



# Inteligencia Cultural en el Trabajo

## Contenido

### Introducción.

Pag 1

### Primera Parte: comprender la Inteligencia Cultural.

Pag 2

### Segunda Parte: utilizar la Inteligencia Cultural en el lugar de trabajo.

Pag 4

### Conclusión.

Pag 8

**Título del Libro:** CQ: developing cultural intelligence at work

**Autor:** P. Christopher Early

**Fecha de Publicación:** 2 de Febrero 2006

**Editorial:** Stanford Business Books

**Nº Páginas:** 264

**ISBN:** 0804743134



**EL AUTOR:** P. Christopher Earley es el decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional de Singapur y profesor invitado de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios de Londres.

Soon Ang es jefe del Departamento de Estrategia, Gestión y Organización en la Escuela de Negocios de la Universidad Politécnica de Nanyang, en Singapur, y profesor invitado de Gestión Empresarial en T K Goh.

Joo-Seng Tan es profesor asociado de Gestión Empresarial en la Escuela de Negocios de la Universidad Politécnica de Nanyang. En la actualidad es también profesor invitado en la Universidad de Cornell.

## Introducción

La globalización es un fenómeno que está unificando de manera progresiva las prácticas empresariales existentes. Ello significa que empleados, accionistas y consumidores de todo el mundo, con múltiples sensibilidades nacionales, regionales o locales, se interrelacionan cada vez más. Esta rica amplitud de contactos provoca, sin embargo, que a veces se produzcan malentendidos o surjan choques entre las personas.

Cuando este tipo de conflictos aparece en ambientes de trabajo cul-

turalmente diversos, su manejo y su resolución requieren de una "inteligencia cultural". Tanto los ejecutivos que son destinados a otros países, como aquellos que se trasladan de una región a otra dentro de un mismo país o de un departamento a otro en la empresa, se verán en necesidad de hacer uso de ella.

La cultura es la visión del mundo que tiene cierto grupo de personas. Todas las visiones, confrontadas entre sí, pueden ser opuestas, similares, mutuamente excluyentes o complementarias. En este contexto, la inteligencia cultural es la capacidad para interpretar y responder de la manera debida a las

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

formas de expresarse que cada visión tiene.

En la inteligencia cultural confluyen tres habilidades principales: investigar sobre lo que no se conoce de la otra cultura, sentir ánimo y confianza para tratar correctamente a las personas que forman parte de ella y adaptar nuestro comportamiento para hacerlo apropiado dentro de los parámetros de dicha cultura.

Un ejecutivo que perfecciona su inteligencia cultural se encuentra en las condiciones óptimas para ingresar en nuevos ambientes culturales -sean estos nacionales, profesionales, organizacionales o regionales-, comprender las claves de nuevas situaciones y desenvolverse en ellas con éxito.

Este libro comprende dos partes diferenciadas: la primera describe los varios elementos que constituyen la inteligencia cultural (pensamiento, motivación y comportamiento) y en la segunda, se muestran sus implicaciones prácticas en los ambientes de trabajo multiculturales (la gestión de la diversidad cultural, de los equipos multinacionales, de las tareas asignadas a personas de otras nacionalidades, del liderazgo en las organizaciones multinacionales, etc.). Ambas partes vienen acompañadas de ejemplos sobre cómo es posible gestionar las diferencias culturales, y los conflictos derivados de ellas, de una manera beneficiosa para todas las partes interesadas.

## Primera Parte: comprender la Inteligencia Cultural

Cada vez es más patente que la inteligencia cultural se está convirtiendo, en la economía actual, en una condición de ventaja competitiva para individuos y organizaciones. Una adaptación eficaz a las exigencias y condiciones de trabajo de nuevos países y culturas es uno de los requisitos básicos para el mejor funcionamiento de las empresas y del rendimiento de su personal, cuya composición va siendo gradualmente más internacional.

Los ejecutivos obligados a desplazarse a través de las fronteras culturales tienen que lograr el máximo desarrollo de su inteligencia cultural para culminar con éxito sus tareas y cometidos. Esta capacidad es distinta de otros tipos de inteligencia, como lo son la emocional, social, práctica, o la empatía, porque la experiencia previa que tenemos de las acciones e intenciones de los otros no sirven para comprender el verdadero significado de las actuales.

Tal fue el caso de cierto ejecutivo canadiense que asumió su cargo en una fábrica tailandesa: cada vez que visitaba las instalaciones, notaba con cierta sorpresa que los empleados se detenían y le saludaban con una sonrisa. También presencié cómo uno de sus colaboradores (tailandés) resolvió un grave problema sonriendo. La misma experiencia se repitió cuando al cruzar una calle, estuvo a punto de ser atropellado por un taxi: el conductor, en lugar de increparle, le sonrió.

