



El trabajo en un mundo multicultural

Guía para el desarrollo de la competencia intercultural

(Working in a Multicultural World)

Luciara Nardon | University of Toronto Press © 2017

Luciara Nardon, instructora de comunicación intercultural, explica que, en el mundo comercial de hoy, es probable que usted interactúe con personas de muchas culturas un día cualquiera. Nardon subraya que no puede prepararse para esas situaciones fluidas y dinámicas con solo estudiar; debe adquirir habilidades para adaptarse eficazmente, trabajar con personas de diversos orígenes y ser capaz de hacer negocios en todo contexto o situación. Ello requiere inteligencia emocional, conciencia de la situación, experiencia y práctica, y demuestra la necesidad de desarrollar atención plena y empatía. *getAbstract* recomienda su manual a toda persona cuyo trabajo incluya la interacción con colegas internacionales.

Ideas fundamentales

- Hoy día, se requiere poder trabajar y comunicarse de manera eficaz entre culturas.
- Adquirir habilidades interculturales requiere tiempo y práctica: debe querer aprender.
- Para aprender las habilidades interculturales necesarias se debe hacer más que leer o asistir a un taller.
- Los encuentros interculturales son únicos, fluidos y dinámicos: debe experimentarlos, reflexionar, aprender de cada evento y mejorar gradualmente.
- No tiene que viajar para aprender: puede sumergirse en diferentes culturas, observar, escuchar y preguntar.
- Manténgase curioso, abierto y respetuoso. Las palabras y la conducta de otras personas provienen de la cultura en que se formaron, así como las suyas de la cultura en que usted se formó.
- Los malentendidos son comunes en la interacción intercultural: busque un terreno común – como un valor o interés compartido– y construya a partir de allí.

- Comprenda los factores que generan sus emociones, sentimientos y prejuicios para desarrollar una atención plena en su interacción intercultural.
- Su eficacia depende de una mayor inteligencia emocional.
- Usted puede trabajar a través de las culturas de forma natural e instintiva, como lo hace en su propia cultura.

Resumen

Un imperativo cultural

En casi todos los negocios, la exposición a personas de diversas culturas y orígenes es parte del trabajo; pero, aunque su mezcla cultural se acelere, su competencia intercultural no lo hace, al menos no automáticamente. Usted debe esforzarse por desarrollar las habilidades para trabajar con eficacia en múltiples contextos y con personas de diferentes nacionalidades, razas, edades y antecedentes.

Adopte la diversidad

La diversidad brinda a las empresas muchos beneficios, incluso muchas perspectivas, creatividad y conocimiento, así como ideas nuevas gracias a los empleados provenientes de diferentes orígenes; y hace que la colaboración sea más desafiante, pero puede tardar en establecer relaciones de confianza.

“La competencia intercultural es la habilidad de superar las limitaciones impuestas por nuestras tendencias culturales naturales y encontrar nuevas respuestas”.

Usted puede tender a tratar con asociados cuyos orígenes y cultura se parecen a los suyos; también puede descubrir que trabajar con personas diferentes es enriquecedor. Si bien puede haber malentendidos antes que avances, persevere en los contratiempos: así superará la falta de experiencias compartidas y encontrará un terreno común. Ya sea que le agrade la idea de adoptar una comunidad de trabajo distinta, en la mayoría de los casos no tendrá muchas opciones debido a la rápida evolución del panorama empresarial.

Complejidades nuevas, habilidades nuevas

Imagínese en un encuentro intercultural cada vez más común: olvide el cliché de que debe ser una relación de trabajo con otra persona o cliente de otro país; casi todos pueden hacerlo; en cambio, imagínese con cuatro personas, cada una de una región del mundo, en una reunión en un país en el que ninguno de ustedes vive. Se han reunido para trabajar en un proyecto en nombre de una empresa de un país desconocido: imagine lo que todos piensan, tratando de averiguar con rapidez qué decir y qué no decir, cómo actuar y hacer negocios en una situación en la que ninguno tiene marcos de referencia.

