

La diversidad cultural en el ámbito empresarial Buenas practicas. Recursos. Actividades



Cornelia Verdes-Bogza

International HR Lead | In-House Legal & Compliance

En un mundo como el actual en el que las empresas tienen que contar con personas provenientes de culturas diversas se hace necesario que las mismas se doten de recursos suficientes para gestionar esta diversidad cultural como una ventaja competitiva.

Al mismo tiempo, en el mundo de negocios en el cual todos estamos conectados, deseando explorar nuevos mercados, atraer nuevos clientes y estar a la altura de los retos profesionales, es esencial desarrollar competencias multiculturales para poder comunicar bien, adaptando nuestro mensaje al contexto multicultural para finalmente conseguir nuestros objetivos.

En este artículo pretendo hacer una breve descripción de ciertos recursos, actividades y buenas prácticas que puedan resultar de utilidad para gestionar con éxito la diversidad cultural.



PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS (Onboarding)

El programa de integración de un nuevo empleado tiene como objetivo principal la incorporación del empleado a su nuevo puesto, aclarando las dudas y las responsabilidades. Se trata de facilitar al nuevo empleado las herramientas necesarias para que cumpla su función en un proceso de acompañamiento que exige un seguimiento para ver si realmente la integración se lleva a cabo con éxito. Entregarle un largo documento escrito sobre su integración, sin un proceso de acompañamiento de una duración óptima y adaptada a su función, no es recomendable.

El programa de integración ofrece una excelente oportunidad para reafirmar la cultura organizacional y el compromiso de la empresa con sus valores y principios como la diversidad y la inclusión.

Durante la integración se comunican al nuevo empleado, entre otros:

- El código ético y de conducta de la empresa, las normas internas;
- El proceso de evaluación del rendimiento de los empleados;
- Los comportamientos esperados que definen, impulsan y fomentan el liderazgo y la diversidad cultural al nivel de empresa, introduciendo los proyectos en marcha al empleado, poniendo a su disposición los recursos disponibles (actividades y eventos, formación e iniciativas educativas, grupos de trabajo).

De esta manera, el nuevo empleado tiene la posibilidad de elegir entre las actividades disponibles relacionadas con la diversidad cultural, las que mejor se adaptan a sus necesidades. La elección no es una obligación, es solo una opción que se le ofrece para aportar su visión y, siempre que lo considera oportuno a lo largo de la relación laboral, participe de una manera activa.

Los programas de integración pueden ser un éxito y facilitar la integración rápidamente y de verdad, siempre que se organicen de una perspectiva práctica y auténtica. Suele ser el departamento de recursos humanos el que tiene el liderazgo del programa de integración, pero la implementación del mismo

requiere la colaboración de varias funciones.

Un buen programa de integración ofrece al nuevo empleado informaciones completas y presenta el conjunto de acciones para todas las formas de diversidad, mostrando de esa manera la visión de un plan de gestión estructurado y coherente de la diversidad de la empresa. Fomentar una cultura organizacional donde se valora la diversidad cultural es un asunto que compete a todos, no solo al equipo de recursos humanos. Un programa de integración eficaz para tratar con acierto la diversidad cultural y otros tipos de diversidad ha de poder llevarse a cabo en el día a día de la empresa.

Al incorporarse en un nuevo colectivo, el empleado observará como está organizada la empresa, si todo lo que se le prometió durante el proceso de selección es una realidad. Si las declaraciones altisonantes sobre la importancia de la diversidad cultural no se corresponden con un ambiente propicio para que el nuevo empleado desarrolle sus competencias multiculturales, esas mismas declaraciones tendrán, a la postre, un impacto negativo, afectando al nivel de confianza y expectativas profesionales de desarrollo personal como también al compromiso del nuevo empleado con el proyecto empresarial. Sin ofrecer las herramientas adecuadas y verdaderas para fomentar la diversidad, a la empresa le resultará difícil de retener el talento a largo plazo.

Finalmente, es recomendable tener una versión de programa de integración adaptada a los empleados que se reincorporan al trabajo después de un periodo más largo de ausencia aunque conozcan la empresa (programa de reintegración o reincorporación).

ACCESO A RECURSOS EDUCATIVOS SOBRE OTRAS CULTURAS

El respeto a la diversidad cultural como un valor de la empresa exige a la misma permitir el acceso a las culturas de todos los empleados que forman parte de la misma.

