

Trabajando con equipos interculturales para optimizar el rendimiento

Por Anne Rød

A medida que continúa la globalización, muchos profesionales de desarrollo de organizaciones se preguntan: ¿Cómo podemos desarrollar la competencia cultural que nuestros líderes necesitan para liderar con éxito los equipos internacionales? ¿Cómo podemos construir un grupo de personas que sean candidatos para puestos de expatriación / liderazgo internacional? ¿Y cómo podemos apoyar la integración de equipos internacionales y virtuales?

Muchos esfuerzos interculturales están varados debido a la falta de conciencia, competencias y habilidades entre los líderes. La ambición y el impulso no son suficientes para tener éxito internacionalmente. También hay que mirar las habilidades "más suaves", como la adaptabilidad, la capacidad de leer señales verbales y no verbales, la escucha activa, la sintonía con diferentes estilos de comunicación, la conciencia y la conciencia del impacto; Además de la necesidad de combinar la curiosidad, la disposición a cambiar las perspectivas y aprender, y la apertura a la influencia. Por último, agregue un toque de resistencia combinado con un deseo de crecer como persona, y tendrá su candidato. En resumen, las habilidades tradicionalmente asociadas con la Inteligencia Emocional y Social en combinación con la comprensión cultural y la competencia. Sin embargo, hay otra capacidad que está demostrando ser la creación o el fracaso de los equipos interculturales, el de conciencia e inteligencia de sistemas, también conocido como Inteligencia de sistema de relaciones. RSI está encabezado por CRR Global

(www.crrglobal.com) y se basa en un amplio conjunto de herramientas y marcos que nos permiten desplegar la dinámica de un sistema de relaciones humanas y crear lo que se necesita a continuación. En combinación con cultural

conciencia, este enfoque emergente está dando a los equipos interculturales una nueva oportunidad de vida como la autora ha descubierto en su trabajo.

RSI se enfoca en el equipo intercultural como un sistema en lugar del miembro individual del equipo. Algunas de sus principales bases son:

- 1) Cada miembro del equipo es una voz de la** sistema de relación y, por lo tanto, un portador de información de lo que está sucediendo en ese sistema y cómo se experimenta la dinámica del sistema.
- 2) Al "escuchar" todas las voces en el** sistema, ya sean populares, marginados o silenciosos, el sistema comienza a comprenderse a sí mismo a través de la amplia y, a menudo, diversa gama de información disponible.
- 3) Como el sistema de relaciones humanas es** revelado a sí mismo y se ve a sí mismo, comenzará a autoajustarse, una dinámica conocida de la naturaleza. El enfoque se centra en mover el sistema hacia adelante y crear una alineación en el proceso.
- 4) El sistema es naturalmente creativo y** generativo, lo que significa que el sistema tiene las respuestas dentro de sí mismo, y aprende a apoyarse en la sabiduría inherente y las capacidades generativas disponibles. Desde esta perspectiva, el equipo puede abordar y enfrentar con éxito los desafíos y navegar por los cambios.

La programación cultural y las diferencias interculturales manifestadas en el comportamiento de los miembros del equipo son cruciales para comprender un sistema de equipo y, además, cómo afecta el rendimiento general del negocio. La investigación muestra que el liderazgo global es

no es fácil. En una encuesta realizada por Price Waterhouse Coopers, altos ejecutivos de EE. UU. Y Europa dicen que el 65% de los desafíos que enfrentan al administrar en diferentes países se pueden atribuir a diferencias culturales. Esto solo es reemplazado por los individuos que cambian el comportamiento (69% de los desafíos). Más abajo en la lista, encontramos diferencias en la práctica comercial (52%), las oficinas centrales remotas y las leyes laborales, ambas con un 41%.

Al principio, la mayoría de los equipos no reconocerán los desafíos que presentan las diferencias interculturales y cómo estos pueden afectar su trabajo. Normalmente, estos surgen después de un cierto período de tiempo y no se abordan hasta que un proyecto está en crisis. Las diferencias se atribuirán a conflictos personales, búsqueda de fallas, una dinámica de "nosotros contra ellos", estereotipos y otros enfoques poco hábiles. Los plazos inminentes aumentan la presión y el estrés personal que experimentan los miembros del equipo contribuye a que muchos de ellos vuelvan a los fundamentos de su programación humana personal.

