

# BITÁCORAS DE UN EQUIPO MULTICULTURAL

## INTRODUCCIÓN

Los equipos multiculturales son tan comunes hoy en día que ni siquiera nos detenemos a pensar en los desafíos que implica trabajar con personas que tienen diferentes formas de ver las cosas, de pensar y de trabajar. Por un lado, su diversidad ofrece un gran potencial de creatividad e innovación, pero al mismo tiempo, esta diversidad plantea un mayor grado de dificultad al trabajar. Que un equipo multicultural, presencial o virtual, logre un desempeño superior, inferior o igual al de un equipo culturalmente homogéneo, dependerá de cómo sus integrantes gestionan las diferencias culturales.

En octubre de 2016 facilitamos una actividad de *team building* para un equipo multicultural de una organización internacional. Esperando que sea de interés y agrado para el lector, compartimos a continuación las principales observaciones, reflexiones y puntos de aprendizaje que han surgido a partir de este ejercicio.

Si bien estas reflexiones pueden ser de utilidad para las interacciones multiculturales en las que se encuentre involucrado el lector, es importante tener presente que las personas que participaron de esta simulación no muestran necesariamente comportamientos representativos de su cultura de origen. Las observaciones y análisis que compartimos a continuación son específicas del equipo en cuestión y sus integrantes. Cualquier observación o comentario realizado a cerca de los participantes de esta simulación no debe extenderse de manera simplista a otras personas de su cultura. Para efecto de este documento, hemos asignado nombres ficticios a los participantes de esta simulación:

- Ana Clara de Brasil
- Celine de Francia
- Ed de Haití
- Lin de China
- Luis de Perú

La simulación tuvo lugar en la ciudad de São Paulo, Brasil.

## LA SIMULACIÓN

A un equipo conformado por personas de Francia, Haití, Brasil y China, se le asignó un proyecto específico sobre el cual debían trabajar durante un tiempo determinado. Al finalizar la sesión el equipo debía entregar un reporte con lo que habían trabajado y las decisiones que habían tomado. Posteriormente, se abrió un espacio de *feedback* en el que cada uno de los integrantes del equipo - participantes de la simulación - recibió retroalimentación sobre su desempeño. Dicha retroalimentación fue dada por las personas que designamos como *observadores*, y por sus propios compañeros de equipo.

## OBSERVACIONES GENERALES DURANTE LA SIMULACIÓN:

Todos los miembros del equipo muestran interés en comprender lo que se debe hacer, llegar a un acuerdo sobre cómo proceder, y cumplir con lo requerido. Mientras tanto, las diferencias culturales hacen también su tarea. Reina durante el proceso un alto nivel de ansiedad, frustración, desorden, bajo nivel de comunicación y divergencias.

- En un inicio, Ana Clara parece tomar el liderazgo de la situación. Da instrucciones a algunos miembros del equipo sobre qué hacer, y argumenta que antes de cualquier cosa, deberían verificar que haya habido un entendimiento común sobre el trabajo que debía realizarse. Sin embargo, los participantes parecen no sentirse muy cómodos con las instrucciones. Mientras tanto, la discusión avanza por otro camino.
- Celine presenta un alto grado de ansiedad para completar la tarea dentro del tiempo establecido y muestra un perfil pragmático. Surge también como una figura de liderazgo proponiendo un método para la realización de la tarea, ofreciendo ayudas visuales, y recordando siempre la presión del tiempo. Afirma que en su país han hecho algo similar, así que propone implementar el mismo camino. No obstante, los demás miembros no parecen estar interesados en seguirla. En determinado momento, ante la falta de seguidores y aprobación, esta persona desiste de liderar el proceso y pierde interés en seguir contribuyendo al equipo. Su motivación cae.
- Ed se destaca por su poca participación durante la simulación. Maneja un tono de voz considerablemente más bajo que el resto de sus compañeros, y se muestra conciliador. Sus expresiones y su comunicación no verbal son poco o nada percibidas por sus compañeros.
- Lin asume una posición conciliadora, se mantiene preocupada por el proceso y por cómo se realizará el trabajo. Expresa su preferencia por no cumplir con el *deadline* antes que entregar algo con lo cual el grupo no esté satisfecho. Tiene experiencia y *know how* en el asunto que involucra la tarea, pero este hecho pasa desapercibido. Su tono de voz y expresiones corporales son menos evidentes que en el caso de Ana Clara y Celine, pero más notables que en el caso de Ed.
- Las diferentes opiniones pasaban como el viento. Las interrupciones eran frecuentes y el nivel de escucha bajo.
- Luis se muestra conciliador. Pregunta por la opinión de quienes no han participado, considera los aportes de los demás, y los integra. Mantiene una actitud calma y serena.
- Faltando unos pocos minutos para la entrega del reporte, se observa que el equipo no ha logrado avanzar significativamente con tarea asignada. Incrementa el nivel de estrés, ansiedad e insatisfacción general.
- Hacia el final de la sesión, Ana Clara retoma el liderazgo. Recuerda que ya deben entregar el reporte, decide qué es lo que se va a incluir en el reporte a entregar, lo prepara rápidamente, lo comunica al resto, y lo entrega.

