



Harvard Business Review
América Latina

Cómo gestionar equipos multiculturales

por Jeanne Brett, Kristin Behfar y Mary C. Kern

Noviembre 2006

Reimpresión R0611D-E

Los equipos cuyos miembros provienen de diferentes naciones y culturas establecen exigencias especiales sobre los ejecutivos, particularmente cuando un equipo en pugna busca la ayuda del jefe frente a un conflicto.

Cómo gestionar equipos multiculturales

por Jeanne Brett, Kristin Behfar y Mary C. Kern

Cuando una importante empresa internacional de desarrollo de software tuvo que fabricar rápidamente un nuevo producto, el ejecutivo de proyecto seleccionó un equipo de empleados de India y Estados Unidos. Desde un comienzo los miembros del equipo no pudieron concordar en una fecha de entrega para el producto. Los estadounidenses pensaban que el trabajo podía hacerse en dos o tres semanas, pero los indios estimaban que tomaría de dos a tres meses. Con el paso del tiempo, los miembros indios del equipo se mostraron reacios a reportar atrasos en el proceso de producción; los miembros estadounidenses se enteraron de esto solamente cuando llegó el momento de pasarles el trabajo a ellos. Esos conflictos ciertamente pueden afectar a cualquier equipo, pero en este caso se debían a diferencias culturales. A medida que las tensiones aumentaban, el conflicto por las fechas de entrega y el feedback se convirtió en un asunto personal, perturbando la comunicación de los miembros del equipo incluso sobre temas ordinarios. El ejecutivo de proyecto decidió que tenía que intervenir, con el resul-

tado de que tanto los miembros estadounidenses como los indios llegaron a depender de él para recibir instrucciones sobre insignificantes detalles operativos que el equipo debió haber sido capaz de gestionar por sí mismo. El ejecutivo se encontró tan atorado por problemas cotidianos que el proyecto irremediablemente se salió incluso del cronograma más pesimista y el equipo nunca aprendió a trabajar unido en forma eficaz.

Los equipos multiculturales a menudo generan frustrantes dilemas de gestión. Las diferencias culturales pueden producir obstáculos mayores para un trabajo eficaz en equipo, pero pueden ser sutiles y difíciles de reconocer hasta que ya se ha provocado un daño importante. Como en el caso anterior, del que nos habló el ejecutivo involucrado, la intervención de ejecutivos puede crear más problemas que los que resuelve. El desafío de gestionar eficazmente equipos multiculturales reside en reconocer las causas culturales implícitas del conflicto, e intervenir en una forma que encarrile nuevamente al equipo y empodere a sus miembros para lidiar por sí mismos con los desafíos futuros.

Entrevistamos a ejecutivos y miembros de equipos multiculturales de todo el mundo. Las entrevistas, en combinación con la profunda investigación sobre resolución de conflictos y trabajo en equipo que hemos realizado en el tiempo, nos llevan a concluir que una intervención ejecutiva del tipo erróneo puede dejar afuera a miembros valiosos que deberían estar participando o, peor aún, crear resistencia, derivando en un pobre desempeño de equipo. Aquí no estamos hablando de respetar diferentes estándares nacionales para hacer negocios, tales como las prácticas contables. Nos estamos refiriendo a problemas cotidianos de trabajo entre integrantes de un equipo, que pueden impedir que los equipos multiculturales obtengan las ganancias que están destinados a cosechar, como conocimiento de diferentes mercados de productos, servicio al cliente con sensibilidad cultural y rotaciones de trabajo de 24 horas.

La buena noticia es que los desafíos culturales son gestionables si los ejecutivos y los miembros de equipo eligen la estrategia correcta y se abstienen de imponer, en situaciones multiculturales, enfoques basados en una sola cultura.

Los desafíos

La gente tiende a suponer que los desafíos de los equipos multiculturales emanan de estilos diferentes de comunicación. Pero ésta es solamente una de las cuatro categorías que, según nuestra investigación, puede crear barreras para el éxito final de un equipo. Estas categorías son: comunicación directa versus indirecta; problemas con el acento y fluidez del idioma; diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad; y normas contrapuestas de toma de decisiones.