¿Cómo se abordan los desafíos en este punto? ¿Cómo podrían haberse evitado en el camino? ¿Qué "reglas de compromiso" deberían o podrían haberse establecido, según qué cultura? En un sistema de equipo, cada miembro traerá su propia programación cultural e interpersonal, cuanto antes aprendamos a tratarla con respeto y recursos, antes podremos alcanzarse los objetivos comerciales, de acuerdo con el interés y los objetivos de todos.

Ina Baum, experta en liderazgo de competencia intercultural de Alemania, pasa su tiempo con grandes organizaciones multiculturales como el Grupo Otto, Itelligence y Cemex, para apoyar la comprensión y la gestión de las diferencias culturales. "El manejo consciente de las diferencias interculturales es crucial", explica. "Las diferencias están ahí, te guste o no, por lo que debemos entenderlas y comenzar a gestionarlas intencionalmente y en una etapa temprana". Ella continúa: "No se trata del color de tus calcetines y de cómo sostienes tu cuchillo y tenedor, sino de comprender las motivaciones profundas que impulsan el comportamiento y cómo abordarlos ingeniosamente".

Antes de mirar el concreto

En el enfoque de trabajar con equipos interculturales, es necesario explorar algunos de los marcos teóricos y prácticos ya disponibles para nosotros.

Lo que ves y lo que no haces

Imagine un iceberg, solo el 10% es visible por encima de la línea de flotación y el 90% restante debajo es invisible para el ojo humano, sin embargo, lleva la masa crítica. Ahora compara esto con un ser humano. Lo primero que llama nuestra atención en otro ser humano es la apariencia y el comportamiento, verbal y no verbal, y aquí es donde comienza nuestra interacción con otras culturas. Nuestra respuesta inicial es emocional, que luego justificamos racionalmente, y reaccionamos con gusto, disgusto, confusión, aborrecimiento o tal vez incluso frustración. Evaluamos, comparamos, juzgamos y sacamos conclusiones sobre el comportamiento (el 10%) que vemos en otros sin explorar los factores subyacentes que precipitan las acciones y las apariencias (el 90% restante). Y luego reaccionamos;

En la base de todos los comportamientos humanos se encuentran profundos valores conscientes e inconscientes.

Estos valores determinan y gobiernan nuestras actitudes, sistemas de creencias y, en última instancia, nuestro comportamiento. A menudo no podemos entender el comportamiento de otra persona porque es muy diferente al nuestro. Ni siquiera podemos comenzar a entender cómo se sienten porque la distancia entre nuestras realidades es muy amplia. Esto a menudo nos lleva por el camino del juicio y la disociación. Otras veces asumimos que entendemos los pensamientos, actitudes y acciones de alguien porque - en la superficie, parecen muy similares a los nuestros. Cuando esto no sea cierto, podemos terminar enojados, decepcionados e incluso sentirnos abatidos.

Confiar en el hecho de que todos somos seres humanos con pensamientos, emociones y sueños similares es, por supuesto, un buen principio rector y, a menudo, cierto hasta cierto punto; sin embargo, la forma en que hacemos para lograr los sueños, las emociones y los pensamientos que tenemos puede ser muy diferente.

Programación Cultural

Uno de los principales contribuyentes al campo de la competencia cultural Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010) define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro". Los recién nacidos son como esponjas y absorben las señales no verbales y verbales disponibles en su entorno desde el primer día. El propósito es adaptar y asimilar el comportamiento que ven, escuchan y experimentan para asegurar su propia supervivencia. Este proceso es el comienzo de la programación cultural y se filtra y configura a través de nuestro género, nuestros grupos más cercanos y la cultura nacional que estos grupos llevan. La familia suele ser la principal influencia en los primeros años, más tarde apoyada y reforzada por la escuela y otras instituciones sociales. Alrededor de los 15 años, la mayor parte de nuestra programación cultural básica está implementada y la llevaremos con nosotros el resto de nuestras vidas; software sofisticado que no se puede eliminar, solo modificar y agregar. Sin que nos demos cuenta, esta programación de valores y creencias integradas, en combinación con lo que ya está presente en nosotros a través de la herencia, explicará y explicará nuestras actitudes y comportamientos.