Todas estas vivencias le llevaban necesariamente a la conclusión de que los tailandeses utilizaban la sonrisa para todo tipo de situaciones e intentaban vivirlas de un modo feliz. Pasado un tiempo, se vio obligado a amonestar seriamente a dos de sus empleados e intentó hacerlo valiéndose de una sonrisa, pensando que ello ayudaría a rebajar la tensión. Sin embargo, el incidente les provocó tal confusión y frustración que les obligó a abandonar la empresa.

El comportamiento de este ejecutivo denotaba una falta de inteligencia cultural muy notable, ya que no tuvo en cuenta (quizá no se molestó en averiguarlo) que en Tailandia existen más de veinte tipos de sonrisas para distintas situaciones. La cultura tailandesa es muy jerarquizada y no está bien visto que un superior sonría mientras se dirige a sus empleados. Para terminar de estropearlo, el lenguaje gestual de este directivo expresaba falta de seguridad en sí mismo, algo que un superior nunca debe mostrar ante sus subordinados. La inteligencia cultural habría dictado, en primer lugar, preocuparse por estudiar el

significado de la sonrisa en la sociedad tailandesa, y después, averiguar qué tipo de sonrisa utilizar y en qué situación.

La inteligencia cultural conjuga tres aspectos:

- el pensamiento,
- la motivación,
- el comportamiento.

**El pensamiento.** El pensamiento en la inteligencia cultural lo constituyen dos elementos, el conocimiento cultural y el pensamiento estratégico. El *conocimiento cultural* es todo lo que sabemos sobre un país o una cultura, su lengua, sus creencias, valores y reglas de comportamiento. Una compañía aérea que obsequia a sus pasajeros orientales con claveles blancos (el color de la mala suerte o de la muerte en las culturas orientales), o la marca Chevrolet, que introduce en México un nuevo modelo denominado *Nova* ("no va"), son tristes ejemplos de un enorme desconocimiento cultural.

El banco HSBC es un caso de organización muy sensibilizada por comprender las diferencias culturales. Por eso, en sus campañas publicitarias se presenta como "*El banco mundial más local*". Sus anuncios en los países del Lejano Oriente demuestran que la compañía conoce a la perfección el significado de los códigos culturales locales, como la planta de los pies en Tailandia (ofensa), el color rojo en China (suerte) o el papel de la familia en financiar la boda de sus hijos.

No basta con recabar información política, económica o social sobre un país o una cultura ajena con cuyos miembros vayan a emprenderse negocios, aunque sin duda resultará útil. De ahí que se utilicen varios métodos para la formación cultural de los ejecutivos destinados a un puesto en ese país o ese medio cultural ajeno. De todos ellos, el que más atención ha recibido hasta ahora por parte de los estudiosos es el llamado método del "asimilador cultural".

Consiste en presentar a los candidatos una serie de incidentes interculturales para los que tendrán que encontrar la explicación adecuada

entre las varias que se les proporcionan. Un ejemplo de incidente de este tipo lo vive un ejecutivo griego, cuyo colega japonés le invita a cenar y, durante la cena, le ofrece un regalo. El ejecutivo griego actúa según le dictan sus convenciones culturales y, ante la gran consternación del japonés, desenvuelve el regalo para verlo. Se ofrecen las siguientes valoraciones del suceso para elegir la acertada: a) el regalo decepciona al ejecutivo griego porque ya posee algo similar; b) el regalo es muy caro, lo cual obliga a este ejecutivo a responder de la misma manera a su colega; c) no hay que abrir el regalo porque coloca al donante en una situación embarazosa en caso de no ser lo esperado o apropiado por la razón que sea. En el contexto de la cultura japonesa, sólo la tercera alternativa puede considerarse correcta.

El *pensamiento estratégico* no es sólo la manera de emplear los datos de nuestro conocimiento cultural, sino saber interpretarlos y aprender de ellos. El pensamiento estratégico es un elemento básico de la inteligencia cultural, pues permite organizar la información y las experiencias con personas de una cultura diferente a la propia, y en situaciones y en lugares ajenos, en un conjunto coherente. Pensamos *estratégicamente* cuando colocamos circunstancias e individuos en lo que los autores denominan "esquemas culturales", que nos permiten prever cuál será su desarrollo más probable.

