocios puntual al esfuerzo de cambio, permite a los participantes aprender de los demás y por lo general involucra a una representación bastante amplia.

Pudiera parecer que lanzar un proyecto desde una perspectiva regional, con grupos multi-países, resulta más difícil que trabajar con grupos de un solo país. Sin embargo, suele ser mucho más fácil. No existen grupos dominantes y son menos los constreñimientos por las relaciones existentes. Los ejecutivos regionales y los líderes de líneas de productos, pueden ceñir el programa de cambio a metas y objetivos específicos.

La implementación regional del cambio puede generar además gran entusiasmo: intercambiar conocimientos entre colegas, aprender más allá de las fronteras y conocer personas que han enfrentado problemas y retos similares. Cuando la gente se aparta de su entorno familiar y de las relaciones cotidianas, el cambio puede ocurrir más fácilmente. Las importantes problemáticas culturales, por lo general son tratadas por los equipos de cada país. Ellos, más frecuentemente que los consultores de DO, toman lo aprendido en el nivel regional y hacen modificaciones en sus contextos.

Los programas regionales conllevan más esfuerzos de planificación (lo cual suele ser un elemento positivo) y más gastos (para cubrir gastos de viaje de los participantes), pero el impacto probablemente sea mayor.

En un proyecto reciente con una compañía electrónica, se envió un staff de proyecto desde la casa matriz para explicar un nuevo sistema de reporte financiero que sería implementado separadamente en cuatro países diferentes. En los primeros dos países, la resistencia fue muy fuerte. En palabras del director del proyecto, “las tropas estaban bien preparadas para protestar” y varios directivos habían movilizó a su gente para resistir el cambio que proponía la casa matriz.

En ese caso pudo haber ayudado la implicación temprana de una amplia representación de personas, pero era muy tarde para pensar en lo que debía haberse hecho. En lugar de continuar el trabajo país por país, el equipo decidió cambiar el modelo de implementación por uno de tipo regional. Reunieron en un lugar intermedio, a personas de los dos países que no habían sido visitados y a los representantes de otros países.

Los muros de resistencia con que el equipo de proyecto se había encontrado en cada uno de los países, no estuvo presente en el encuentro regional. Representantes de varios países, con visiones y experiencias diferentes, tuvieron la posibilidad de manejar las preocupaciones presentadas por otros participantes.

## **Cuarta Trampa**

### **La Trampa de la Ortodoxia**

Como campo, el desarrollo organizacional se basa en gran medida en las técnicas de la investigación acción de las ciencias sociales enfocadas en la integridad, la autenticidad y los valores. Los consultores en DO necesitan no abandonar sus enfoques cuando toman un avión para ir a otro país. Sin embargo, la flexibilidad es un ingrediente importante para el trabajo en el extranjero. La rigidez en las definiciones de desarrollo organizacional y su metodología podría devenir en proyectos estancados y frustración para el cliente y el consultor.

Los clientes pueden estar intrigados por metodologías específicas, pero su interés principal está en los resultados. Existe a menudo presión por alcanzar los objetivos rápidamente debido al largo viaje y elevados costos del uso de consultores extranjeros. Esto frecuentemente significa asumir nuevos roles y trabajar con los clientes de manera diferente a en Norteamérica. Los consultores de DO que se ven a sí mismos principalmente como facilitadores pueden encontrar que habilidades adicionales, como ser un catalizador, mediador, fuente de recursos y puente son más solicitados.

Un director de recursos humanos en Bangkok explicó cómo la adherencia estricta a un enfoque específico funcionó en detrimento del proyecto y la consultora. El proyecto le pareció bastante simple a la consultora enviada desde Chicago. Ella estuvo a cargo de revisar los datos de una encuesta de empleados,

participar en una serie de encuentros donde los resultados serían presentados, y trabajar con grupos de clientes en el desarrollo y la implementación de recomendaciones para el mejoramiento.

La consultora revisó los datos, programó una serie de presentaciones, y se reunió primero con el Director General para repasar las conclusiones. Al Director General no le gustaron los resultados, canceló el informe público de las conclusiones y pidió a la consultora una serie de recomendaciones a implementar.

La consultora había esperado adhesión al programa para la completa revelación e información de los resultados. Acusó al Director General de tratar de controlar todo el proceso y explicó que la revelación íntegra de los resultados fue una promesa a los participantes encuestados. Ella le dijo que él debía estar de acuerdo con la publicación de la información.

Al día siguiente, la secretaria del Director General llamó a la consultora para disponer su retorno a Chicago al otro día. Ella fue enviada por dos meses pero regresó en una semana. Una vez de vuelta, habló sobre cómo el Director General no comprendió el desarrollo organizacional. También acusó al Director General de sabotear el proyecto.