Muchos de nosotros viajaremos y nos reuniremos, trabajaremos y viviremos en diferentes culturas, y como resultado podemos sentirnos muy bien culturalmente. Podemos adaptarnos a las señales visibles que hacen que la vida en una cultura extranjera sea menos dolorosa, como el código de vestimenta, conocer el idioma, seguir las costumbres y costumbres locales y, en cierta medida, leer los comportamientos no verbales. Los más culturalmente competentes también pueden distinguir señales sutiles como el estado y el rango, pero ¿qué pasa con los programas profundamente ocultos como la moral, las creencias y los valores? ¿Cómo podemos comenzar a entender esto y reconocer su manifestación en los comportamientos? ¿Y en qué punto nos quedamos sin curiosidad y resistencia y volvemos a nuestra propia programación cultural, a sabiendas o no?

Los investigadores en el campo de la competencia cultural han desarrollado modelos que actúan como marcos para comprender las etapas que atravesamos a medida que interactuamos con otras culturas y tenemos la oportunidad de desarrollar nuestra propia competencia cultural. El tema de estas teorías es que para tener éxito, debemos comprender y aceptar que existen diferencias culturales, respetarlas y ser sensibles a ellas, y finalmente trabajar con ellas. En esto es crucial la comprensión de nuestra propia programación cultural: lo que nos hace quienes somos. Otro pionero holandés en el campo Fons Trompenaars (1997) resume esto en las tres R: reconocer, respetar y reconciliar.

Cuando trabajamos con organizaciones, hemos encontrado una vez más que la mayoría no reconoce las diferencias culturales presentes a pesar del impacto fundamental que las diferencias están teniendo en los aspectos de comunicación y colaboración del desempeño organizacional. Por el contrario, se ignoran hasta que se convierten en obstáculos importantes y para entonces se han producido daños irreparables, no se cumplen los plazos, se pierden los contratos y queda talento. Trabajar en organizaciones y equipos interculturales requiere, como otras interacciones humanas, apreciar las emociones humanas en el trabajo, pero a un nivel más sutil. En otras palabras, necesitamos ajustar nuestros niveles de conciencia y volvernos más sofisticados y conscientes en nuestro enfoque. El modelo de desarrollo de Milton J. Bennett (1993) para la sensibilidad intercultural es un marco valioso para comprender dónde una persona, un equipo,

La primera etapa se llama *Negación de la diferencia*. Unav persona en esta etapa a menudo dice cosas como: "Con mi experiencia, puedo tener éxito en cualquier cultura sin ningún esfuerzo especial"; o "Me parece que puedo hablar mi idioma y subirme a cualquier parte del mundo". El principal desafío aquí es reconocer que las diferencias culturales realmente existen e identificar cómo difieren en la expresión.

La segunda etapa es *Defensa contra*

***Diferencia*.** En esta etapa, las diferencias son reconocidas pero a menudo estereotipadas y evaluadas positiva o negativamente, desde juzgar hasta elevar la cultura propia o ajena. Las declaraciones comunes son: "No es así como lo hacemos en casa, es extraño"; o al contrario, "Me gustaría poder renunciar a mi propia cultura y venir a vivir aquí, realmente saben apreciar la vida".

La tercera etapa es *Minimización de las diferencias*. Aquí se reconocen y aceptan las diferencias en las señales superficiales y visibles, la parte superior del iceberg, mientras se hace hincapié en las similitudes de los seres humanos y los valores que compartimos. En esta etapa, la gente dirá cosas como: "Solo sé tú mismo, en el fondo todos somos iguales"; y "Al final del día, todos somos seres humanos que queremos las mismas cosas en la vida".