Un ejemplo de esquema cultural para un norteamericano que visite un supermercado en Inglaterra es saber que se espera que sea él mismo quien llene las bolsas con los artículos comprados (en EEUU lo hacen las cajeras); en Alemania tendrá que adquirir las bolsas y en China, explicar al dependiente qué artículos desea comprar. El conocimiento y la experiencia de los esquemas culturales permiten crear otros nuevos según lo van dictando los requisitos de las nuevas situaciones.

**La motivación.** Un pensamiento racional y certero no es suficiente para superar los malentendidos y

conflictos que puedan surgir en los contactos con personas provenientes de otras culturas, sino que necesita el apoyo de una motivación obtenida a través del esfuerzo y basada en la integridad personal.

La motivación personal, desde la perspectiva de la inteligencia cultural, se entiende como el producto de los valores y metas personales y la confianza en uno mismo. Comprender cómo interactúa todo ello posibilita un uso más eficaz de la inteligencia cultural.

Una sencilla analogía con el desplazamiento en coche hasta nuestro restaurante favorito facilita esa comprensión: la elección del restaurante refleja nuestras preferencias o valores; la decisión de ir en coche es la muestra de nuestra determinación y confianza, y nuestro papel como clientes es esperar que nos sirvan (no preparar el menú ni limpiar las mesas). Disfrutar de una buena comida requiere que existan unos gustos personales, confianza a la hora de tratar de obtenerlos y un papel claro que guía nuestras acciones. Estas mismas condiciones son válidas para los ejecutivos cuya gestión se desarrolla en contextos culturales ajenos.

De una cultura a otra, los valores y las preferencias personales en el trato varían considerablemente. Así, los italianos, al igual que los mediterráneos en general, son conocidos por el predominio de la afectividad en su trato personal, lo cual se refleja en su fuerte emotividad o en un estilo de conversación animada. Los alemanes, en cambio, tienen fama de ser personas reservadas en el trato. En Singapur, dado el carácter cosmopolita de su cultura, se considera que las reglas se deben aplicar a todos por igual, mientras que en Indonesia lo correcto es aplicar las reglas adaptándolas a cada persona y cada circunstancia.

Todos estos valores y preferencias influyen en la motivación y condicionan la inteligencia cultural de una persona. Un ejecutivo en una cultura individualista está sometido a una mayor movilidad dentro de las organizaciones y entre ellas. Por esta razón, se siente más inclinado a aprender a integrarse en el grupo

y está más abierto a nuevas experiencias, frente a un ejecutivo cuya vida profesional ha girado en torno a un mismo grupo de una manera casi permanente a lo largo de su vida profesional. Las personas centradas en el grupo logran un mejor rendimiento dentro de su propio grupo que si son trasladados a entornos laborales nuevos.

No obstante, nuestras decisiones no sólo se basan en valores y preferencias, sino que necesitan ir acompañadas de la confianza en uno mismo para llegar a los resultados deseados. Un ejecutivo sin confianza en sí mismo tendrá dificultades añadidas para conseguir la colaboración de sus subordinados, especialmente si éstos pertenecen a otra cultura. La confianza actúa de catalizador para organizar nuestras capacidades, emociones o visión del mundo en un conjunto coherente: con él nos enfrentamos a nuevos desafíos, pues al intentar descubrir si somos capaces de hacer algo, al mismo tiempo tratamos de averiguar cómo hacerlo.

El conocimiento exhaustivo de otras culturas y de sus costumbres no garantiza por sí solo que el recién llegado se adapte al nuevo entorno. Todo el conocimiento adquirido sólo es útil si la persona está suficientemente motivada como para integrarse y si se lo ha propuesto como meta.

**El comportamiento.** El último componente de la inteligencia cultural es el comportamiento. La manera en que hablamos, actuamos o nos conducimos en presencia de personas pertenecientes a otras culturas, o en entornos culturales distintos al nuestro, condiciona la percepción y la relación que esas personas mantienen hacia nosotros.

Las palabras, la manera de hablar, las acciones y los gestos pueden resultar decisivos para el buen resultado de un encuentro entre dos personas de distinta procedencia cultural. La manera en que una persona se viste, su porte, el estilo de su conversación, las bromas o la risa inciden en la percepción que los demás tienen de ella. Dado que nuestra apariencia entera se halla en el punto de mira de los demás,

debemos ser sumamente cuidadosos cuando nos presentamos ante personas de otras culturas, pues es inevitable que nuestro aspecto y modo de actuar dejen su huella en ellas.

La inteligencia cultural se expresa en la capacidad de observar, reconocer, adaptarse y actuar de la manera apropiada en los entornos culturales ajenos. Una persona que ejercita esta capacidad cuenta con un amplio repertorio de expresiones, tanto verbales como corporales, que le facilitan entrar en contacto y en conversación con quienes pertenecen a una cultura distinta a la suya.