Comunicación directa versus indirecta. La comunicación en las culturas occidentales es típicamente directa y explícita. El significado está en la superficie, y, para interpretarlo, quien escucha no necesita saber mucho sobre el contexto o el expositor. Esto no es así en muchas otras culturas, donde el significado está inmerso en la forma en que se presenta el mensaje. Por ejemplo, los negociadores occidentales obtienen información crucial sobre las preferencias y prioridades de la otra parte haciendo preguntas directas, tales como: “¿Prefiere usted la opción A o la opción B?”. En las culturas que usan comunicación indirecta, los negociadores quizás tengan que inferir las preferencias y prio-

ridades a partir de cambios –o la falta de ellos– en la proposición de acuerdo de la otra parte. En las negociaciones transculturales, el no occidental puede entender las comunicaciones directas del occidental, pero éste tiene dificultades para entender las comunicaciones indirectas del no occidental.

Una ejecutiva estadounidense que lideraba en el extranjero un proyecto de creación de interfaz para un sistema estadounidense-japonés de datos de clientes, explicó así los problemas de su equipo: “En Japón, ellos quieren hablar y discutir. Entonces nosotros tomamos un receso y ellos hablan dentro de la organización. Quieren asegurarse de que haya armonía con el resto de la organización. Una de las lecciones más difíciles para mí fue cuando pensé que estaban diciendo que sí pero sólo querían decir ‘Le estoy escuchando’”.

Las diferencias entre comunicación directa e indirecta pueden causar serios perjuicios a las relaciones cuando los equipos de proyecto están en problemas. Cuando la ejecutiva estadounidense citada anteriormente descubrió que una serie de fallas en el sistema perturbaría significativamente las operaciones de la empresa, lo manifestó en un correo electrónico a su jefe estadounidense y a los miembros del equipo japonés. Su jefe agradeció las advertencias directas, pero sus colegas japoneses se sintieron avergonzados porque ella había violado sus normas sobre descubrir y discutir problemas. Su reacción fue darle menos acceso a las personas y a la información que necesitaba para monitorear el avance. Probablemente habrían respondido mejor si ella hubiera señalado indirectamente los problemas, por ejemplo, preguntándoles qué ocurriría si cierta parte del sistema no estuviera funcionando adecuadamente, aunque ella supiera muy bien que éste estaba fallando y cuáles eran las implicaciones.

Como nuestra investigación demuestra que muy a menudo es así, los desafíos de comunicación crean barreras al trabajo eficaz en equipo, al reducir la información que se comparte, crear conflictos interpersonales, o ambas cosas. En Japón, una respuesta típica a la confrontación directa es aislar a la persona que rompió la norma. Esta ejecutiva estadounidense fue aislada socialmente y físicamente. Ella nos dijo: “Literalmente pusieron mi oficina en una bodega, donde tenía escritorios apilados del piso al techo y yo era la única persona allí. Me aislaron totalmente, en una señal muy clara de que yo no era parte del círculo interno y que se comunicarían conmigo sólo cuando fuera necesario”.

Jeanne Brett es DeWitt W. Buchanan Jr. Distinguished Professor de Resolución de Disputas y Organizaciones y directora del Dispute Resolution Research Center de Kellogg School of Management en Northwestern University, en Evanston, Illinois. Kristin Behfar es profesora asistente de Paul Merage School of Business en University of California, en Irvine. Mary C. Kern es profesora asistente de Zicklin School of Business en Baruch College, en Nueva York.

Su método directo había tenido la intención de resolver un problema y en un sentido lo hizo, debido a que su proyecto se lanzó sin problemas. Pero sus trasgresiones a las normas exacerbaron los desafíos de trabajar con sus colegas japoneses y limitaron su capacidad para descubrir cualquier otro problema que posteriormente pudiera haber descarrilado el proyecto.