La cuarta etapa, *Aceptación de diferencias*, cruza una barrera desde un enfoque en uno mismo hasta relacionarse con los demás, donde reconocemos que hay una diferencia. Aquí reconocemos y apreciamos las diferencias en valores y comportamientos (el iceberg debajo de la superficie). En este punto, aprender y conocer su propia programación cultural se vuelve vital y aumenta la apertura y la curiosidad hacia los demás. Esto se indica a través de declaraciones como: "Siempre trato de leer sobre una cultura extranjera antes de ir allí". "Conozco mi experiencia y aprecio que tengamos diferentes experiencias de vida, pero estamos aprendiendo a unirnos y trabajar juntas". Muchas de las competencias que asociamos con la Inteligencia Emocional y Social surgen aquí.

En la quinta etapa, *Adaptación a las diferencias*, comienza el proceso de adaptación y el énfasis está en desarrollar habilidades y comportamientos de comunicación para permitir una interacción efectiva y significativa a través de las fronteras. Leer señales y señales son vitales aquí, tanto conscientes como no verbales, así como la voluntad de cambiar conscientemente las perspectivas y usar la empatía, construyendo así la Inteligencia Emocional y Social. De ahí declaraciones como: "Para resolver este conflicto, necesito explorar nuevas perspectivas y cambiar mi enfoque"; o "Cuanto más entiendo la cultura y sus fundamentos, mejor entiendo el idioma".

La etapa final es *Integración de diferencias*, donde una persona es capaz de cambiar fluidamente las cosmovisiones culturales y encontrar verdades en todas ellas. El sentido del yo no se basa en ninguna cultura. Si bien esto puede conducir a la confusión de la propia identidad, también puede generar excelentes habilidades para construir puentes. En esta categoría encontramos "nómadas globales" y se reconoce a través de comentarios como: "Cualquiera sea la situación, generalmente puedo verlo desde muchos puntos de vista culturales diferentes" (Bennett, 1993).

Confianza: la base de todas las relaciones

Las culturas organizacionales formales e informales a menudo ocultan las culturas nacionales que existen en una empresa. Los líderes corren el riesgo de depender demasiado de la noción de que todos somos humanos, sin explorar cómo nuestras creencias y valores incrustados, y las necesidades consiguientes, pueden manifestarse de manera diferente en nuestro comportamiento. La mayoría de la gente de negocios insistirá en que las buenas relaciones comerciales son sobre la confianza. Como humanos que trabajan en un entorno intercultural, debemos prestar atención constante a cómo podemos crear credibilidad y confianza en nuestras relaciones. ¿Qué comportamiento crea confianza en una cultura en comparación con otra? ¿Qué necesito hacer para crear esa confianza? ¿Qué nos separa y cómo puedo construir puentes? ¿Qué tenemos en común y cómo puedo aprovechar eso?

También es importante recordar que en las relaciones humanas impactamos y somos impactados continuamente, para bien o para mal, intencionalmente y no. Una herramienta fácil de aplicar es el modelo de psicólogo estadounidense Carl **Roger *Intención — Comportamiento — Impacto***. Normalmente somos conscientes de nuestra intención en una situación dada (si no intentamos ser más conscientes), pero esto puede ser difícil de ver y comprender para otros. Tenemos poca noción de cómo otros experimentan nuestro comportamiento, y cuál es el consiguiente impacto emocional. La variable en esta ecuación que puede ser alterada es nuestro comportamiento. ¿Cómo podemos adaptar nuestro comportamiento para lograr nuestra intención y crear el impacto que queremos? Si nuestra intención es crear confianza y el impacto deseado es que las personas tengan una experiencia emocional de confianza al tratar con nosotros, qué

se necesita comportamiento para crearlo? ¿Cómo podemos desarrollar la flexibilidad para adaptar nuestro comportamiento dadas las diferentes circunstancias culturales sin perder nuestra esencia como persona?

Comprendernos a nosotros mismos y comprender a los demás, ya sea como individuos, equipos u organizaciones, es clave para crear confianza.