La comunicación verbal intercultural es todo un desafío, marcado por barreras como la dificultad para el aprendizaje de lenguas extranjeras, el habla directa e indirecta, los estilos conversacionales y el paralinguaje.

Para los adultos, una de las labores más arduas suele residir en el aprendizaje de un idioma desconocido hasta el momento, pero una vez conseguido, proporciona una ventaja determinante para entender la cultura de quienes lo hablan. El inglés, lengua universal por antonomasia, posee numerosas variantes dependiendo del país donde se utilice (norteamericana, británica, australiana, india, variantes de Hong Kong, de Singapur, etc.). La pronunciación y, sobre todo, el vocabulario difieren bastante entre unas y otras variantes, lo cual añade otro escollo que hay que sortear para que la comunicación fluya normalmente y sin malentendidos. Tal vez la mayor diferencia cultural en la comunicación se dé en el carácter directo o indirecto del habla, dependiendo del contexto. Este carácter varía según el grado de contextualización que cada cultura aplica o dependiendo de si sus miembros son capaces de entender mensajes implícitos. Ejemplos de culturas con un alto grado de contextualización son las sociedades china e india: en ellas, el significado está implícito en el contexto y el habla transmite sólo una pequeña parte de él. El mensaje se codifica también en gran parte según el estatus del hablante (edad, sexo,

educación, origen familiar, título, etc.) o por los amigos y socios de esa persona.

La comunicación en estas culturas resulta vaga, indirecta e implícita: la información se transmite, en un altísimo grado, a través de los gestos, de la utilización del espacio o incluso del silencio. En cambio, en las culturas de escasa contextualización, como la norteamericana o la noreuropea, el lenguaje suele ser explícito y los significados son directos y entendidos al pie de la letra. Todo hay que decirlo, y decirlo claro, para evitar los malentendidos.

El estilo conversacional también es parte de la comunicación: en él están incluidos el ritmo con el que se mantiene una conversación, los turnos de palabra, la posibilidad o no de interrumpir, etc. Y, finalmente, interviene además el paralinguaje, que es la calidad de la voz, la vocalización, la entonación, etc. Todas las culturas y las lenguas poseen estos elementos, pero sus significados difieren a veces enormemente de unas a otras. Un sencillo ejemplo es el del silencio: en las culturas asiáticas, que se haga el silencio en una conversación se considera una muestra de respeto, mientras que en las europeas indica que se ha producido un fallo en la comunicación.

El comportamiento no verbal es igual de importante, o a veces más, que el verbal para una comunicación clara. Sus significaciones son también muy amplias y diversas. Los gestos, la expresión facial, la posición del cuerpo o la utilización del espacio común son específicos para cada cultura: en Bulgaria, por ejemplo, asentir con la cabeza significa "no"; los asiáticos no dejan que sus emociones se reflejen en la expresión de su rostro; los norteamericanos y los europeos tienen una concepción del espacio muy privada y sensible a las intrusiones de los demás.

En definitiva, dado que las normas sociales llegan a diferir tanto de una cultura a otra, es preciso poner la máxima atención en conocerlas y aplicarlas lo mejor posible, con el fin primordial de que nuestro comportamiento no resulte ofensivo. Lo

contrario nos haría caer en una especie de "autismo cultural", nada beneficioso para las relaciones interpersonales y los negocios.

## Segunda Parte: utilizar la Inteligencia Cultural en el lugar de trabajo

**El trabajo en un ambiente multicultural.** La diversidad cultural será un rasgo cada vez más destacado en las empresas del futuro; de ahí que la necesidad de disponer de modelos eficaces para su gestión se imponga con creciente evidencia.

La gestión de la diversidad forma ya parte del paisaje organizacional en muchas compañías globales. Esta gestión varía de un continente a otro. En EEUU, por ejemplo, es muy diferente de la que se practica en Europa, pues allí los sindicatos juegan un papel mucho menos relevante, su respuesta a la inmigración es desigual, etc.

La gestión de la diversidad es una estrategia para aumentar la efectividad y la competitividad de una organización, y se materializa mediante el reconocimiento de las diferencias culturales entre los grupos de empleados. Las organizaciones que fallan en la puesta en práctica de una buena gestión de la diversidad sufren costes económicos y organizacionales nada desdeñables, ya que la diversidad afecta a la rotación de empleados, a la atracción de los mejores talentos, a la discriminación y su persecución legal y también a la imagen corporativa en su conjunto. Reducir al mínimo todos estos inconvenientes es el apoyo que proporciona la inteligencia cultural a los ejecutivos que gestionan la diversidad en sus organizaciones.