Problemas con el acento y fluidez. Aunque el idioma de los negocios internacionales es el inglés, pueden producirse malentendidos o una profunda frustración debido a los acentos o la falta de fluidez de los participantes no nativos o debido a problemas con la traducción o el uso. Éstos también pueden influir sobre las percepciones de estatus o competencias.

Por ejemplo, un miembro latinoamericano de un equipo multicultural de consultoría se lamentaba: “Muchas veces sentí eso debido a la diferencia de idioma, no tenía las palabras para decir algunas cosas. Me di cuenta de que cuando iba a estas entrevistas con el estadounidense, él tendía a dirigirlas, lo que era comprensible pero también desalentador, porque estamos en el mismo nivel. Yo tenía muy buenas preguntas, pero él tomaba la iniciativa”.

Cuando entrevistamos a una integrante estadounidense de un equipo estadounidense-japonés que estaba evaluando la posible expansión de una cadena minorista de Estados Unidos a Japón, ella describió de este modo a un compañero de equipo estadounidense: “Él no estaba interesado en el feedback de los consultores japoneses y consideraba que, debido a que ellos no tenían tanta fluidez como él, no eran lo suficientemente inteligentes y por tanto no podían agregar valor”. El miembro de equipo descrito era responsable de evaluar un aspecto de la factibilidad de la operación. Sin el aporte de los expertos japoneses, se arriesgaba a sobreestimar las oportunidades y subestimar los desafíos.

Los miembros de equipo que carecen de fluidez de idioma bien pueden ser los más expertos del grupo, pero su dificultad para comunicar el conocimiento dificulta que el equipo reconozca y utilice su experticia. Si los compañeros de equipo se frustran o se impacientan por una falta de fluidez, pueden surgir conflictos interpersonales. Los hablantes no nativos pueden llegar a sentirse menos motivados a contribuir o ansiosos por sus evaluaciones de desempeño y sus futuras perspectivas de carrera. La organización en general paga un alto precio: su inversión en un equipo multicultural no resulta rentable.

Aprendimos que algunos equipos usan las diferencias de idioma para resolver tensiones, en vez de crearlas. Un equipo de compradores estadounidenses y latinoamericanos estaba negociando con un equipo de un proveedor coreano. Las negociaciones se llevaron

a cabo en Corea pero las discusiones fueron en inglés. Los coreanos deliberaban a menudo en la mesa en su idioma. Los compradores, frustrados, respondían aparentando deliberar en español, aunque hablaban sólo de deportes y sucesos corrientes sin importancia, por si alguno de los coreanos hablara español. Los miembros del equipo que no hablaban español fingían participar, para gran diversión de sus compañeros de equipo. Este método se demostró eficaz: dio a entender a los coreanos en una forma apropiadamente indirecta que sus deliberaciones en coreano eran frustrantes y molestas para la otra parte. Como resultado, ambos equipos redujeron las conversaciones laterales.

Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad. Un desafío inherente al trabajo en equipo multicultural es que, por diseño, los equipos tienen una estructura más bien horizontal, pero los integrantes de un equipo de algunas culturas, donde a las personas se les trata en forma distinta según su nivel en una organización, se sienten incómodos en equipos igualitarios. Si ceden por respeto ante miembros de mayor nivel del equipo, sus conductas se considerarán apropiadas cuando la mayoría del equipo proviene de una cultura jerárquica, pero pueden dañar su estatura y credibilidad –e incluso enfrentar humillaciones– si la mayoría de los miembros del equipo son de culturas igualitarias.

Un ejecutivo de origen mexicano, que estaba trabajando en un equipo de créditos y emisión de deuda para un banco, nos dijo: “En la cultura mexicana, se supone que usted siempre debe ser humilde. Así que, sea que usted entienda una cosa o no, se supone que debe ponerla siempre en forma de pregunta. Por respeto, tiene que mantener el asunto abierto. Creo que eso me perjudicó, porque los estadounidenses pensaron que yo realmente no sabía de lo que estaba hablando. Así que me hizo sentir que ellos creían que yo estaba titubeando en mi respuesta”.