Comprensión de uno mismo

El concepto de Daniel Goleman (2006) de Inteligencia Emocional y Social es un buen punto de partida, ya que proporciona información, conciencia y conciencia sobre uno mismo. Habla sobre la capacidad de identificar y comprender las propias emociones, encontrar factores de motivación en uno mismo y en los demás, darse cuenta del impacto que uno tiene en los demás a través del comportamiento de uno y ser capaz de manejar estas emociones. Además viene, a través de la inteligencia social, la capacidad de permanecer en las perspectivas de otras personas y empatizar con ellas, y de construir y mantener relaciones humanas positivas.

Trabajar con otras culturas es divertido y emocionante; Sin embargo, también puede ser un desafío, especialmente si hemos vivido en otra cultura durante un largo período de tiempo, o si hemos ido a un lugar extremadamente diferente a nuestro entorno habitual. Cuando se nos entiende mal o no podemos conectarnos o comunicarnos, podemos sentirnos frustrados. En ciertas situaciones, incluso podemos experimentar que nuestros valores están siendo "pisados". Nuestra propia programación cultural es tan fuerte, y no siempre visible para nosotros mismos, que nuestra fuerte respuesta (sensibilidades ofendidas) puede sorprendernos. En todos estos casos, corremos el riesgo de responder de manera inapropiada y reaccionar exageradamente dado el contexto en el que nos encontramos; llamamos a este estado "ser activado". Entonces, una parte crucial de conocernos a nosotros mismos es también conocer nuestros propios factores desencadenantes;

Entendiendo a los demás

Para que comprendamos el sistema humano en el que estamos entrando, necesitamos saber sobre el 90% del iceberg que no podemos ver. Una forma de aumentar nuestra competencia cultural.

y la efectividad es explorar los valores culturales que sustentan las sociedades en las que operamos. Existen numerosas teorías y enfoques para comprender la cultura y desarrollar la competencia cultural, y la investigación continúa en este campo cada vez más importante. La mayoría de nosotros no tenemos el tiempo o los recursos para profundizar en este material, y necesitamos confiar y confiar en lo que ya está presente, demostró ser confiable y validado a través de estudios repetitivos a lo largo del tiempo, incluso décadas.

Uno de esos marcos que nos da un buen punto de partida para explorar de manera subyacente

Cuando se nos entiende mal o no podemos conectarnos o comunicarnos, podemos sentirnos frustrados. En ciertas situaciones, incluso podemos experimentar que nuestros valores están siendo "pisados". Nuestra propia programación cultural es tan fuerte, y no siempre visible para nosotros mismos, que nuestra fuerte respuesta (sensibilidades ofendidas) puede sorprendernos. En todos estos casos, corremos el riesgo de responder de manera inapropiada y reaccionar exageradamente dado el contexto en el que nos encontramos; llamamos a este estado "ser activado".

El sistema de valores y creencias es el modelo 5D desarrollado por Geert Hofstede (2010). El modelo 5 D explora las relaciones humanas con respecto a las diferencias de valor entre las culturas nacionales. A través de una investigación extensa y reproducida, en las últimas cuatro décadas, se han medido más de 100 naciones a lo largo de estas cinco dimensiones identificadas. Estas dimensiones abordan aspectos que reflejan factores determinantes clave necesarios para la supervivencia en los sistemas humanos; jerarquía, relaciones, el papel de uno en la sociedad, la incertidumbre y la virtud.

Hofstede define las cinco dimensiones como:

»» Índice de distancia de potencia (PDI) trata con

la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.

»» Colectivismo individualismo. En indi-

Se supone que las sociedades individualistas deben cuidarse a sí mismas y a su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "en grupos" que toman

cuidarlos a cambio de lealtad. La pertenencia al grupo se convierte en la línea de vida para la supervivencia en comparación con los países individualistas donde las personas necesitan demostrar su valía y tener éxito por su propia cuenta.

»» Cultivos masculinos / femeninos ofertas

con el papel de uno en la sociedad. En las culturas masculinas, los valores dominantes en la sociedad son logros, estatus y éxito. En las culturas femeninas, los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás, la calidad de vida y la solidaridad social.