Para posibilitar un desempeño óptimo de las funciones de sus subordinados de diversas procedencias culturales, los ejecutivos han de aplicar el *pensamiento cultural estratégico*. Mediante este, podrán equilibrar y reconciliar los valores culturales aparentemente contradictorios, manejar la motivación para canalizar la energía hacia la concii-

liación de los choques culturales y guiar su propio comportamiento profesional, reflejo de su inteligencia cultural.

Un habitual conflicto de tipo cultural es el del igualitarismo frente a la jerarquía. En los países escandinavos, las culturas corporativas son predominantemente igualitarias, pero ello no significa ausencia de cualquier tipo de jerarquía, que sí está presente. Un comportamiento "culturalmente inteligente" en un país como Noruega, por ejemplo, consiste en respetar los roles y las responsabilidades de quienes ocupan distintos puestos jerárquicos, a la vez que comportarse de manera informal, que muestre nuestra humanidad.

Otro punto de roce no menos común es el de la puntualidad frente a la paciencia. En países como Alemania o Inglaterra la puntualidad es muy valorada y el tiempo se considera un bien escaso. Ser puntual significa mostrar sensibilidad hacia las necesidades de los demás. Sin embargo, las responsabilidades y tareas de los empleados en estas culturas son múltiples y con frecuencia aumentan, con lo cual a veces se necesita más tiempo de lo previsto para realizar una tarea. La puntualidad reclama por tanto su compensación en la paciencia. En estas culturas los plazos son importantes y, antes que incumplirlos, hay que tratar de consensuar un plazo "realista".

En este sentido resulta muy ilustrativo un caso que relatan los autores, el de una ejecutiva china de rango relativamente importante, recién llegada a EEUU y destinada a trabajar bajo las órdenes de un supervisor norteamericano. Pronto aparecieron las confusiones: la ejecutiva china se veía a sí misma como pasante cuyo principal cometido era aprender; por su parte, el norteamericano, consciente de que en la escala jerárquica de su empresa en China, ella ocupaba un puesto superior al suyo, la trataba como a una profesional con dominio que no precisaba de ayuda ajena. Como resultado, ella no tardó en verse abrumada por la carga de trabajo. El comportamiento del ejecutivo americano era el normal en su cul-

tura: estaba convencido de que su nueva subordinada tenía la suficiente confianza en sí misma como para llevar el ritmo de su ajetreada agenda, de modo que le asignaba tareas constantemente y sin ningún tipo de asistencia. Para él, esa era la manera de fortalecer esa confianza.

Por el contrario, la perspectiva de la ejecutiva china era radicalmente distinta: como pasante que era, su principal objetivo allí era aprender y por eso esperaba instrucciones detalladas sobre el contenido y los procesos de su trabajo. Tampoco se creía jerárquicamente superior a su supervisor, ya que le consideraba, ante todo, como un mentor o un maestro (una figura extremadamente respetada en China). Por esta razón, nunca protestó ante el número de tareas asignadas ni ante los plazos que cumplir.

Una mayor conciencia de las divergencias entre sus respectivas culturas corporativas, mayor apertura hacia las nuevas realidades y una comunicación más abierta les hubieran permitido evitar el equívoco desde el principio.

#### **El éxito en los destinos globales.**

La globalización y los avances tecnológicos han hecho que la búsqueda de nuevos mercados para productos y servicios, junto con la redistribución de la población laboral, sean tendencias irreversibles.

Sin embargo, y a pesar de la creciente importancia de los destinos laborales internacionales, su porcentaje de éxito sigue siendo relativamente bajo. Esto aumenta los costes de dichos destinos, ya de por sí muy elevados (traslados, alquileres, seguros), y el desgaste de la reputación de la empresa si el empleado no rinde según lo previsto.

Por todo ello, se impone la necesidad de adoptar unas estrategias más eficaces en la preparación de los individuos y de las organizaciones para las condiciones de trabajo que encontrarán al cruzar las fronteras.

El factor clave para el éxito de un empleado en un destino internacional es su nivel de inteligencia cultural. Esta le guía en encontrar lo fun-

damental de todo lo relativo a los negocios, el trabajo y la vida de las personas de otra cultura, determinar lo que está mal visto y lo que más se aprecia en una cultura concreta.