Cuando, como resultado de diferentes normas culturales, los miembros del equipo creen que han sido tratados irrespetuosamente, todo el proyecto puede arruinarse. En otra negociación coreano-estadounidense, los miembros estadounidenses de un equipo de revisión financiera estaban teniendo dificultades para obtener información de sus contrapartes coreanas, así que se quejaron directamente ante los altos ejecutivos coreanos, lo que casi echó a perder el trato. Los altos ejecutivos se sintieron ofendidos porque en las organizaciones y la cultura de Corea existe una estricta adhesión a la jerarquía. Debí haber sido su propia gente de nivel inferior, no los miembros estadounidenses, los que les plantearan un problema. Y los integrantes coreanos se sintieron mortificados porque sus jefes se

vieron involucrados antes de que ellos hubieran podido informarles. La crisis sólo se resolvió cuando los altos ejecutivos de la empresa estadounidense viajaron a Corea, mostrando así un respeto apropiado por sus contrapartes coreanas.

Normas contrapuestas para tomar decisiones. Las culturas difieren enormemente cuando se trata de tomar decisiones, en particular, con qué rapidez se deben tomar y cuánto análisis previo se requiere. No es sorprendente que a los ejecutivos estadounidenses les guste tomar decisiones muy rápidamente y con relativamente poco análisis en comparación con los ejecutivos de otros países.

Un ejecutivo brasileño de una empresa estadounidense que estaba negociando para comprar productos coreanos destinados a Latinoamérica nos dijo: “El primer día, concordamos en tres puntos y el segundo día la parte estadounidense-española quería empezar con el punto cuatro. Pero la parte coreana quería volver a discutir los puntos uno al tres. A mi jefe casi le da un ataque”.

Lo que los miembros estadounidenses aprenden de una experiencia como ésta es que simplemente no se puede imponer a otras culturas el estilo propio de Estados Unidos. Por ejemplo, los ejecutivos de otras culturas pueden abstenerse de dar información hasta entender todo el alcance de un proyecto. Pero han aprendido que no pueden simplemente ignorar el deseo de sus colegas estadounidenses de tomar decisiones rápidamente. ¿Qué hacer? La mejor solución parece ser realizar pequeñas concesiones de proceso, aprender a ajustarse a otro método de tomar decisiones e incluso a respetarlo. Por ejemplo, los ejecutivos estadounidenses han aprendido a mantener a sus impacientes jefes lejos de las reuniones de equipos y a darles frecuentes –aunque breves– reportes. Una lección comparable para ejecutivos de otras culturas es ser explícitos sobre lo que necesitan, diciendo, por ejemplo: “Tenemos que comprender la idea general antes de hablar de los detalles”.

Cuatro estrategias

Los equipos y ejecutivos más exitosos que entrevistamos usaban cuatro estrategias para lidiar con estos desafíos: adaptación (reconocer abiertamente brechas culturales y resolverlas), intervención estructural (cambiar la conformación del equipo), intervención de gestión (fijar normas desde el principio o incorporar a un ejecutivo de un nivel superior) y salida (sacar del equipo a los integrantes problemáticos, cuando las otras opciones han fallado). No existe una única forma correcta de lidiar con un tipo particular de problema multicultural; identificar el tipo de desafío es sólo el primer paso.

El paso más crucial es evaluar las circunstancias –o “condiciones circunstanciales habilitadoras”– bajo las cuales está trabajando el equipo. Por ejemplo, ¿permite el proyecto alguna flexibilidad para el cambio o eso es imposible debido a los plazos? ¿Se dispone de recursos adicionales que se puedan utilizar? ¿Es el equipo permanente o temporal? ¿Tiene el ejecutivo del equipo la autonomía para tomar una decisión respecto a cambiar el equipo de algún modo? Una vez que se hayan analizado las condiciones de la situación, el líder del equipo puede identificar una respuesta apropiada (vea el recuadro “Identificar de la estrategia correcta”).