»» Evitación de la incertidumbre se ocupa de la

Hasta qué punto las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas. Entre otros, este sentimiento se expresa a través del estrés nervioso y la necesidad de previsibilidad, la necesidad de reglas escritas y no escritas.

»» Orientación a largo plazo se ocupa de la

medida en que una sociedad exhibe una perspectiva pragmática orientada al futuro en lugar de un punto de vista histórico o de corto plazo convencional.

Armados con estas cinco dimensiones y una comprensión de cómo impactan en la cultura en la que estamos, podemos desarrollar nuestra competencia cultural gradualmente. Podemos comparar el puntaje de nuestro país con el de otros y evaluar las diferencias y lo que debemos tener en cuenta.

Revelando el sistema en el que estamos

Al aplicar el enfoque de Bennett podemos identificar nuestro lugar en el desarrollo

modelar y descubrir formas de expandir nuestra competencia cultural. El modelo 5D de Hofstede ofrece información sobre las normas culturales de los demás, ayudándonos a abordar los contextos interculturales con mayor habilidad. Para evaluar cómo trabajar con un sistema de relaciones humanas, necesitamos entender lo que está sucediendo o "revelarlo". Imagínese mirando las nacionalidades presentes en un equipo global, ¿en qué se diferencian? ¿Cómo podemos normalizar las diferencias? ¿Cómo podemos comenzar a entender las normas culturales y los valores integrados y las formas en que se manifiestan en las interacciones diarias? ¿Qué debemos tener en cuenta y reconocer, explícita e implícitamente? ¿Cuáles son las fortalezas que tiene este sistema humano que todos podemos aprovechar? ¿Cómo podemos construir acuerdos culturalmente sensibles, o crear entendimientos, que nos puedan ayudar cuando surjan desafíos?

Construyendo puentes y trabajando de manera más efectiva

El desafío sigue siendo nuestras suposiciones y juicios, nuestro impulso de comparar y decidir lo que está bien o mal; o tratando de cambiar a las personas, creyendo que nuestro camino es el mejor. Simplemente estar abierto a las intenciones positivas detrás de los comportamientos de los demás es un punto de partida importante. Esto significa que, en lugar de hacer suposiciones, juicios o tratar de cambiar las culturas que uno encuentra, necesitamos explorar y empatizar con la postura emocional que tienen las personas en estas culturas. La programación mental se basa en la necesidad emocional humana esencial de seguridad y pertenencia y es muy poco probable que cambie. Puede ser un gran esfuerzo para nosotros extendernos a la esfera emocional y la programación de otra persona, y no es algo que podamos mantener por largos períodos a la vez. ¿Cuánto tiempo podemos extender y explorar, sin extendernos demasiado o perdernos?

Antes de reunirnos con un equipo, podemos usar el modelo 5D para comparar nuestros puntajes culturales nacionales personales con los presentes en el equipo. ¿Qué debemos tener en cuenta? ¿Cómo necesitamos adaptar nuestro estilo para cumplir con el sistema de equipo al que nos enfrentamos? ¿Cómo podemos crear confianza en sus términos? Dadas las diferencias interculturales, ¿cómo podemos conocer mejor el sistema de equipo? Como podemos ser

Un equipo de proyecto conjunto estadounidense y francés se enfrentaba a graves problemas. La fecha límite para la entrega del proyecto se acercaba y el equipo estaba sufriendo. Algunos de los síntomas que se citaron durante las entrevistas incluyeron:

- »» Desglose total en la comunicación
- »» Ausencia de liderazgo, enfoque y visión.
- »» Falta total de confianza
- »» Agendas ocultas y puñaladas
- »» Fatiga y agotamiento
- »» Diferentes enfoques de trabajo conducen a cargas de trabajo dobles y triples
- »» Culpa y comunicación tóxica
- »» Falta de confianza en el éxito del proyecto.
- »» Falta de responsabilidad

El enfoque: Una combinación de capacitación en competencia intercultural y metodología de inteligencia del sistema de relaciones

La mayoría de los miembros del equipo en puestos clave se reunieron para un taller de dos días. El primer día fue dedicado al análisis cultural del equipo con una mirada profunda a los problemas que pueden surgir naturalmente en este tipo de combinación de equipo. La segunda mitad del día se dedicó a la capacitación en competencia intercultural y aplicaciones prácticas y debates relacionados con este equipo.