## ÁREAS DE RETROALIMENTACIÓN Y PUNTOS DE APRENDIZAJE

El trabajo en equipo plantea desafíos de diferentes tipos, pero sin una buena cuota de inteligencia cultural<sup>1</sup>, incluso el mejor estilo de liderazgo puede generar resultados contraproducentes. Presentamos a continuación cuales fueron las dinámicas del equipo que se vieron afectadas por las diferencias culturales, el *feedback* de los observadores y participantes, y algunas reflexiones importantes.

<sup>1</sup> La inteligencia cultural (CQ) es un término utilizado en los negocios, la educación, el gobierno y la investigación académica, que puede entenderse como la capacidad de trabajar de manera eficaz con personas de otras culturas. Implica una correcta comprensión de las diferencias culturales y la habilidad para adaptarse a estas.

## UN LIDERAZGO CON POCA INTELIGENCIA CULTURAL

Hubo un acuerdo general entre los observadores y el resto del equipo participante con respecto a que el rol que tomó Celine fue muy bueno, y que de hecho es muy importante en cualquier equipo. Se apreció su iniciativa, pragmatismo y organización.



**REFLEXIÓN:** Si fue tan bueno su rol, ¿por qué el resto del equipo no la siguió? Sin duda su ansiedad por el tiempo fue algo que le jugó en contra al querer involucrar al equipo. Un choque cultural se hizo evidente en ese momento, ya que varios de sus compañeros priorizaban más las relaciones y el proceso que los tiempos<sup>2</sup>.

En la realidad, este tipo de choques culturales presenta causas muy similares a cómo ha sucedido en esta simulación. Surge la desconfianza, la resistencia a colaborar, y la pérdida de credibilidad. Diferentes culturas tienen diferentes expectativas del liderazgo, y un líder global efectivo necesita encontrar las maneras para tender puentes entre ellas. Algunas culturas esperan una participación activa del líder en el equipo mientras que otras buscan que solamente su gerente facilite las interacciones en la organización. Cualquiera sea su estilo intuitivo de liderazgo, es importante conocer el impacto que su comportamiento tendrá en los miembros del equipo y ajustar el estilo de gerenciamiento para ser efectivo a través de las culturas.

Por otro lado, con respecto al estilo de liderazgo adoptado por Ana Clara al inicio de la sesión, algunos de los miembros expresaron que lo percibieron algo impositivo, mientras que otros comentaron que les pareció adecuado, ya que daba orden y planteaba una ruta a seguir. No obstante, su comportamiento al final sí generó incomodidad e insatisfacción en todo el equipo.