Adaptación. Algunos equipos encuentran formas de trabajar con los desafíos que enfrentan, o de superarlos, adaptando prácticas o actitudes sin cambiar integrantes ni asignaciones del grupo. La adaptación funciona cuando los miembros de equipo están dispuestos a reconocer y a declarar sus diferencias culturales y a asumir responsabilidad por encontrar la forma de tolerarlas. A menudo ése es el mejor enfoque posible a un problema, no solamente porque implica típicamente menos tiempo de los ejecutivos que otras estrategias, sino también porque los miembros del equipo participan personalmente en resolver los problemas y aprender del proceso. Cuando los miembros de los equipos tienen esta mentalidad, pueden ser creativos respecto a proteger sus propias diferencias esenciales mientras consienten con los procesos de otros.

Un ingeniero estadounidense de software, con base en Irlanda y que estaba trabajando con un equipo israelí de gestión de cuentas de su propia empresa, nos contó cuán impactado se sintió por el estilo frontal de los israelíes de decir las cosas: “Definitivamente, eran formas diferentes de abordar y discutir los asuntos. Hay algo muy propio de la cultura israelí: les gusta discutir. Yo intenté colaborar más y me resultó muy estresante, hasta que encontré una forma de tratar de fusionar las culturas”.

El ingeniero de software se adaptó. Impuso ciertas estructuras a los israelíes que le ayudaron a mantener su propio estilo de sentirse totalmente preparado. Ese ajuste le permitió aceptar el estilo israelí. También notó que los miembros del equipo no sólo lo enfrentaban a él. También se enfrentaban entre sí, pero, pese a ello, eran capaces de colaborar eficazmente. Se dio cuenta de que la confrontación no era algo personal sino cultural.

En otro ejemplo, un miembro estadounidense de un equipo de consultoría post-fusión estaba frustrado por la jerarquía de la empresa francesa con la que estaba trabajando su equipo. Él sintió que una reunión con ciertos ejecutivos franceses que no estaban directamente involucrados en la fusión “no generaría ningún valor para mí o para los objetivos del proyecto”, pero

dijo que había llegado a entender que “era muy importante involucrar a todos los que estaban allí” para que al final la integración funcionara.

Un equipo multicultural de Estados Unidos y el Reino Unido trató de utilizar sus enfoques disímiles para la toma de decisiones con el fin de lograr una decisión de mayor calidad. Este método, llamado fusión, está logrando una seria atención de los politólogos y

de funcionarios de gobierno que tratan con poblaciones multiculturales que quieren proteger sus culturas en vez de integrarse o asimilarse. Si el equipo hubiera dependido exclusivamente del método de “avanzar con ímpetu” de los estadounidenses, quizás no habría reconocido las trampas que le esperaban y tal vez más tarde hubiera tenido que retroceder y empezar de nuevo. Mientras tanto, los miembros del equipo procedentes

Identificar la estrategia correcta

Los equipos y ejecutivos más exitosos que entrevistamos utilizaban cuatro estrategias para lidiar con los problemas: adaptación (reconocer abiertamente las brechas culturales y superarlas), intervención estructural (cambiar la forma o la composición del equipo), intervención ejecutiva (fijar normas desde el principio) y salida (sacar a un miembro del equipo cuando otras opciones han fracasado). La adaptación es la estrategia ideal porque el equipo trabaja eficazmente para resolver su propio problema con aportes mínimos de los ejecutivos y, lo más importante, aprende de la experiencia. La guía que sigue puede ayudarle a identificar la estrategia correcta una vez que usted ha identificado el problema y las “condiciones circunstanciales habilitadoras” que describen al equipo.