El segundo día fue una aplicación en profundidad del RSI a través de ejercicios experimentales diseñados para entender al equipo como un sistema con sus diferencias interculturales:

- »» Educación sobre la conciencia del sistema y la normalización de los desafíos que enfrenta el equipo
- »» Revelar el sistema a sí mismo a través de un proceso de constelaciones informales mapeo aumentando así la conciencia del sistema de equipo y descubriendo aspectos del equipo
- »» Centrarse en el tema del idioma y el impacto de esto en el equipo
- »» Proceso interactivo que analiza las cualidades del equipo, pasado, presente, y lo que se necesita en el futuro
- »» Revelando expectativas y necesidades mutuas
- »» Centrándose en el sueño común y la visión del proyecto para identificar lo que alinea al equipo
- »» Detectando y lidiando con la comunicación tóxica
- »» Tratar los problemas que enfrenta el equipo a través del juego de roles.
- »» Sesión de comentarios para un aprendizaje óptimo
- »» Trabajo en grupos pequeños sobre cómo lidiar con problemas específicos que enfrenta el equipo contrapartes
- »» Informe de aprendizaje
- »» Próximos pasos

conscientes de nuestras intenciones y del impacto deseado, ¿qué actitud y comportamiento necesitamos sintonizar para lograr nuestros objetivos?

Usando la misma herramienta, analice las diferencias interculturales en el equipo. ¿Qué problemas pueden aparecer —o persistir debajo de la superficie— del sistema de equipo?

¿Cómo podemos lidiar con esto (no de acuerdo con nuestra propia cultura) sino de una manera que incluya todas las culturas presentes y el sistema de equipo?

1) Conoce el sistema: Use las ideas anteriores

para crear acuerdos de equipo. Educar sobre el modelo 5D explorando qué culturas nacionales están presentes en este sistema de equipo. Adopta un estilo de no confrontación para investigar lo que esto plantea.

2) Revelar el sistema: Proporcionar contexto para

la aplicación de los conocimientos culturales al explorar dónde se encuentra el sistema de equipo en el proceso de entrega comercial.

Ayude al equipo a ver y comprender la dinámica dentro de su propio sistema, incluida la dinámica intercultural, y cómo esto impacta al equipo como sistema. ¿Cuáles son las fortalezas del equipo para aprovechar y cuáles son los desafíos a abordar? Mirando al equipo como una unidad, ¿cuáles son los recursos disponibles para abordar los desafíos? ¿Dónde está el sistema en el modelo de Bennett y qué podemos hacer para apoyar el desarrollo del sistema?

3) Alinear el sistema: Dado lo anterior;

¿Con qué se puede alinear el sistema para lograr sus objetivos? ¿Qué acuerdos deben establecerse para garantizar el respeto y la confianza a través de las diferencias interculturales? ¿A quién puede recurrir el equipo para qué? ¿Qué ajustes deben hacerse en los estilos de comportamiento y comunicación? ¿Cómo maneja el equipo los conflictos, las dificultades del idioma y otros problemas que pueden aparecer? ¿Cómo garantiza el equipo una combinación de relaciones productivas y positivas dentro del equipo?

4) Acción: Avanzando el sistema con

Una nueva conciencia, curiosidad y respeto. Los acuerdos necesarios están vigentes, al igual que las estrategias para enfrentar desafíos futuros. Y, en última instancia, ¿qué debe tener en cuenta cada miembro del equipo para contribuir al éxito del equipo?

Este enfoque de cuatro pasos asegurará un proceso pedagógico donde se escuchen e incluyan voces sistémicas para llegar a resultados productivos para el sistema de equipo. En la barra lateral de la página anterior hay una descripción del caso, pasos prácticos y un análisis cultural del equipo, todo destinado a proporcionar información relevante para la aplicación.

