

Culturas y Globalización

Antonio Vega y Philippe Rosinski,
CEO y partner de **Humaniza**



En un mundo ya plenamente globalizado, las diferencias culturales siguen siendo a menudo mal interpretadas, ignoradas o inadecuadamente dirigidas, lo que da como resultado frustraciones, conflictos, pérdidas financieras y pérdida de oportunidades. Sin embargo, cuando estas se comprenden y se usan de forma constructiva, estas diferencias son una fuente de riqueza para la interacción, el aprendizaje y el crecimiento corporativo.

¿Qué es la cultura?

La cultura es un fenómeno de grupo. Es el conjunto de características que distingue a los miembros de un grupo de otro grupo. Los interculturalistas se han centrado tradicionalmente en culturas nacionales. Sin embargo, lo normal es pertenecer a muchos grupos a la vez, basándonos en la profesión, educación, generación, género, industria, organización, división, función, etc.

Nuestros comportamientos no dependen sólo en los rasgos de nuestra personalidad con la que nacemos (según Carl Jung), sino también en los contextos culturales que nos han ido moldeando (familia, país, religión), y en los que siguen influyéndonos (organización, función, amigos). Nuestra forma de comportarnos cambia según el grupo con el que estemos; por ejemplo, podemos ser bromistas en nuestro grupo de amigos, pero ser serios en el trabajo.

Desafortunadamente, la cultura sigue siendo a menudo mal considerada como un concepto estático y binario: Somos de una forma o de otra y ya no podemos cambiarlo. Por ejemplo, según este punto de vista, nos comunicamos de un modo directo (como los americanos o como los alemanes), o de un modo indirecto (al estilo asiático). Un entrenamiento de diversidad cultural bajo esta visión se convierte en el mero hecho de describir como los "otros" se comportan y qué podríamos hacer para adaptarnos a tal contexto. Consistiría en una serie de consejos que, paradójicamente, reforzarían los estereotipos y la polarización.

Necesitamos una noción dinámica e inclusiva de la cultura. Por ejemplo, deberíamos aprender a comunicarnos de un modo directo y de un modo indirecto, apreciando los méritos de cada orientación (claridad en el caso del directo, y sensibilidad en el caso del indirecto). Las características culturales son tanto visibles (comportamientos, artefactos) como invisibles (normas, valores y suposiciones básicas).

El talento desde una perspectiva cultural

El primer paso es ser consciente de tus propias actitudes hacia las diferencias culturales así como tus características culturales específicas. El objetivo no es juzgar esas características, sino preguntarte a ti mismo si los valores en los que crees te sirven de forma efectiva.

Nuestras actitudes se pueden agrupar en dos amplias categorías: escollos etnocéntricos y

enfoques interculturales. En el primer caso, nuestra visión del mundo es muy centralizada para toda la realidad. Podemos realizarlo de tres formas:

1. Ignorando las diferencias.
2. Reconociendo las diferencias pero evaluándolas negativamente (ej. Ingenieros denigrando a psicólogos, expertos en marketing infravalorando a los financieros).
3. Reconociendo las diferencias pero minimizando su importancia (fracasando en apreciar la unicidad "Todos somos iguales"). En este último caso, la uniformidad, se promueve en lugar de la unidad. Consecuentemente, se fracasa en aprovechar la riqueza de la diversidad cultural.

Los enfoques interculturales suceden cuando se reconocen, aceptan, integran y finalmente se aprovechan esas diferencias. Esta actitud no implica el estar de acuerdo con una cultura diferente ni su adopción. Sin embargo requiere franqueza y curiosidad. Requiere una búsqueda activa de valor en las diferentes culturas, luchar por la sinergia y conseguir la unidad a través de la diversidad. Significa pensar en sumar en poner la "Y" en vez de "O".

El coaching a través de las culturas

El coaching intercultural trabaja desde tres áreas: con individuos, equipos u organizaciones. El proceso da lugar a útiles conversaciones sobre nuevas opciones y concretar acciones que pueden ser tomadas para aprovechar al máximo las posibilidades culturales: colaboración y competición, igualdad y jerarquía, ser y hacer, control, armonía y humildad, etc.

Más allá del desarrollo individual y de equipo, los coaches pueden agregar valor facilitando el desarrollo de la organización en general. Las organizaciones se apoyan en tres mecanismos para conseguir crecer: el crecimiento orgánico, las alianzas y las fusiones y adquisiciones. De forma desafortunada, un alto porcentaje de las alianzas, fusiones y adquisiciones se descomponen antes de tiempo, fracasando en desarrollar aquellos beneficios estratégicos esperados e infligiendo daños financieros en ambas partes. La razón principal de este fracaso suele ser el factor humano en general y la cultura en particular.

La buena noticia es que se puede cambiar esta tendencia mediante una organización de las diferencias culturales proactiva y efectiva. Más allá de simplemente respetar o tolerar el estilo diferente de los colegas extranjeros, hay que ser capaces de aprender cómo sacar provecho tanto a la "igualdad" como a la "jerarquía", teniendo a nuestra disposición más opciones de comportamiento.