La insistencia de la consultora en cierta manera de trabajar los procedimientos le trajo consecuencias, siendo separada del proyecto y remplazada por una consultora local. En esa situación ella tuvo muy poca capacidad de influencia. Se marchó sintiéndose orgullosa de haberse aferrado a sus valores, pero puede que ella y su cliente hayan perdido en esta ocasión.

Cuando llegué a Japón por primera vez, varios clientes con los que hablé en Osaka y Tokio no estaban interesados en la investigación acción. En cambio, ellos estaban interesados en tener a alguien que pudiera hablar con sus trabajadores y directivos. Los ejecutivos expatriados podrían no entender a los trabajadores locales, no tenían el tiempo para escucharlos, o estaban muy lejos de los trabajadores para comunicarse con ellos. Ellos querían alguien que pudiera hablar con el staff, descubrir más acerca de sus pensamientos, y escuchar sus preocupaciones sobre el cambio.

Inicialmente expresé mis preocupaciones acerca de cómo podrían usarse los datos, y la falta de estructuración del proyecto. Pregunté a los clientes por qué no salían afuera y hablaban con los trabajadores. Me interrogaba sobre su compromiso. Podría haber intentado convencer a los clientes de estructurar un proyecto con más tiempo, más recursos, mayor participación y más formalidad. El cliente podría objetarlo: el proyecto podría no haber comenzado nunca o ser conducido por alguien más que pudiera trabajar de una manera más ajustada a las demandas.

Cuando me di cuenta de que cierto grado de flexibilidad de mi parte conllevaría a que los proyectos se concretaran, pude entender más claramente lo que el cliente quería y necesitaba. Entonces fui capaz de desarrollar servicios de acuerdo a sus necesidades.

### **Quinta Trampa:**

#### **La Trampa de focalizarse solo en las sesiones**

Los consultores de desarrollo organizacional se enfocan considerablemente en la planeación de las sesiones, ya sea para el lugar de trabajo o para una conferencia. Nuevamente aquí eso les parece lógico: el viaje es caro, y al consultor se le paga por sesiones. Algunos quizás creen que es durante las sesiones cuando el trabajo real ocurre. La tentación es a llenar las horas con sesiones. Eso es un error. El trabajo real y los resultados pueden llegar desde los encuentros informales, conversaciones cara a cara, y eventos sociales.

Frecuentemente el consultor o la consultora va al extranjero, hace su trabajo, y luego vuelve temprano al hotel y pasa por alto la socialización de lo que pasa luego de las sesiones. Después de todo, el consultor está cansado, con los horarios desfasados, y necesita estar listo para el próximo día. Cuando el proyecto termina, el consultor de desarrollo organizacional vuela a casa. Su focalización en las sesiones solamente y el apuro por regresar a casa (a un ambiente familiar) le roba la oportunidad de tener un mayor impacto.

Las sesiones deben ser vistas solo como un punto de partida. El cambio y la conexión dentro de las cabezas y corazones frecuentemente ocurre en los vestíbulos, en los restaurants, bares, y alrededor de una piscina. La misma planeación que se hace para las sesiones debe realizarse para las horas de no trabajo, el tiempo fuera de sesión, con un tiempo sustancial para los intercambios directos y las actividades sociales formales e informales. El consultor de desarrollo organizacional también puede tener conversaciones individuales con el staff que no asistió a las sesiones pero cuya ayuda es necesaria para el éxito del programa.

El desarrollo organizacional global no puede restringirse al horario normal de trabajo. Los consultores de éxito saben que lo que pasa fuera de la jornada laboral, almuerzos y fiestas es tan importante como lo que pasa durante las sesiones.

En una reciente conferencia de la "Red de Desarrollo Organizacional", un presentador describió los intentos de un cliente para acelerar el proceso de desarrollo de software (programas) de sus socios en Japón. Equipos de desarrollo de la casa matriz visitaron y explicaron racionalmente lo que se necesitaba hacer durante varias sesiones. Sin embargo, las defensas entre los equipos bajaron durante las sesiones de almuerzo y entre bebidas, y así los desarrolladores japoneses fueron capaces de entender las necesidades de la casa matriz y comprometerse con un programa de menor tiempo.

El consultor que pasa tiempo en el lugar antes del comienzo del programa y permanece allí hasta la noche, después que el programa oficial se ha completado, será visto positivamente por los grupos de clientes y tendrá mayores éxitos e impactos. Habrá almuerzos, espacios de socialización y conversaciones y la oportunidad de que los participantes respondan una de sus mayores interrogantes: ¿Qué tipo de persona es el consultor que está trabajando con nosotros?

A algunas personas que trabajan en el extranjero les gusta jactarse de que ellas nunca han sufrido el *shock* cultural. En mi opinión, eso quizás indica un gran distanciamiento de la cultura anfitriona y los grupos de clientes. En el largo camino del desarrollo de la comprensión y el entendimiento va una dosis de *shock* cultural.