Cualquier empleado expatriado tiene que aprender a adaptarse en dos áreas principales: la vida y el trabajo en su nuevo destino. Teniendo en cuenta ese doble objetivo, los autores mantienen que será imprescindible valerse de ciertas estrategias, tales como anticiparse a los choques culturales previendo dónde pueden producirse las mayores dificultades de adaptación (la comida, el clima, la socialización); minimizar la distancia cultural familiarizándose todo lo posible con el país; evaluar y desarrollar la inteligencia cultural de uno mismo y de su familia (si esta tiene que acompañarlo); anticiparse a la incomodidad que acarrea comenzar a trabajar en una nueva organización; desarrollar las competencias de gestión transfronterizas; intentar minimizar los choques entre dos identidades culturales y los conflictos entre distintos roles y, si es posible, buscar el apoyo de alguna persona en el entorno de trabajo local. De entre todas estas estrategias, y desde el punto de vista de un individuo recién llegado a ocupar un nuevo puesto en un país extranjero, la más importante es la evaluación y el desarrollo de su inteligencia cultural. La experiencia de Carol Jones, una estadounidense enviada a trabajar en Singapur, ofrece un caso típico de cómo se evalúa y se desarrolla la inteligencia cultural en un país con otra cultura que no es la propia.

Forzada por la recesión del año 2000, Jones optó por un destino internacional. Recibió una oferta de una empresa de Singapur, un país asiático que apenas conocía. Sus nociones sobre la región eran muy básicas: se basaban en apenas unas películas y en la escasa información sobre el Sudeste asiático que encontró en unas pocas guías de viaje.

Al llegar a Singapur, lo primero que le sorprendió fue no encontrar un país de apariencia "más asiática", con una arquitectura más oriental.



En vez de ello, con sus altos edificios de cristal Singapur le recordaba más a cualquier ciudad norteamericana.

Su primera gran dificultad fue la comunicación: aunque en Singapur se habla inglés, el idioma está trufado de innumerables coloquialismos y el significado de muchas palabras es diferente al del inglés norteamericano. Aunque podía desenvolverse empleando esta lengua, la barrera del idioma fue mucho más complicada de lo esperable, a causa de la tendencia de los nativos a mezclar constantemente el inglés con palabras en malayo o en chino. Jones se vio sorprendida por la costumbre de descalzarse obligatoriamente antes de entrar en una vivienda e, incluso, en algunos restaurantes. El comportamiento gestual fue otro reto difícil de dominar: tuvo que pasar muchos días sentada al lado de otras personas hasta aprender cómo debe uno sentarse en las reuniones, para no parecer demasiado desenfadada y, por tanto, dando muestras de desinterés por lo que escuchaba.

Aunque con unos niveles de inteligencia cultural no muy desarrollados en un principio, el mérito de Jones estuvo en tratar desde el principio de aprender el comportamiento correcto y en aprovechar cada oportunidad que se le presentó para ampliar sus conocimientos sobre el país. Gracias a ello, y también a que no se permitió desmayar en la motivación, consiguió mejorar notablemente su situación en su nuevo lugar de trabajo.

**La formación de equipos internacionales con rendimiento optimizado.** Uno de los principales retos de las organizaciones actuales consiste en aprender a integrar y a valerse de los mejores talentos de procedencias culturales muy variadas. Una fuerza laboral culturalmente muy diversa presupone la existencia de muchas identidades diferentes, que no dejan de influir en el trabajo en equipo y en el rendimiento general de una empresa. Por ello, trabajar en un equipo culturalmente diversificado requiere emplear la inteligencia cultural para comprender las percepciones

particulares de cada miembro.

A nivel individual, la diversidad cultural se refleja en los aspectos idiosincrásicos de la persona, tales como la educación, los rasgos heredados, las habilidades y el conocimiento adquiridos, las experiencias únicas, etc. La extensión natural de la diversidad cultural individual es la pluralidad de los equipos en los que trabajan las personas. Cada una de ellas experimentará una mayor o menor afinidad con el resto de los miembros que componen su equipo. Gestionar esta diversidad en beneficio de las organizaciones y de los propios individuos precisa de un marco -compuesto por cinco componentes- basado en la inteligencia cultural.

El primer componente consiste en trabajar con un equipo para establecer unos estándares operativos. Estos estándares se pueden generar de varios modos: mediante la interacción de los propios miembros del equipo, el alineamiento de los estándares del equipo con las motivaciones de los miembros, la sanción rigurosa de las violaciones de dichos estándares y la evaluación permanente de las contribuciones de cada miembro.

No obstante, y para que resulte verdaderamente eficaz, esta generación y aplicación de estándares debe tomar en cuenta las diferencias culturales, tal y como se puede deducir de la experiencia de un ejecutivo alemán enviado a gestionar un hotel de lujo en la provincia china de Guangzhou.