PROBLEMAS REPRESENTATIVOS	CONDICIONES CIRCUNSTANCIALES HABILITADORAS	ESTRATEGIA	FACTORES DE COMPLICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto surge de diferencias en la toma de decisiones • Los malentendidos o el obstaculismo surgen de diferencias de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo pueden atribuir un problema a la cultura más que a la personalidad • Los ejecutivos de más alto nivel no están disponibles, o el equipo se avergonzaría de involucrarlos 	Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo deben estar excepcionalmente atentos • Negociar una comprensión común toma tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo se ve afectado por tensiones relacionadas con asuntos de idioma o prejuicio • Los miembros del equipo se sienten inhibidos por las diferencias de estatus percibidas 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo se puede subdividir para mezclar culturas o experticia • Las tareas se pueden subdividir 	Intervención estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Si los miembros no están bien distribuidos, los subgrupos pueden endurecer sus diferencias • Las soluciones de los subgrupos deben calzar
<ul style="list-style-type: none"> • Trasgresiones a la jerarquía han dañado el prestigio de alguien • Ausencia de reglas básicas está provocando conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • El problema ha generado un alto grado de emocionalidad • El equipo llegó a un punto muerto • Un ejecutivo de nivel más alto tiene capacidad para intervenir y está dispuesto a hacerlo 	Intervención ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo llega a depender fuertemente del ejecutivo • Los miembros del equipo pueden resistirse o haber sido marginados
<ul style="list-style-type: none"> • Un miembro del equipo no puede ajustarse a los desafíos presentes y se ha vuelto incapaz de contribuir al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo es permanente más que temporal • Las emociones han sobrepasado el punto de intervención • Se ha perdido demasiado prestigio 	Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Se pierden el talento y los costos de capacitación

del Reino Unido habrían estado rechinando sus dientes y diciendo: “Les manifestamos que las cosas iban demasiado rápido”. Si el equipo hubiera usado el método británico de “Meditémoslo” podría haber dilapidado mucho tiempo tratando de identificar cada trampa, incluyendo las menos probables, mientras los miembros estadounidenses se impacientaban y refunfuñaban respecto a la parálisis por análisis. La fortaleza de este equipo fue que algunos de sus miembros estuvieron dispuestos a avanzar con ímpetu y otros a resolver el problema de las trampas. Para dar cabida a todos, el equipo hizo ambas cosas, avanzando no tan rápido como lo habrían hecho los miembros estadounidenses por sí solos ni tan concienzudamente como lo habrían hecho los integrantes británicos.

Intervención estructural. Una intervención estructural es una reorganización o reasignación deliberada, destinada a reducir la fricción interpersonal o a eliminar una fuente de conflicto de uno o más grupos. Este método puede ser extremadamente eficaz cuando subgrupos obvios (por ejemplo, oficinas centrales contra subsidiarias nacionales) demarcan el equipo, o cuando los miembros del equipo son orgullosos, defensivos, están amenazados o se apegan a mutuos estereotipos negativos.

Un miembro de un equipo de investigación de inversiones diseminado por toda Europa Continental, el Reino Unido y Estados Unidos nos describió cómo su ejecutivo resolvió los conflictos entre las tres “tribus” del equipo. El ejecutivo empezó por hacer que los miembros del equipo se reunieran dos veces al año, no para discutir asuntos cotidianos y ordinarios (de los que había muchos) sino para identificar una serie de valores que el equipo utilizaría para dirigir y evaluar su progreso. En la primera reunión, se percató de que cuando empezaba a hablar alguien “hacía callar” para oír lo que él iba a decir; contrató entonces a un consultor para manejar las reuniones futuras. El consultor no representaba una amenaza jerárquica y por tanto pudo lograr mucha participación de los miembros del equipo.

Otra intervención estructural podría ser crear grupos de trabajo más pequeños de culturas o identidades corporativas mixtas a fin de obtener información que no proviene del equipo como un todo. La ejecutiva del equipo que estaba evaluando las oportunidades de venta minorista en Japón utilizó este enfoque. Cuando se percató de que las consultoras japonesas no participaban si el grupo era grande o cuando sus superiores masculinos estaban presentes, dividió el equipo en grupos más pequeños. Ella usó esta técnica reiteradamente y se preocupó de cambiar los miembros de los subgrupos en cada ocasión para que los miembros del equipo conocieran y respetaran a todos los demás del grupo.