**REFLEXIÓN:** En esta situación ha aflorado también un choque cultural con respecto a las diferentes expectativas que se tiene sobre una figura de liderazgo en las diferentes culturas. Ana Clara<sup>3</sup>, desde una tendencia más jerárquica que algunos de sus compañeros, asumió rápida y proactivamente un liderazgo basado en instrucciones y, además en sus años de experiencia. Esto fue evaluado negativamente por algunos miembros del equipo, quienes se mostraron renuentes a seguir sus instrucciones. Aunque como expresamos anteriormente, fue un enfoque que sirvió para otros miembros del equipo. Diferentes investigaciones han demostrado que la manera en qué se asignan tareas o se lidera un proceso produce

<sup>2</sup> *Orientaciones culturales: Individualismo vs Colectivismo.* Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998). Esta dimensión se trata sobre el conflicto entre el deseo de un individuo y los intereses del grupo al que pertenecen. En una cultura individualista, se espera que la gente tome sus propias decisiones y sólo para cuidar de sus propias necesidades. Tales sociedades asumen que los resultados en la vida de una persona dependen de la libertad personal y el desarrollo individual. Las decisiones se hacen a menudo en el momento, sin consultar, o por votación. En contraste, los miembros de una sociedad colectivista están firmemente integrados en grupos que les proporcionan ayuda y protección a cambio de un fuerte sentido de lealtad. Estas personas creen que los resultados de un individuo mejoran cuando se cuidan el uno al otro. La comunidad está antes que el individuo, y la gente está orientada principalmente hacia las metas y objetivos comunes. Se promueve el consenso y toma de decisiones es un proceso interdependiente, incluso cuando esto pueda tomar más tiempo.

<sup>3</sup> *Orientaciones culturales: Igualitaria vs jerárquica.* *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset* - Charlene Solomon, Michael S. Schell. Las sociedades igualitarias buscan minimizar las barreras establecidas para las oportunidades y los logros personales. La autoridad debe ganarse. Por ende, las sociedades igualitarias tienden a ser más casuales, abiertas y fluidas, sosteniendo que los individuos deberían tener acceso equitativo a las oportunidades, y todas las personas deberían ser tratadas con el mismo nivel de respeto. El rol del gerente es el de un Coach, proveyendo recursos y motivación para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial, les delega la toma de decisiones y facilita el acceso de la gente a todos los niveles de la organización.

Por otro lado, en las sociedades jerárquicas, las personas en posiciones de autoridad son automáticamente tratadas con formalidad, respeto y deferencia. Los títulos suelen ser importantes y existe una cadena de comando a la cual hay que adherirse. En las culturas jerárquicas, el rol del líder tiende a ser más presente y a centralizar las decisiones, mientras que las personas suelen buscar la dirección de sus líderes. Es posible percibir el estatus en el diseño de las oficinas, en las puertas abiertas o cerradas de los líderes, en los títulos, en la vestimenta, etc.

diferencias sorprendentes en el nivel de rendimiento de las personas dependiendo de su cultura. Por esta razón es crítico conocer las expectativas y necesidades culturales que tienen las personas en términos de liderazgo, para que los líderes sepan de qué manera o con qué estilo de liderazgo es posible obtener el máximo potencial de cada integrante del equipo.<sup>4</sup>

---

### ¿QUIÉN SE DEBE ADAPTAR A QUIÉN?

Hubo un acuerdo general con que Lin y Ed debieron haber expresado sus ideas con mucho más énfasis. Aumentar su tono de voz y ser más emocionales. De lo contrario nunca iba a ser posible que sus líderes o compañeros de equipo pudieran siquiera percibir sus ideas o sus contribuciones.