Se pueden organizar sesiones o talleres sobre otras culturas o programas combinados cuyo objetivo sea mejorar las relaciones entre personas de distintas culturas, que compartan sus diferencias como una riqueza, promoviendo una mentalidad abierta e integradora, y la aspiración de descubrir cosas nuevas con perspectiva enriquecedora. Las jornadas de celebración cultural ofrecen una oportunidad para los empleados que quieran participar activamente, compartiendo sus experiencias y conocimientos sobre las tradiciones y las costumbres de otros países.

Casa Turca de Barcelona es un ejemplo de organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es facilitar el intercambio cultural entre ambos países mediterráneos, Turquía y España, poniendo a la disposición del público interesado diferentes actividades culturales:

- Charlas de temática en el ámbito de la cultura, historia, arte, política y socio-economía;
- Ciclos de ponencias (ej.: “Homenaje a Cervantes”);
- Conferencias con el motivo del Día Internacional de la Mujer con un temario presentado por una perspectiva académica y personal;
- Encuentros interreligiosos que incluyen gastronomía de otros países y visitas guiadas;
- Jornadas organizadas con motivo de la Semana Mundial de la Armonía Interconfesional;
- Desayunos de trabajo;
- Cursos de turco y reuniones informales para mejorar el idioma turco;
- Tardes de cine, de meditación danzada y conciertos;
- Eventos de gastronomía turca;
- Talleres artísticos de pintura, cerámica y arte

tradicional de Turquía.

El conjunto de actividades del “Espacio para la diversidad” es muy amplio y ofrece a todos los participantes la oportunidad de compartir sus ideas, aclarar las dudas, adquirir conocimientos de ambas culturas e idiomas, hablar sobre el estilo de vida de ambos países, entender la comunicación intercultural en el empleo de cada país, las tradiciones y las costumbres.

Para las empresas que tienen una necesidad específica de desarrollar las competencias multiculturales de sus empleados ayudándoles a relacionarse mejor con compañeros o clientes de Turquía, participar en las actividades que organiza Casa Turca de Barcelona les pueden ser de gran ayuda para que sus empleados adquieran las competencias multiculturales rápidamente.

EQUIPOS MULTICULTURALES. FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL EQUIPO

Conocer el idioma es importante, pero no es suficiente para comunicar con las personas de otras culturas si el conjunto de comportamientos y gestos muestra poca sensibilidad a las características de la cultura del interlocutor.

Las diferencias culturales pueden ser difícil de gestionar para una empresa si deja de lado la gestión de las mismas, impactando directamente en el rendimiento y los resultados de los empleados creando frustraciones, que finalmente impactan también en sus resultados.

Lo ideal es poder ofrecer la formación adecuada sobre la diversidad cultural antes de iniciar un proyecto en otro país o un proyecto que precise de equipos formados por personas de diversas culturas.

A veces nos encontramos con dificultades a la hora de implementar una formación adecuada sobre la diversidad cultural a todos los miembros de un equipo simultáneamente, antes de empezar un proyecto:

- Unas veces se trata de proyectos internacionales que se desarrollan conjuntamente en varios países y resulta difícil coordinar los recursos disponibles al mismo tiempo;

- Otras veces los equipos humanos son muy numerosos y las diversidades culturales también lo son, lo que aumenta las dificultades;

- Otras porque esas diversidades son profundas o específicas que se hace preciso disponer de un especialista en el tratamiento de diversidad cultural que a su vez conozca la empresa, lo que puede resultar difícil.

Cuando la formación empieza al mismo tiempo que el desarrollo de un proyecto y no antes, se recomienda la implementación de reglas de colaboración y trabajo que puedan disminuir el riesgo de tensión y conflictos resultantes de las diferencias culturales. Esas reglas se implementan bajo la estricta supervisión y liderazgo del líder del proyecto y frecuentemente incluyen:

- Siempre que sea posible, organizar una primera reunión antes de iniciar el proyecto en un entorno informal, invitando a todos a participar.
- Dar unas reglas básicas como las de suponer las mejores intenciones de cada persona, abstenerse de juzgar, dejar los estereotipos y los prejuicios fuera del ámbito del proyecto.
- Mostrar empatía, escuchar activamente, establecer y cumplir con las fechas de entrega.
- Clarificar por escrito la estructura organizativa del equipo, las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros, los objetivos, las fases del proyecto, las fechas, los horarios laborales y periodos vacacionales, los procesos de trabajo.
- Si se utiliza el inglés como idioma de comunicación, pedir a los nativos ingleses que hablen más despacio y usen un vocabulario adecuado para entenderse con una persona que no es nativo, siendo conscientes de que los no nativos pueden tener dificultades para entender ciertos acentos, jergas o expresiones coloquiales propias de un nativo. Asegurarse de que los mensajes son entendidos.