## **Sexta trampa**

### **La trampa de focalizarse solo en el proceso**

Siempre estoy un poco sorprendido cuando encuentro consultores de DO que han trabajado fuera de los Estados Unidos y me dicen que ellos se focalizaron en el proceso y no hicieron modificaciones en su aproximación a la cultura. Parece que ellos no me dicen esto por irrespeto a la cultura local, sino más bien por orgullo de sus habilidades en el desarrollo de procesos. Algunos me dicen que se enfocaron en el proceso y se apoyaron en el representante local para la comprensión de la cultura y el conocimiento de la industria.

Existen al menos dos fallas en este enfoque. Primero, los procesos de cambio y trabajo con grupos son diferentes en otras culturas. Eso incluye cómo la gente ve el cambio y los códigos verbales y no verbales

que usan en los intercambios. Incluso el consultor más sensible que se focalice en los procesos sabe que la mayoría de las veces los conducirá e interpretará mal, a menos que esté familiarizado con la cultura.

En segundo lugar, cuando el consultor o consultora usa sus habilidades para conducir procesos como punto de partida, ello coloca el foco en sí mismo en lugar de colocarlo en el cliente, a quien pertenece. En lugar de focalizarse en utilizar herramientas de proceso, el consultor más efectivo se enfocará en el grupo para aprender los procesos de cambio en otra cultura.

Una colega universitaria en Bangkok, Tailandia, es particularmente efectiva en el trabajo con grupos a lo largo de Asia porque ella invierte tiempo comprendiendo el proceso de cambio en los países donde trabaja. Estudia la cultura, aprende al menos unas pocas palabras en el lenguaje usado, aprende acerca del negocio del cliente y comprende el entorno competitivo de estos. Cuando ella colabora con consultores locales, la colaboración está basada en tres plataformas: (1) su comprensión de cómo sus habilidades para conducir un proceso habrán de ser modificadas en otra cultura; (2) su conocimiento de la cultura y un conocimiento elemental del lenguaje; (3) su comprensión del negocio de su cliente.

Sus colaboradores locales disfrutan trabajar con ella porque pueden conectarse en este sentido. Frecuentemente los consultores locales se quejan de estar marginados en roles de informantes de la cultura y el negocio. La mayoría preferiría estar involucrado en el proceso como tal.

En cualquier país, los consultores internos de éxito saben que el camino para desarrollar credibilidad en sus clientes es conocer sus preocupaciones respecto al negocio. Los mejores consultores de desarrollo organizacional global necesitan conocer los desafíos en el negocio de sus clientes y aprender sobre la cultura donde trabajan.

Clientes y consultores necesitan un lenguaje común. Cuando el consultor trae herramientas de proceso que el cliente no puede entender y solo el representante cliente tiene conocimiento de la cultura y del negocio, la oportunidad para las conexiones profundas es poco probable.

La mejor preparación para un trabajo en el exterior debe incluir el aprendizaje sobre la cultura extranjera y el negocio del cliente. Los clientes reconocerán que eres alguien que ha hecho una inversión trabajando con ellos.

Como se reportó en *Business Week*, cuando Bill Gates y Steve Ballmer, de Microsoft, hicieron un viaje por el mundo fortaleciendo los negocios de Microsoft en el extranjero, no vieron películas o durmieron en el avión. En su lugar, leyeron libros y revistas sobre cada país que visitarían. Aprendieron algunas palabras en el idioma local y desarrollaron una comprensión de las culturas específicas. Conectaron con la gente de cada lugar escuchando y desarrollando una comprensión de la cultura local y las prácticas del negocio.

Recomiendo el enfoque de Gates y Ballmer a todos los consultores de desarrollo organizacional global. Quizás usted sea contratado por su experticia en herramientas de proceso, pero será vuelto a contratar cuando conozca la cultura y el negocio de su cliente.

## Comentarios de cierre y recursos sugeridos

Existen muchas tentaciones a pensar que el trabajo en el extranjero es “igual que en Estados Unidos y Canadá”. Esto, creo, es un error que puede tener consecuencias negativas para los consultores de DO y sus clientes.

Existen trampas ocultas de pensamiento y acción que perjudican el impacto de los esfuerzos del desarrollo organizacional global. Este artículo ha analizado seis de estas trampas y ha ofrecido sugerencias sobre cómo los clientes y consultores pueden evitarlas.

Si quisiera hacer una lectura adicional, recomiendo comenzar con los siguientes libros:

Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Random House, 2000.

Osland, Joyce Sautters. *The Adventures of Working Abroad: Hero Tales from the Global Frontier*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Storti, Craig. *The Art of Crossing Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1990.

**Traducción:** Carmen Lilí Rodríguez

**Revisión:** Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).