

Equipos multiculturales. Desafíos y oportunidades.

“Les pedimos una cosa y nos responden cualquier otra”; “me maltratan”; “salen a almorzar y tardan dos horas”; “se van corriendo a las cinco de la tarde y ya no los puedes encontrar”; “no tienen en cuenta nuestro horario local”; “se la pasan de feriados”.

Frases como las anteriores, lanzadas con tono de frustración, son solo algunos ejemplos de las que se pueden escuchar un día cualquiera en las oficinas de una empresa multinacional. En tiempos de globalización, los avances de la tecnología y la flexibilización de las estructuras organizacionales, vemos cada vez más equipos de trabajo multiculturales, con personas provenientes de distintos países, o aún localizadas en distintos lugares.

La diversidad cultural, se ha dicho hasta el hartazgo, enriquece no solo el ambiente de trabajo sino las decisiones de negocios. Un equipo culturalmente diverso, supone para la organización ventajas competitivas. Entonces, ¿por qué poner a armar un equipo con personas originarias de distintos países no resulta siempre “un lecho de rosas”?

Nuestro lugar de origen, nuestro contexto cultural, nacionalidad y costumbres forman una parte preponderante de lo que se conoce como “modelos mentales”. Los modelos mentales son mecanismos a través de los cuales intentamos explicar el mundo que nos rodea.

Cada uno de nosotros ve y explica el mundo a través de sus propios modelos mentales. Entre personas, por ejemplo, de una misma familia, una misma zona geográfica, una misma profesión o un mismo estrato social, pueden hallarse coincidencias, pero nunca ese “lente” es idéntico de una persona a otra. De la misma manera, las diferencias se agrandan a medida que los puntos en común disminuyen.

Los conflictos surgen, entonces, cuando creemos que todos “miramos a través del mismo cristal”. Cuando caemos en las generalizaciones del tipo “son más lentos”, “viven acelerados”, pero no pensamos, por ejemplo, que el clima predispone a los habitantes de un lugar a un ritmo particular, o que las corrientes migratorias que formaron una sociedad predisponen su comportamiento. Esperamos que el otro se comporte de la misma manera que nosotros y cuando eso no sucede, nos enojamos. Si podemos observar esto con

Mail: mm.giudice@gmail.com

Facebook: /mmgiudicecoach

Instagram: @mmgiudicecoach

Linkedin: mariamartagiudice

familiares, vecinos, amigos, ¡cuánto más aún con personas que ni siquiera viven en el mismo país!

Otro componente que debemos considerar es la barrera idiomática, aún cuando todos hablemos español. ¿Qué palabras tienen significados diferentes? Quiero decir una cosa, ¿mi interlocutor estará entendiendo lo mismo? Y si se trata de otro idioma, ¿Estoy comunicándome en forma precisa?

Las diferencias culturales también nos exponen a temáticas o expresiones que no son socialmente aceptables en un país aunque sí lo sean en otros. La “buena educación” es un concepto que puede presentar variantes de un lugar a otro. Cómo se come, cómo se saluda, cómo se interactúa en general, sin duda puede ser diferente.

Los interrogantes y los desafíos son múltiples. No hay una sola respuesta ni una solución universal, pero el mejor camino para una convivencia armoniosa y para un desarrollo productivo del equipo y la organización, parte de un concepto tan simple como recordar que “el otro es otro”, que nació y vive bajo circunstancias diferentes. Que lo que es esperable o natural en su contexto puede no serlo en el mío y no debo tomar esas diferencias como agresiones personales. Que no es necesaria mi opinión sobre esas diferencias sino mi comprensión y respeto. Recordar que yo miro el mundo desde un cristal que es sólo mío y no lo comparto con el de al lado que vive a través del propio. Tan simple y tan complejo como eso.

Preguntar, interiorizarnos sobre los sentimientos y la forma de pensar de nuestro compañero de trabajo, esté a metros o kilómetros de distancia nos permitirá construir una relación armoniosa basada en el respeto mutuo que hará nuestra labor conjunta más amena y productiva.

Desde el punto de vista del liderazgo, tener en cuentas estas consideraciones permitirá acercar posiciones, gestionar las diferencias para potenciar los resultados y, sobre todo, crear un clima de trabajo saludable en el equipo.

Los invito a reflexionar si estas cuestiones son parte de su día a día de trabajo y si podrían mejorarlas validando a la otra persona como un ser diferente, y volviendo a empezar a partir de ahí.

Mail: mm.giudice@gmail.com

Facebook: /mmgiudicecoach

Instagram: @mmgiudicecoach

Linkedin: mariamartagiudice