**REFLEXIÓN:** ¿Acaso tiene que ser siempre de esta manera? ¿No deberían los líderes asumir la responsabilidad por la inclusión de la diversidad en sus equipos y entrenar sus oídos para escuchar ideas igual de valiosas o incluso más que las de los demás? ¿No deberíamos dejar de pedir a los demás que dejen de ser como son y que se adapten a nosotros, y en su lugar, tomar el primer paso y adaptarnos nosotros? ¿Qué puede ganar nuestro equipo y nosotros mismos si tomamos el primer paso? Está comprobado que la diversidad cultural es una fuente potencial de oportunidades y beneficios tanto para las personas como para las empresas. Sin embargo, lograr su materialización requiere de profesionales con un alto nivel de apertura mental, de sensibilidad cultural, y de predisposición para salir de su zona de confort y atreverse a hacer las cosas de manera diferente. Estas son las personas que hacen que las diferencias marquen la diferencia. Las que asumen la responsabilidad por la inclusión.<sup>5</sup>

---

### FALTA DE SIGNIFICADOS COMUNES

Los observadores percibieron además que Celine tenía muy claro lo que había que hacer. De hecho, asumió que para el resto también. O por lo menos que con su entendimiento podrían sacar el proyecto adelante.



**REFLEXIÓN:** Este es un riesgo muy común en cualquier equipo, pero especialmente en los equipos multiculturales y virtuales. Por lo general nuestra tendencia es a asumir similitudes y no diferencias. Y esto sucede porque tenemos muy poca consciencia de las diferencias culturales y del impacto que pueden tener en nuestras relaciones laborales. Pocas veces nos preguntamos si estamos entendiendo o percibiendo lo mismo sobre la misma situación, o si el significado de lo que estamos acordando es el mismo para todos. Y la verdad es que no siempre se trata de malentendidos, si no de comprensiones diferentes. La cultura y el contexto dónde crecimos o dónde trabajamos, sin duda impacta la manera en la que vemos y percibimos las cosas. Todos tenemos unos lentes culturales<sup>6</sup> a través de los cuales percibimos la realidad, y en ocasiones resulta conveniente utilizar otros lentes para percibir y validar otras perspectivas.

---

<sup>4</sup> El Arte de elegir. Sheena Iyengar, profesora de Negocios en el Columbia Business School y directora de investigación en Instituto Jerome A. Chazen de Negocios Internacionales

<sup>5</sup> Global Diversity & Inclusion Benchmarks – Julie O'Mara, Alan Ritcher

<sup>6</sup> El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y está determinado por absolutamente todo el entorno en que se vive; tiene influencias más sociales, es decir, del sentido común como la cultura y los valores culturales. El término de lentes culturales es ampliamente

---

## EL CLÁSICO DESAFÍO DEL IDIOMA

Nadie se preguntó si habría una diferencia en cuanto al nivel de manejo del idioma en el cuál se llevo a cabo la reunión, aun cuando la mayoría de los integrantes del equipo eran “extranjeros”.

**REFLEXIÓN:** En un equipo multicultural casi siempre podemos encontrar algunas personas que suelen monopolizar la conversación por su fluidez en idioma común, mientras que otros apenas expresan algunas palabras. Casi por inercia, nuestra evaluación de los más participativos es positiva, mientras que solemos juzgar a los demás como desinteresados, tímidos o simplemente inexpertos. En otras palabras, solemos evaluar el talento y el desempeño casi exclusivamente en base al manejo del idioma. Para mitigar estos efectos negativos es importante trabajar para lograr un balance de la participación para asegurar la inclusión de la diversidad en la mesa de trabajo. Especialmente los líderes son quienes deberían hacer un seguimiento de quienes están o no contribuyendo, y crear estrategias para buscar la participación de los hablantes con menor fluidez.<sup>7</sup>



---

## SE IGNORARON LOS DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Ed afirmaba que no encontró un espacio para opinar y que esperaba que se establecieran turnos para hablar en los que cada uno pudiera exponer su perspectiva. Cuando intentaba expresar su opinión, era interrumpido por voces con tonos más elevados. Lin expresó que se sintió desvalorada y no escuchada por las mismas razones.