Cuando empezó a desempeñar sus funciones, notó que los recepcionistas pasaban mucho tiempo hablando entre ellos, incluso cuando había clientes a quienes atender. El ejecutivo alemán interpretó esta actitud como falta de profesionalidad, despidió a unos recepcionistas y amonestó a otros. Tras un gran alboroto y las quejas desesperadas de los afectados, un ejecutivo chino le explicó a su colega alemán qué había detrás del comportamiento de sus empleados. En China se considera extremadamente descortés interrumpir la conversación con un compañero o con un amigo para atender a los clientes y, por tanto, no se trataba de ninguna falta de

profesionalidad. Esta aclaración logró que los despedidos fuesen de nuevo readmitidos.

El segundo componente es mantener conversaciones productivas en el seno del equipo, con unas reglas de participación que reflejen la diversidad cultural existente y se adapten a ella. En Corea, por ejemplo, se considera muy impropio que un subordinado cuestione una afirmación o el juicio de un superior, mientras que en Italia es una práctica bastante común. Un ejecutivo que cuente con coreanos en su equipo debe idear estrategias para que logren expresarse sin sentirse incómodos por ello, o en el caso de contar con italianos, evitar que la excesiva individualidad de estos bloquee los acuerdos que hay que alcanzar.

El tercer componente es establecer unos objetivos para la acción del equipo que sean realistas, provoquen la adhesión entusiasta de todos y se acerquen a los beneficios individuales de los miembros de las culturas más individualistas, o a los beneficios del grupo en las culturas más orientadas hacia éste.

El cuarto componente debe asegurar la resistencia de un equipo a las presiones exteriores, identificando, en primer lugar, a los posibles "intrusos" o miembros de otros equipos cuyos intereses están en otra parte. Un ejemplo de este tipo de situación es la actitud agresiva de los ejecutivos de General Motors hacia los ejecutivos de su división Saturn: quizá se deba a que ven en ella una amenaza a causa de sus buenos resultados o de sus prácticas novedosas, que empañan la reputación del resto de divisiones de General Motors. En cualquier caso, la actuación correcta hacia los "intrusos" no debe ser la agresividad, sino el objetivo de ganarles para la causa común, integrarles o demostrarles que el equipo al que presionan es esencial para el buen funcionamiento del conjunto de la organización.

Por último, el quinto componente tiene que ver con la optimización del sistema de remuneraciones y reconocimientos por los resultados que obtiene un equipo, ajustándose a los parámetros de cada cultura.

En China o Taiwán, por ejemplo, a los integrantes de un grupo se les remunera en función de sus resultados personales si proceden de equipos exteriores, mientras que si pertenecen a un mismo equipo la remuneración será igual para todos e independiente de los resultados. Para que un equipo opere adecuadamente, necesita unos objetivos y una dirección claros, unos roles definidos para cada uno de sus miembros y una serie de reglas aceptadas por todos. Cuando se dan todos estos elementos, el resultado es la confianza mutua y el compromiso de los participantes. Un ejecutivo con una inteligencia cultural destacada sabrá combinar adecuadamente los tres requisitos para un buen funcionamiento, basándose en los antecedentes personales y culturales de los componentes de su equipo.

**El liderazgo global.** Un liderazgo efectivo es una de las mayores ventajas competitivas con que puede contar una organización. El éxito o el fracaso de una empresa suele ir asociado de manera casi automática a su liderazgo.

Aunque el liderazgo trasciende las fronteras culturales, el liderazgo efectivo está íntimamente ligado a unos rasgos culturales específicos. Un líder autoritario puede estar bien visto en cierta cultura y ganarse el apoyo de sus subordinados y, al mismo tiempo, provocar el rechazo en otra; la edad de un líder puede ser motivo de respeto y en otro lugar ser la causa para que no se le tome demasiado en serio.

Las prácticas de liderazgo pueden, por tanto, ser apropiadas o no serlo en absoluto según la cultura donde se lleven a cabo. Algunas prácticas son universales y otras totalmente particulares. Cuando un ejecutivo se enfrenta al hecho de tener que liderar a unos subordinados de una cultura ajena a la suya, la inteligencia cultural se convierte en su principal aliado.

Para los autores de este libro, el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye en los demás y les inspira para la realización de una visión, meta u objetivo comúnmente deseados. El proceso

de liderazgo así entendido se divide en seis fases:

- 1 la formulación de la visión;
- 2 su transmisión más allá de las fronteras culturales;
- 3 la planificación y elaboración de presupuestos de las organizaciones locales para la realización de la visión;
- 4 la creación de una estructura organizacional local para la ejecución de los planes;
- 5 la motivación del personal local;
- 6 la supervisión del rendimiento de este último.