Conclusión

La mayoría de las organizaciones grandes tendrán en algún momento una exposición internacional, ya sea a través de interfaces de clientes y distribuidores, proyectos conjuntos o una presencia a largo plazo en el extranjero. Para minimizar los costos y aumentar la efectividad, las organizaciones deben tener un enfoque proactivo para seleccionar y capacitar el potencial de liderazgo que puede tomar

en posiciones internacionales que lo convierten en un éxito desde el principio, no solo aprendiendo de la manera difícil y costosa. Las cualidades tradicionales de liderazgo no son suficientes para tratar los problemas interculturales de manera efectiva. Mientras que una alta inteligencia emocional y social proporcionará un punto de partida sólido, no es suficiente para tener éxito a largo plazo. La capacitación en competencia intercultural diseñada para comprender la motivación y los conductores de comportamiento es clave, al igual que una comprensión profunda de uno mismo y de la propia programación cultural personal y única. Esto permitirá al líder reconocer y comprender sus propias reacciones sin juzgarse a sí mismo ni a los demás. La familiaridad con el modelo de desarrollo para la sensibilidad intercultural proporcionará un mapa para el proceso de desarrollo personal del líder con respecto al trabajo intercultural.

Por último, pero no menos importante, un líder que navega por las aguas del trabajo intercultural necesita entrenar su conciencia de los sistemas. Como humanos, somos parte de los sistemas de relación humana dondequiera que estemos y donde quiera que vayamos. Sabiendo que uno siempre tiene un impacto, independientemente de lo que uno dice o hace, y aún más importante, lo que uno no dice o no hace. Como líder en un entorno intercultural, es una capacidad crucial poder verse a sí mismo como parte del sistema humano en el que uno está, saber qué impacto tiene, alejarse del sistema y observarlo. Al leer las pequeñas señales, las sutilezas y la atmósfera del equipo, es más fácil para el líder evaluar lo que está sucediendo en el sistema, usar la competencia intercultural para explorar lo que se necesita a continuación y cómo asegurarse de que suceda. Como dijo un cliente sobre un proyecto en el extranjero:

Tuve que superarme, darme cuenta de que era parte del sistema, y aprendí a quedarme y observar el impacto de mi comportamiento, no siempre una vista bonita. Poco a poco adopté un poco de **cultura *fingerspitzengefühl* [conciencia] como dicen los alemanes**, lo que salvó el día y el proyecto.

Anne Rød, MA, CPCC, es consultor de gestión intercultural y coach ejecutivo con sede en Oslo, Noruega. Con veinte años en relaciones públicas y mercadeo internacional antes de ingresar al campo del entrenamiento y facilitación intercultural, Rød tiene una amplia comprensión de los negocios internacionales. Como entrenador senior en CRR Global, Rød viaja mucho para ofrecer capacitación en desarrollo de equipos en diferentes culturas. Ella continúa desarrollando y entregando programas de coaching ejecutivo, desarrollo de equipos y liderazgo para varias organizaciones internacionales. Ella puede ser contactada en anne@...

Referencias

- Bennett, MJ (1993). Hacia etnorelativismo: un modelo de desarrollo de la sensibilidad intercultural (revisado). En **RM Paige (Ed.), *Educación para la experiencia intercultural*** (pp. 109-135). Yarmouth, Yo: Intercultural Press. Fuller, F. (2010). Una introducción a Inteligencia de sistemas de relación. CRR Alianza Nórdica. Recuperado de www.crrnordic.com/2010/06/1/introducing-rsi/.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional*. Nueva York, NY: Bantam Books. Hofstede, G., Hofstede, GJ y Minkov, M. (2010). *Culturas y organizaciones: software de la mente* (3ra ed.). Nueva York, NY: McGraw Hill. Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1997). *Montar las olas de la cultura: comprender la diversidad en los negocios globales* (2da ed.). Nueva York, NY: McGraw Hill.