**REFLEXIÓN:** Es a través de la comunicación que salen a flote las diferencias culturales. Con frecuencia percibimos que las personas tienen diferentes estilos, pero casi nunca nos preguntamos por qué. Nos limitamos a evaluarlos como correctos o incorrectos. Pero lo cierto es que las interrupciones, los turnos para hablar, el tono de voz, las pausas, etc., son el reflejo de nuestros valores culturales<sup>8</sup>. Conocer las expectativas de comunicación de las personas con quienes trabajamos es clave para



---

utilizado por los interculturalistas con la intención de que las personas perciban las situaciones desde la perspectiva de una cultura extranjera. Observar una determinada situación con los lentes de otra cultura requiere habilidades blandas como la empatía o la apertura. Al interactuar con culturas extranjeras, es importante no asumir que ven las cosas del mismo modo que en que uno lo hace. Para comprender realmente a una persona de otra cultura, tenemos que quitarnos los lentes de la nuestra y utilizar los de la otra cultura para evitar juicios de valor y evaluaciones equivocadas.

<sup>7</sup> Global Teams That Work. Tsedal Neeley. Associate professor in the Organizational Behavior unit at the Harvard Business School

<sup>8</sup> *Orientaciones culturales. Comunicación directa vs indirecta. The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset - Charlene Solomon, Michael S. Schell.* Las culturas que favorecen una comunicación directa valoran los mensajes breves que van al punto. Las personas dicen lo que piensan tan clara y resumidamente como sea posible, sin agregar mucha información de contexto. Existen pocas pistas no verbales y aunque el lenguaje corporal es utilizado, no se confunde con el mensaje real, el cual está contenido en las palabras. A los comunicadores directos les gusta ser tomados por sus palabras. También les gusta hacer contacto visual y pueden expresar su desacuerdo abiertamente sin ser considerados irrespetuosos. Si estarás trabajando con personas que utilizan una comunicación directa, puedes sentirte confiado de que, si comprendes el mensaje verbal, probablemente hayas recibido toda, o al menos las partes más importantes de la comunicación. En cambio, los comunicadores indirectos valoran la manera en la cual el mensaje es expresado y la elegancia del lenguaje. Hay menos dependencia del mensaje verbal explícito para transmitir significado. Por lo tanto, el tono de voz, las expresiones faciales, el lenguaje corporal, los gestos no verbales y el contexto en el cual la conversación está tomando lugar, son importantes contribuciones al mensaje. Tu elocuencia y la habilidad de oratoria, son extremadamente importantes y serán parte de la manera en que tus colegas y clientes evaluarán tu mensaje. La comunicación en estas culturas, es mucho más sutil, y esto implica que necesitarás esforzarte para interpretar el significado de la comunicación no verbal que surge por debajo de la superficie. Muchos idiomas, por ejemplo, tienen jerarquías incorporadas dentro de ellos. Palabras, expresiones y pronombres que expresan deferencia o superioridad.

poder asegurar una inclusión de la diversidad, una comunicación efectiva y un trabajo en equipo con resultados sobresalientes.

## EL TIEMPO VS LAS RELACIONES Y EL PROCESO

Fue bastante evidente para los observadores la preocupación de Lin por mantener un intercambio fluido pero armónico, más allá del tiempo que tomara. Pero como sabemos, a nivel corporativo la variable tiempo casi siempre ejerce mayor presión. Sin embargo, a pesar de la preocupación por el tiempo por parte de algunos de los integrantes del equipo, el proyecto no se logró entregar en tiempo y forma.



sucedendo.

**REFLEXIÓN:** Una alta orientación hacia el control del tiempo no siempre resulta en mayor efectividad y eficiencia. Son muchos los casos en los que personas de culturas de orientación colectivista e interpersonal<sup>9</sup>, se sienten desvaloradas y desmotivadas cuando se le da mayor importancia el tiempo antes que a las personas, al bienestar del grupo y a los intercambios que están

## CONCLUSIONES

Una simulación intercultural es una herramienta muy poderosa mejorar la efectividad de un equipo multicultural. Luego de finalizar la sesión, los participantes comentaron que lo sucedido durante la simulación no fue muy diferente a lo que sucede en sus reuniones de trabajo en el día a día. Esto creó un escenario ideal para que los miembros del equipo:

- Reflexionaran sobre sus actitudes y comportamientos al trabajar en el equipo
- Se hicieran más conscientes de las diferencias culturales que tienen con otros integrantes del equipo
- Asumieran la responsabilidad por la inclusión de las diferencias culturales en el equipo
- Conocieran sus áreas de mejora en términos de comunicación y liderazgo intercultural
- Y desarrollaran un plan de acción para poner en práctica adaptaciones culturales y gestionar efectivamente la diversidad del equipo.