“El sello distintivo de la capacidad cultural es la habilidad de conducirse de manera apropiada cultural e instintivamente, algo que todos hacemos en los grupos culturales (...) que entendemos”.

A medida que las ciudades son más diversas, se encontrará trabajando con personas de distintas generaciones, culturas y orígenes, una situación familiar pero estimulante cuando varias personas deben trabajar juntas: en esas situaciones, la flexibilidad y la capacidad de adaptación lo llevan lejos. Considere, por ejemplo, a los estadounidenses asiáticos de segunda generación: suelen vivir en casa con su familia en una cultura asiática, pero no tienen muchos problemas para aceptar la cultura empresarial estadounidense en el trabajo; saben cómo adaptarse. Todo mundo necesita esa flexibilidad.

“La empatía puede ayudarnos a todos a fomentar la comprensión y disminuir los impactos negativos de la retórica divisiva”.

Aprenda a reconocer cómo su cultura moldea su conducta intercultural a medida que desarrolla su propia conciencia cultural. Las situaciones interculturales complejas pueden desconcertar y quizá su conocimiento de varias culturas no lo ayude, pues es posible que su capacitación intercultural lo haya preparado para un encuentro con un empresario de Arabia Saudita en su país de origen, pero no con un saudí y con personas de otras tres nacionalidades en una reunión en Honduras.

Competencia intercultural

La habilidad que busca es la competencia intercultural, que abarca las habilidades que ya le ayudan a actuar en situaciones sociales y profesionales y que pueden guiar su lenguaje y conducta, aun en encuentros complejos con personas de otras culturas. El hecho de exponerse a situaciones interculturales no prepara a una persona para el aprendizaje intercultural: enviar personas no preparadas al extranjero esperando que aprendan podría fijar su estrechez de miras y nacionalismo, y reafirmar sus supuestos de superioridad cultural. Las personas deben querer aprender nueva información de sus encuentros con otras culturas; de lo contrario, las diferencias culturales podrían representar una amenaza.

Triunfar en un mundo multicultural

Casi todos los empleados, ejecutivos o empresarios modernos necesitan competencia intercultural para tener éxito hoy y en el futuro. Las empresas deben seleccionar, desarrollar y promover a las personas con la mentalidad adecuada. Casi toda persona con la actitud idónea puede desarrollar su competencia intercultural, aunque algunas pueden descubrir que su cosmovisión actual es una desventaja.

“Un guión cultural sobre qué hacer cuando estamos con alguien de otra cultura no ayuda mucho, porque, cuando comenzamos a interactuar, la situación cambia de manera impredecible”.

Los prejuicios subconscientes se desarrollan en la infancia y a medida que las personas maduran y dependen de sí mismas para dar sentido al mundo. Las personas desarrollan modelos mentales y suponen que son ciertos; supuestos que se convierten en atajos que, a su vez, alimentan los enfoques reflexivos que dan forma a casi todas las ideas humanas y llevan a la mayoría de las decisiones. Las personas que viven enclaustradas pueden desarrollar un sentido estrecho del mundo y llevar sus opiniones fijas a sus nuevos encuentros.

“Es mucho más fácil transmitir y aceptar nociones como las relaciones de valor de China que (...) tener una relación positiva con una persona de China, pero (...) eso dará como resultado beneficios más sostenibles”.

Para evitar ese resultado, deben aprender nuevas formas: primero, deben tomar conciencia de su visión limitada del mundo y de las restricciones que eso puede imponer; quizá necesiten algo que los desapruebe para sorprenderse y poner en duda sus instintos y prejuicios y abrirse a nuevos enfoques. Para responder bien en situaciones nuevas y desconocidas, debe aprender deliberadamente de sus experiencias, lo cual requiere una mente abierta y el deseo de aprender y reflexionar en sus experiencias: cuando usted reflexiona, disecciona la experiencia para discernir lo que hizo bien y mal y utiliza esa conciencia para mejorar en su próximo encuentro.

