



La importancia de la competencia intercultural en el ámbito empresarial

En un mundo laboral globalizado, relacionarse con éxito con personas de otras culturas, no sólo implica tener buenos conocimientos a nivel técnico y lingüístico, también es importante comprender formas de actuar, pensar y comunicar diferentes a las propias. Si no se conocen las diferencias culturales, puede haber malentendidos que, no pocas veces, pueden llevar incluso al fracaso de la cooperación. En cambio, si se reconocen las diferencias y se gestionan de una manera provechosa, se convierten en una ventaja competitiva.



Para técnicos y ejecutivos que trabajan una temporada en el extranjero en cargos de alta responsabilidad, es importante saber que puede haber diferencias significativas en aspectos como estilos directivos (p.ej. estilo directivo participativo o autoritario), jerarquías planas o marcadas, maneras de motivar a los empleados etc. Al trabajar en un equipo internacional, hay que tener en cuenta que puede haber diferencias esenciales en aspectos como de qué manera se toman decisiones, cómo se solucionan conflictos, cómo se critica el trabajo de un colega, cómo se da un feedback, cómo se manejan agendas de reuniones etc.

Agendas de reunión

En culturas como la alemana, muchas veces se sigue estrictamente la agenda de una reunión, incluido el horario de cada punto a tratar. Para otras culturas, como la española, una agenda de reunión puede tener un fin meramente orientativo. Cada enfoque de trabajo tiene sus ventajas y sus desventajas: Una agenda rígida asegura que se tratarán todos los puntos importantes, aunque al mismo tiempo dificulta la espontaneidad. En cambio, si se permite flexibilidad en la agenda, aumenta la probabilidad de creatividad e innovación, si bien muchas veces no se llegan a tratar todos los puntos inicialmente considerados importantes. Una observación importante en este contexto es que tendemos a interpretar maneras de trabajar diferentes a la nuestra según la lógica de nuestra propia cultura: A un alemán, una reunión en la que no se sigue el planning le puede parecer "caótica", mientras a un español, le puede molestar la "inflexibilidad" de una reunión en la que se sigue estrictamente el planning inicial.

Un "no" no es siempre un "no"

El estilo comunicativo alemán es más directo que el español. Esto quiere decir que a menudo, las cosas se suelen expresar tal y como son, también cuando implica un mensaje negativo. Muchos alemanes, para decir que no les gusta un proyecto, que no les interesa una propuesta etc., utilizarán directamente la palabra "no", mientras que en culturas de comunicación más indirecta un rechazo se suele expresar de forma más sutil, como con un "quizá" o "ya veremos". Es posible que un español, menos acostumbrado a un estilo de comunicación directo, se ofenda ante un "no" directo y sin más de un alemán. En cambio, un alemán, acostumbrado a que las cosas se dicen tal y como son y por lo tanto a interpretar literalmente lo que dice el otro, tal vez se llevará una sorpresa cuando al cabo de un tiempo se da cuenta de que el "bueno, ya lo hablaremos" del otro en realidad significa un "no".

Las limitaciones de reglas de comportamiento

De la misma manera que los ejemplos citados, hay muchas más diferencias que influyen en el ámbito laboral. ¿Qué hacer con ellas? Cada vez hay más libros y páginas web con "Do's and Don't's", reglas de cómo comportarse o no en una cultura determinada. Si a primera vista parecen muy útiles estas reglas y sí que nos pueden dar información valiosa acerca de aspectos de protocolo y etiqueta, cuando se trata de aspectos que se refieren a la interacción entre personas, hay que tener en cuenta toda una serie de limitaciones: Aunque se pueden describir tendencias de comportamiento de miembros de una cultura, puede haber muchas variaciones. Además, el comportamiento de alguien puede cambiar radicalmente cuando actúa con una persona de otra cultura. Tal vez han podido observar casos en los que p.ej. unos alemanes que por motivos de negocios pasaban unos días en España, no llegaban puntuales a una reunión, pensando que "en España, es así", mientras que los españoles llegaban incluso antes de la hora, por la fama de "puntualidad absoluta" de los alemanes.

Trainings y Coachings para desarrollar la competencia intercultural

Para interactuar de manera eficiente con personas de otras culturas, en vez de estudiarse supuestas reglas de comportamiento, es mejor desarrollar la así llamada "competencia intercultural", la capacidad de comportarse de forma apropiada y eficaz en el encuentro intercultural. No sólo basta con adquirir conocimientos concretos sobre una cultura determinada, también hay que ser consciente de la propia cultura y de la propia personalidad, incluidos los valores propios y prejuicios. Para desarrollar la competencia intercultural es importante ser abierto, flexible, empático y buen comunicador, saber reaccionar ante la incertidumbre, así como tener la disposición de aprender cosas nuevas y la capacidad de adaptarse sin perder los propios valores. Estas habilidades se pueden aprender en trainings, coachings y con mediadores interculturales, enfocados de forma individual, para equipos e incluso empresas completas. El número de las empresas que preparan a sus empleados para un contacto internacional mediante estos recursos, crece constantemente.



Susanne Rieger, coach y supervisora certificada
Anne Rupp, formadora intercultural certificada
INTERACT en diálogo, S.C.P.