Como hemos afirmado anteriormente, el trabajo en equipos multiculturales plantea varios desafíos, siendo solo uno de ellos la gestión de las diferencias culturales. En todo caso, vale la pena preguntarse hasta qué punto, un bajo nivel de inteligencia cultural obstaculiza la efectividad y eficiencia del equipo, aun cuando las demás cuestiones se encuentran bien trabajadas. ¿Hasta qué punto un "buen líder" puede ejercer un efectivo liderazgo de equipos multiculturales o de personas de diferentes culturas? ¿Hasta qué punto se aprovechan las capacidades de los miembros del equipo si ni siquiera se dan el tiempo para conocer sus perfiles diferentes? ¿Cuáles son los efectos de la frustración, desmotivación y resistencia a colaborar, que emerge a partir del choque cultural, en los equipos y en las organizaciones? ¿Cómo podemos lograr credibilidad y confianza cuando nuestros equipos son de culturas distintas, y conciben estas variables de una manera diferente? ¿Cómo establecer convergencia con personas que tienen que generar soluciones para sus realidades locales y

<sup>9</sup> *Ibid. Orientaciones culturales: Individualismo vs Colectivismo. Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner (1998).*

qué además ven las cosas de manera diferente? ¿Cómo generar clientes satisfechos cuando la calidad por el servicio prestado se mide bajo otros estándares culturales? La urgencia por profesionales con inteligencia cultural es cada vez más latente.

Estas son sólo algunas de las reflexiones que generamos a partir de esta actividad. Las actitudes que tenemos a la hora de trabajar en contextos multiculturales por lo general resultan ser automáticas e inconscientes. El desperdicio de la diversidad y de las oportunidades que ésta puede generar en las organizaciones es enorme. Es indispensable desarrollar líderes y profesionales con inteligencia cultural que hagan responsables por la inclusión de la diversidad en sus equipos, sean conscientes de las diferencias culturales, que se adapten efectivamente, y que logren apalancarse en las diferencias para generar resultados realmente sobresalientes.

## FACILITADOR DE LA SIMULACIÓN

MARCELO BAUDINO

DIRECTOR DE ICEBERG INTELIGENCIA CULTURAL – FORMADOR Y CONSULTOR MULTICULTURAL

Consultor y formador intercultural activamente involucrado en el desarrollo de profesionales latinoamericanos que valoren la diversidad y que tengan una mentalidad global. Desde la fundación de Iceberg Inteligencia Cultural en 2009, Marcelo ha entrenado ejecutivos, líderes globales, expatriados y equipos multiculturales en distintas organizaciones internacionales en más de 10 países de América Latina. Su experiencia internacional y su continua formación profesional como interculturalista a través de distintas certificaciones internacionales, lo ubican como un referente en el campo en América Latina. Actualmente es presidente de SIETAR Argentina.

## AUTORA – BITÁCORAS DE UN EQUIPO MULTICULTURAL

SHIRLEY SAENZ

CROSS-CULTURAL AND DIVERSITY TRAINER- ICEBERG CULTURAL INTELLIGENCE

Es especialista en comunicación intercultural, colaboración en equipos globales, integración cultural de expatriados y D&I. Shirley ha trabajado activamente en el campo intercultural realizando entrenamientos y asesorías interculturales a equipos internacionales, ejecutivos expatriados y líderes de equipos regionales de diferentes industrias. Actualmente es parte del panel de expertos para la investigación de benchmarks globales de D&I.