Las primeras dos fases están dedicadas a la creación de la visión; las otras cuatro están encaminadas a su realización.

En la formulación y transmisión de una visión, las variables culturales como el horizonte temporal (el corto y el largo plazo), la orientación hacia los beneficios o hacia las personas y la jerarquización (rígida o más flexible) influyen de manera muy destacada.

Sony, por ejemplo, utiliza una planificación estratégica con un horizonte temporal de 125 años, un periodo de tiempo enorme comparado con la planificación de la mayoría de las compañías occidentales, que no suelen ir más allá de una década. De ahí que las compañías asiáticas estén orientadas más hacia el crecimiento que hacia los resultados (una característica propia de las compañías norteamericanas). Las empresas europeas (y las francesas, en particular) se sitúan en un horizonte de planificación medio en relación con estos dos extremos; la visión de la gran mayoría de ellas (exceptuando a las británicas, enfocadas hacia los beneficios) refleja la filosofía del bienestar social dominante en esas sociedades.

Los líderes que trabajan en culturas donde la jerarquización es muy pronunciada (China, Taiwán, Corea, India) prefieren tomar decisiones autocráticas en lo concerniente a la visión de la compañía, mientras que

en las empresas de cultura corporativa de tipo occidental se considera que la participación de todas las partes interesadas es la condición para el éxito de una visión.

En cuanto a la realización de una visión, las variables culturales que dejan sentir su influencia son el ritmo y la puntualidad, la distancia entre poderes, las diferencias culturales en los límites del tiempo y en las necesidades motivacionales. En muchos países (EEUU, Alemania o Inglaterra) el tiempo se considera un recurso limitado y el ritmo es por ello acelerado, lo cual hace que la puntualidad sea muy valorada. En otros países y continentes (India, México, Sudamérica) la puntualidad no goza de tanta estima y la realización de una tarea dentro del plazo marcado no está entre las prioridades de quienes la llevan a cabo.

En las culturas paternalistas (Turquía, China, Pakistán, Singapur, etc.), se percibe al líder como un padre y la relación con los subordinados parece moldeada según el modelo "adulto-niño". En otras sociedades más igualitarias (EEUU, Noruega, Dinamarca, etc.), a la hora de poner en práctica su visión los líderes hacen mayor uso de las reglas, estándares y procedimientos explícitos que de su autoridad personal.

En la cultura europea tomada en general, los límites entre el tiempo personal y el profesional son muy claros (el horario de comida se respeta escrupulosamente, no se espera que los empleados trabajen los fines de semana, las vacaciones son inviolables); en cambio, en las culturas norteamericana y asiática los límites entre el tiempo personal y el tiempo de trabajo no son tan rígidos.

Las culturas colectivas valoran más unas relaciones armoniosas entre los miembros de un grupo social que la necesidad de realización personal. Así, en Nepal, el premio para el "empleado del mes" en McDonald's va rotando entre todos los trabajadores y no guarda relación con la productividad o el rendimiento individual; en Japón, por su parte, la vergüenza se considera una herramienta motivacional muy poderosa.

Es el conocimiento y la familiaridad con todas estas concepciones lo que facilita a un líder el combinarlas de la manera más sabia para llevar a la práctica su visión y la misión de su organización.

## **Conclusión**

Los desafíos que encaran los ejecutivos que trabajan en ambientes interculturales son y serán cada vez más numerosos. Los enfoques que una vez utilizaron para completar su formación en gestión intercultural, centrados en un determinado país o cultura, ya han quedado

obsoletos a causa de una globalización que borra fronteras entre culturas y países.

La información geopolítica sobre un estado, o los listados con las diez acciones más importantes que hacer o no hacer, continúan siendo útiles para un primer contacto con una cultura desconocida, pero están lejos de ser suficientes. Los ejecutivos modernos que trabajan en condiciones de interculturalidad necesitan adaptarse a su ambiente de trabajo, mediante la inteligencia cultural y sus tres manifestaciones: el pensamiento, la motivación y el comportamiento.

El mundo y la economía se están volviendo más complejos. Ello con-

lleva que aumente día a día el número de tareas que debe enfrentar un ejecutivo de hoy y que, a menudo, le parecen irrealizables. A este respecto, comprender el funcionamiento de la inteligencia cultural y dominarla les facilita un primer paso hacia la reducción de esa complejidad. Si persisten en su esfuerzo, también lograrán reducirla en beneficio de sus subordinados, sus organizaciones, de sus países y, a la postre, de la humanidad entera.