Sin embargo, la técnica de dividir en grupos implica riesgos. Protege a las personas que no están trabajando bien juntas o que no participan en el grupo más grande por una razón u otra. Tarde o temprano, el equipo tendrá que reunir las piezas que han producido los subgrupos, de modo que este método depende de otra intervención estructural: alguien debe convertirse en mediador a fin de cerciorarse de que las diversas piezas encajen.

Intervención ejecutiva. Cuando un ejecutivo se comporta como árbitro o juez, tomando una decisión final sin participación del equipo, ni él ni el equipo llegan a saber mucho de por qué el equipo se estancó. Sin embargo, es posible que los miembros del equipo usen eficazmente la intervención ejecutiva para resolver problemas.

Cuando una experta estadounidense en seguridad de refinerías con experiencia significativa en toda Asia Oriental se encontró bloqueada durante un proyecto en China, llamó a los altos ejecutivos de su empresa en Beijing para que hablaran con los altos ejecutivos que eran los jefes de los ejecutivos de la refinería china. A diferencia del caso citado con las contrapartes coreanas, la experta en seguridad se aseguró de respetar las jerarquías de ambas organizaciones.

“Al tratar de resolver los problemas”, nos dijo ella, “los ejecutivos locales de la refinería china terminaron teniendo conferencias con nuestra oficina de Beijing y también con los altos ejecutivos de la refinería. Finalmente entendieron que no estábamos tratando de insultar, a ellos o a su cultura, o de decirles que eran malos en ninguna forma. Estábamos tratando de ayudar. Por fin entendieron que había problemas importantes de fuego y seguridad. Pero tuvimos que subir algunos niveles en la administración para resolver eso”.

La intervención de los ejecutivos para fijar normas al comienzo puede realmente ayudarlo a partir con procesos eficaces. En un caso del que fuimos informados, la lengua definida de un equipo multicultural de desarrollo de software era el inglés, pero algunos miembros, aunque hablaban inglés gramaticalmente bien, tenían un acento muy marcado. Al fijar las reglas básicas para el equipo, la ejecutiva abordó directamente el asunto diciendo a los miembros que se les había escogido por su experticia en la tarea, no por su fluidez en inglés, y que el equipo tendría que resolver los problemas de idioma. Al pasar el proyecto a la etapa de capacitación en servicio al cliente, la ejecutiva aconsejó a los miembros del equipo que reconocieran desde el principio su acento. Ella dijo que deberían comunicarle a los clientes: “Me doy cuenta de que hablo con acento. Si usted no entiende lo que digo, interrumpa y pregúnteme”.

Salida. Posiblemente debido a que muchos de los

equipos que estudiamos se basaban en proyectos –se habían formado para resolver un problema, entregar un análisis o tomar una decisión– descubrimos que en los equipos multiculturales el dejar el equipo era una estrategia poco frecuente para gestionar los desafíos. En situaciones de corto plazo, los miembros insatisfechos a menudo esperaban hasta que se terminara el proyecto. Cuando los equipos eran permanentes, la salida de uno o más miembros era una estrategia de última instancia, pero se usaba, voluntariamente o después de una solicitud formal de los ejecutivos. Era probable una salida cuando las emociones estaban exaltadas y ambas partes habían ido demasiado lejos como para poder salvar la situación.

Un miembro estadounidense de un equipo multicultural de consultoría describió el conflicto entre dos consultores de alto rango, una mujer griega y un hombre polaco. “La mujer griega decía: ‘Yo creo que deberíamos hacerlo de este modo’. Era algo que ella controlaba. El polaco decía: ‘Yo creo que más bien deberíamos hacerlo de este modo’. El rostro de la mujer enrojecía un poco, se molestaba y decía: ‘No creo que ésa sea la forma correcta de hacerlo’. Definitivamente el asunto pasaba de diferencias exclusivamente profesionales a diferencias personales.