Conciencia de la situación

Las situaciones determinan la conducta apropiada: considere, por ejemplo, una reunión de negocios en su oficina, en vez de una reunión en un lugar turístico. La reunión estructurada en la oficina le da claridad y congruencia: sabe qué esperan las personas y cómo debe conducirse. La reunión fuera de la oficina ofrece menos claridad y más ambigüedad: en la oficina, su conducta y su discurso pueden ser más rígidos y concisos; fuera de la oficina, puede bajar la guardia y hablar con más creatividad.

“Para un occidental no entrenado, los japoneses no están en desacuerdo con sus jefes; pero la realidad es que envían mensajes en desacuerdo de manera sutil e indirecta. Es una cuestión de contexto, tiempo, lugar y manera de expresarse”.

Cuando participe en un encuentro intercultural, considere la situación y el contexto y sea consciente de que, si lo permite, esos factores pueden influir en su conducta. Quien tiene competencia cultural sabe cómo conducirse e interactuar en situaciones conocidas; competencia intercultural significa saber cómo conducirse en situaciones desconocidas con personas de culturas desconocidas, lo que requiere sensibilidad, observación, disposición a pedir ayuda y conocimiento de sí. Su interacción intercultural se desarrollará según la variedad de personas y el contexto, así como la mezcla de culturas y las influencias, limitaciones e intereses que entren en la mezcla. Lo que decida decir y hacer según la habilidad con que interprete y evalúe la situación tendrá una importante influencia en el resultado de su interacción.

Conózcase a sí mismo y a los demás

Sea consciente de lo arraigado de su visión del mundo e identifique sus sesgos culturales. En situaciones interculturales, eso lo ayudará a moderar su lenguaje y actuar en consecuencia. Sea consciente de las tendencias inherentes a su personalidad, pues afectan a su competencia intercultural. Por ejemplo: conocer su tendencia a la amistad y la curiosidad, su introversión o extraversión o su neurosis y su conciencia le permitirá atenuar todo rasgo que pueda afectarle en un encuentro intercultural. Puede desear contrarrestar su inclinación a la introversión, su falta de curiosidad y aspectos similares cuando trabaja con personas de culturas en las que esos rasgos reducirían su eficacia. Su capacidad de control de sí y de cambio temporal puede influir en toda interacción, lo que le permite actuar fuera de la norma cuando sea necesario. Tener conciencia de cuándo y por cuánto tiempo debe actuar fuera de su norma le recordará que debe darse el tiempo para volver a ser usted mismo y recuperarse.

Adaptación

Adapte su conducta enfocada en los resultados que desea lograr. Cuando esté en un país nuevo, por ejemplo, tiene la opción de mantenerse alejado de la cultura local, de actuar como un nativo o de encontrar un equilibrio. El contexto de su interacción y su habilidad para reconocer pistas pequeñas y grandes, en combinación con sus valores y creencias, le indicarán el mejor curso de acción, que puede implicar una adaptación completa o menor.

“Ser reflexivo requiere el desarrollo de un hábito reflexivo”.

Al desarrollar y practicar su habilidad intercultural, cambiará y será más complejo. Es posible que no lo note, pero sus amigos y familiares cercanos sí lo harán: las reacciones de ellos, a la luz de su conciencia o subconciencia de su cambio, pueden causar momentos de duda y tensión. Su conciencia propia –y, en cierta medida, su conciencia de los demás– impulsará su perseverancia y su éxito final.

Sus sentimientos

Persiste la idea de que los sentimientos no deben influir en su conducta, su discurso y sus decisiones de negocios; pero, en los negocios, las emociones y la inteligencia emocional son muy importantes. Ejercite su conciencia y conozca lo que desencadena sus emociones para poder hacer una pausa y pensar antes de reaccionar.