- Aclarar las reglas de envío de correos para todos los miembros del equipo (por ej. quien debe estar en la copia de un correo y cuando, la prohibición o el uso libre de la opción de “copia oculta” del correo, uso de correo electrónico vs. llamar por teléfono

vs. usar la mensajería electrónica disponible tipo “chat”).

- Planificar las actividades a nivel del grupo con antelación para darles tiempo que se preparan las reuniones: enviar las invitaciones y la agenda de la reunión a todos, indicar los responsable de cada tema y animarles a participar de manera activa.

- Mantener conversaciones con los miembros del equipo durante la ejecución del proyecto, observando la motivación de cada uno, sus retos y su rendimiento durante el mismo.

- Ser consciente de que la comunicación no verbal es una forma de comunicación y que determinados gestos puedan tener diferentes significados, según la cultura de cada país de origen de los miembros del equipo.

- Conocer el contexto cultural de cada miembro. Puede ocurrir, por ejemplo, que mientras en unas culturas no esté bien visto criticar en público, en otras culturas si sea costumbre hacerlo.

- Tomar oportunamente la decisión de cambiar la estructura del equipo inicial cuando ninguna otra opción funcione y sea necesario resolver un conflicto generado y mantenido por la diversidad cultural.

Antes de proponer cualquier actividad de formación se debe realizar un análisis de las competencias que les hacen falta a los miembros del equipo y priorizar las competencias claves que sean necesarias para ese proyecto. La formación sobre la gestión de la diversidad cultural y equipos multiculturales puede incluir los siguientes:

- Programas y talleres de formación sobre temas como: la escucha activa, resolver conflictos, colaboración y gestión de equipos virtuales;
- Talleres con casos prácticos y retos por resolver en relación a la diversidad cultural;
- Uso de las plataformas especializadas online que pueden facilitar y generar programas muy interesantes y prácticos sobre la diversidad multicultural.

En el caso de un proyecto global con diferentes fechas de implementación en diversos países se recomienda actualizar el contenido del material utilizado para tratar la diversidad cultural con las experiencias adquiridas, teniendo en cuenta las situaciones concretas que hemos abordado.

CAUSAS DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES

Entre las causas de las diferencias culturales que se deben abordar en un programa de formación se encuentran los siguientes:

- La actitud y la reacción hacia jerarquía y la autoridad;
- La formalidad vs. la informalidad;
- El proceso de toma de decisiones;
- El colectivismo vs. el individualismo;
- La manera de relacionarse, construir y mantener relaciones;
- La manera de comunicar, el estilo, la comunicación verbal y no verbal;
- La gestión del tiempo;
- El control interno vs. externo sobre éxitos y fallos;
- La manera práctica de realizar una actividad;
- Los factores de motivación;
- La actitud hacia el entorno personal: familia, amigos, espacio personal, concepto privado vs. público, estilo de vida.

Hay otros factores que también podrían haber influido las diferencias culturales y que forman parte del conjunto de las experiencias o situaciones vividas en un país, una zona geográfica o la influencia de la religión predominante de una cultura, entre otros.

Un recurso interesante es el uso de la plataforma de Culture Wizard (<https://www.rw-3.com>) que ofrece soluciones completas e integradas de formación para trabajar en equipos globales, liderazgo global, diversidad e inclusión. La formación y los recursos están disponibles a través de su plataforma online, pero también existen opciones presenciales. A nivel

individual la persona puede descubrir y explorar sus preferencias culturales y compararlas con las culturas de otros países para identificar los posibles retos interculturales. Los materiales incluyen entre otros:

- Perfiles de varios países y apartados para expatriados;
- Análisis de los aspectos relacionados con las diferencias culturales y comportamientos culturales;
- Valores culturales en diversos países y valores clave en el negocio, sugiriendo comportamientos deseados y recomendaciones para una comunicación óptima.

SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE DIVERSIDAD CULTURAL (Feedback)

Se recomienda que la empresa haga continuamente el seguimiento de cómo se están desarrollando sus programas de diversidad cultural y que ofrezca a los empleados la oportunidad de hacer recomendaciones, sugerencias o propuestas de mejora.

Es esencial fomentar una cultura empresarial abierta a todos los niveles, crear y mantener un entorno abierto y seguro para que los empleados puedan expresar sus ideas, aclarar sus dudas o poder hablar libremente sobre lo que les preocupa y les interesa, en definitiva hacer de la diversidad cultural un valor para la empresa y de su adecuada gestión una ventaja competitiva en el mundo global.