“La mujer de Grecia terminó por dejar la empresa. Eso fue un resultado directo de probablemente todos los problemas que estaban ocurriendo entre estas personas. En realidad no hacían un buen calce. He descubierto que, a menudo, cuando se está en la consultoría, obviamente hay que adaptarse a la cultura, pero igualmente hay que adaptarse al estilo de quien sea el o la que esté dirigiendo el proyecto”.

•••

Aunque los equipos multiculturales enfrentan desafíos que no son directamente atribuibles a diferencias culturales, esas diferencias fueron la base de cada problema que hubo que abordar en muchos de los equipos que estudiamos. Además, los desafíos culturales, aunque definitivamente serios cuando tienen un efecto negativo sobre el funcionamiento del equipo, también pueden desenmascarar problemas de gestión fundamentales. Tanto los ejecutivos que intervienen al principio y fijan normas, como los equipos y ejecutivos que estructuran la interacción social y trabajan para involucrar a todos en el equipo, y los equipos que pueden detectar que los problemas surgen de la cultura, no de la personalidad, enfrentan los desafíos con buen humor y creatividad. Los ejecutivos que tienen que intervenir cuando el equipo ha llegado a un punto muerto quizás logren que el equipo comience a andar de nuevo, pero rara vez le dan poder para ayudarse a sí mismo la próxima vez que esto ocurra.

Cuando los frustrados miembros de un equipo se toman algún tiempo para reflexionar por sí mismos sobre los desafíos y las posibles soluciones, eso puede representar una enorme diferencia. Tome, por ejemplo, esta historia respecto a un centro de llamadas de servicios financieros. Todos los miembros del equipo del centro de llamadas hablaban español con fluidez, pero algunos eran norteamericanos y otros latinoamericanos. El desempeño del equipo, medido según el número de llamadas respondidas por hora, estaba reza-gándose. Una latinoamericana estaba tomando el doble de tiempo que el resto del equipo con sus llamadas. Ella estaba manejando bien las llamadas, pero también se dedicaba a la charla social. Cuando sus compañeros de equipo la enfrentaron por ser una carga para el grupo (les afectaba tener que cubrir su baja tasa de llamadas) ella reconoció de inmediato el problema, admitiendo que no sabía cómo poner fin a la llamada cortésmente ya que la charla social era algo normal en su cultura. Entre todos la ayudaron: usando su tecnología, ellos interrumpirían cualquiera de sus llamadas de duración excesiva, se disculparían con el cliente y ofrecerían seguir con la llamada y dirían que esta empleada se requería urgentemente para ayudar en otra llamada. La solución del equipo funcionó a corto plazo, y en el largo plazo la empleada mejoró en poner fin a sus llamadas.

En otro caso, el ejecutivo indio de un equipo multicultural que coordinaba un proyecto de TI en toda la empresa se frustró cuando él y un compañero de equipo de Singapur se reunieron con dos miembros japoneses del equipo coordinador para tratar de lograr que la sección japonesa entregara su parte del proyecto. Los miembros japoneses parecían estar diciendo que sí, pero en opinión del ejecutivo indio su acción de seguimiento era insuficiente. Consideró y rechazó la idea de dirigirse al jefe de los miembros del equipo japonés y más bien decidió tratar de crear consenso con todo el equipo japonés de TI, no sólo con los dos integrantes del equipo coordinador. Él y su compañero de Singapur crearon una presentación de comercio electrónico, la llevaron a Japón, invitaron a todo el equipo de TI a verla en una reunión-almuerzo y repasaron historias de éxito respecto a otras partes de la organización que se habían alineado con las prioridades de negocios más grandes de la empresa. Él nos dijo que fue bastante sutil, pero funcionó. El equipo japonés de TI quería que se le destacara en las presentaciones futuras de comercio electrónico. Al final, todo el equipo trabajó bien en conjunto y ningún ejecutivo de nivel más alto tuvo que involucrarse. ◻

Reimpresión R0611D-E