“La reflexión disciplinada (...) requiere dudar de nuestros supuestos, reevaluar lo que sabemos y dejar de lado nuestras apreciadas y antiguas creencias e interpretaciones previas hasta poder formarnos otras”.

Entienda sus sentimientos –incertidumbre, fatiga, emoción, molestia y tristeza– para poder manejarlos mejor e incluso entender por qué interpreta las cosas como lo hace y lo que otros podrían haber querido decir con sus palabras o su conducta. Mantener su mente abierta significa que es menos probable que se sienta ofendido o que reaccione con enojo y crítica; su atención lo preparará para hablar y actuar con más cortesía y le permitirá tener más encuentros positivos y creativos.

“La competencia intercultural no es un rasgo, es una habilidad (...) y nuestras habilidades evolucionan y cambian con el tiempo”.

Ejercite toda su inteligencia emocional, pero confíe más en su empatía con los demás, lo cual significa conocer no solo sus propias emociones, sino también captar los sentimientos de los demás, y requiere mostrar una curiosidad genuina y escuchar y entender las historias de otras personas. Su franqueza y empatía lo ayudan a apreciar que los puntos de vista diferentes de los demás son producto de su historia, no de una ignorancia o animosidad contra usted. La empatía y la comprensión pueden ser más productivas que la lógica y la racionalidad en las relaciones interpersonales.

Comunicación intercultural

La interacción intercultural implica un mayor riesgo de malentendidos. Cuando usted y un colega tienen una cultura en común, su comprensión mutua ayuda a la comunicación: recurren a referencias que ambos entienden en su cultura y usan analogías, comparaciones y un vocabulario rico en referencias para hacerse entender. Esas herramientas no sirven en la comunicación intercultural: busque un terreno común donde pueda construir.

“Desarrollar cualquier habilidad que valga la pena requiere práctica, y la competencia intercultural es una de esas habilidades”.

Su apertura y deseo de comprender ayudan a establecer la base para la conversación. Explore lo que los otros quieren decir, incluido su lenguaje corporal y otras pistas sutiles sobre su intención, incluso cuando sea difícil para usted y ellos transmitir sus verdaderos pensamientos en un idioma que no es el propio. Pregunte y comparta información según el contexto y la cultura. Trate de entender lo que más importa a las otras personas. Observe con cuidado y piense en lo que ve y oye. Cambie su estilo de comunicación para ver qué funciona mejor. Explíquese y explique su posición o lo que piensa. Si no pueden lograr el consenso, exploren juntos las causas y resuélvanlas.

Estudio y práctica

No espere ser experto en comunicación intercultural de la noche a la mañana, pues eso requiere estudio y práctica. Puede dominar algunos tipos de interacción, pero, cuando se encuentra en una situación novedosa, se siente como aficionado. Aprenda de cada conversación y consolide lo aprendido reflexionando en su posición. Practique la empatía y otros tipos de inteligencia

emocional mientras observa las situaciones desde la perspectiva de los demás. Busque un terreno de comprensión en el que pueda construir.

“Cuando hacemos nuestra tarea (...) podemos comunicarnos de manera abierta, no defensiva, y dar a la otra persona la oportunidad de comunicarse también”.

No necesita una misión internacional ni viajar mucho para exponerse, practicar y desarrollar las habilidades que desea; en su país puede aprender muchas de las necesarias si muestra curiosidad y respeto, hace preguntas y busca lugares, eventos y proyectos en los que trabaje con personas de diversas culturas. Cuando se encuentre con gente de otra cultura, escuche, observe, practique y reflexione: la profundidad de sus experiencias importa más que el lugar donde las tuvo. La conciencia de sí y de la situación es lo más importante: cuando interactúe con otras culturas, tendrá emociones y reacciones, pero conocerlas y considerar el contexto lo ayudará a aprender, adaptarse y cambiar.

Sobre la autora

Luciara Nardon, producto de múltiples culturas, enseña comunicaciones interculturales y cómo ser eficaz en todo el mundo.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/34283>