

IV CONGRESO ANDALUZ DE SOCIOLOGIA

Grupo: Economía, Trabajo y Empleo

Comunicación: ***MARKETING INTERNO PARA LA GESTION DE LA DIVERSIDAD EN EQUIPOS DE TRABAJO MULTICULTURALES EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION***

Autores:

José Luis Ruiz de Alba Robledo

jruizdealba@gmail.com

José María Martín Martín

INDICE

1. Introducción
2. Gestión de la diversidad
3. El trabajo en equipo: equipos vs grupos
4. Equipos de trabajo de alto rendimiento
5. Conclusiones

1. Introducción

La presente comunicación tiene por objeto tratar un tema concreto en un ámbito mucho más genérico. El tema concreto se basa en la gestión y aprovechamiento de los equipos de trabajo en la empresa, especialmente de las reuniones de trabajo desde la óptica del marketing interno. El ámbito es el del mundo empresarial, pero atendiendo a un elemento clave como es la diversidad existente en el mundo empresarial, diversidad que surge como consecuencia necesaria de un contexto cada vez más globalizado.

La diversidad en el mundo de la empresa es una realidad, más que un fenómeno, está ahí y es un hecho innegable. La Real Academia define la diversidad como “Variedad, desemejanza, diferencia” en su primera acepción o como “Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas”, en su segunda. En el mundo empresarial se define como un problema en algunas empresas y como un nicho de oportunidades en otras. Lo que hace que se adopte una definición u otra depende del modelo de gestión de la empresa en cuestión. Por ello hemos dedicado el primer capítulo de la comunicación a tratar el tema de la gestión de la diversidad en el mundo empresarial, con qué tipología de diversidad podremos encontrarnos y las diferentes posturas que una empresa puede adoptar frente a la misma.

Sentada pues la necesidad de una correcta gestión de la diversidad en el mundo empresarial llega el momento de abordar en qué términos y de qué manera debe gestionarse tal diversidad, en definitiva cómo se gestiona correctamente la diversidad. Sin embargo, este tema daría para mucho más que los límites de una comunicación como la que nos ocupa, por ello hemos decidido centrarnos en un punto y abordarlo

desde el prisma de la diversidad, concretamente la gestión de los equipos de trabajo y de las reuniones de trabajo.

La elección del tema concreto no es ni mucho menos banal. La diversidad en el mundo empresarial muy a menudo se traduce en un choque de opiniones, culturas y puntos de vista distintos; ocasionados normalmente por las diferencias culturales, étnicas, sociales, demográficas, etc. Pues bien, este choque se acentúa aún más si cabe en las reuniones de trabajo de equipos multiculturales. Por ello hemos pensado que una buena muestra de cómo gestionar debidamente la diversidad podría darse analizando cómo podemos hacer que las reuniones de trabajo sean cada vez más eficaces.

No se trata, pues, de anular la diversidad en las reuniones de trabajo, sino de saber gestionarla para que se convierta en un elemento enriquecedor y no enturbiador. Si sabemos gestionar una reunión de trabajo de un equipo multicultural, sacando el máximo provecho a la diversidad conseguiremos que esta misma diversidad sea un elemento, no solo que no disturbe, sino que aporte verdadero valor a nuestra compañía.

Para ello hemos dedicado los dos siguientes capítulos de nuestra comunicación a analizar los equipos de trabajo multiculturales. En ellos marcaremos pautas para lograr equipos de trabajo eficaces y con un alto rendimiento, enmarcándolas siempre en el ámbito de la diversidad y atendiendo a las características específicas de un entorno de trabajo multicultural.

Asimismo, hemos incluido en la comunicación testimonios actuales de directivos que se encuentran trabajando en empresas donde el índice de diversificación es altamente elevado. Esto enriquece enormemente lo aportado, y hace que la presente comunicación no se quede en el espectro teórico, sino que presente testimonios y prácticas reales de cómo se puede gestionar la diversidad. Queremos aprovechar para agradecer muy efusivamente la colaboración prestada por estas personas que han enriquecido mucho este estudio.

Finalmente, trataremos de establecer una serie de conclusiones, de una manera muy esquemática que sirvan como puntos de aprendizaje del presente trabajo. La intención es que estas conclusiones sirvan de guía y quizás de punto de partida para aquellas personas que quieran profundizar en la gestión de la diversidad en el mundo empresarial. De tal manera, queremos que la presente comunicación pueda servir de una manera útil y práctica a aquellos directivos, empresarios y mandos intermedios que lo deseen; en caso de ser así estaremos más que satisfechos.

2. Gestión de la diversidad.

Fuentes de diversidad.

En casi toda la literatura científica al respecto se muestran como causas de la diversidad las siguientes: Demográficas; Raciales; Culturales; Religiosas; Funcionales; Sociales; Físicas.

Si bien en algunos casos las vemos reducidas a razones de género, raza y edad (como es el caso de la definición de la diversidad esgrimida por la *Equal Employment Opportunity Commission* americana). El presente artículo no pretende ser un exhaustivo análisis de la diversidad en sí misma, ni tampoco del alcance de la misma, más bien

pretendemos como ya hemos visto en la parte introductoria mostrar una posible vía de actuación ante la misma en el mundo empresarial, y concretamente en las reuniones de trabajo en el ámbito de la empresa.

Si bien, nos parece necesario que comencemos unificando o poniendo en común un cierto rango bajo el cual el término diversidad puede ser tenido en cuenta. Acabamos de enumerar las causas más frecuentemente aceptadas como inductoras de diversidad, asimismo hemos visto que en algunos entornos estas causas pueden ser reducidas a tres causas principales. La complejidad de la realidad que se esconde tras la diversidad, tanto a nivel social como a nivel empresarial, nos hace pensar que cualquier reducción puede hacernos perder puntos de vista importantes para una buena gestión del fenómeno que nos ocupa.

Por todo ello permítannos analizar brevemente las causas antes mencionadas de tal manera que posteriormente podamos avanzar por un suelo lo más sólido posible.

a) Causas demográficas. Entre las causas demográficas destacan considerablemente las de género y edad. Por un lado, la incorporación de la mujer al mercado laboral es un hecho innegable a nivel global, aunque el tiempo y el modo varíe notablemente de un país a otro. Por otro lado, cabría reflexionar y mucho sobre si esta incorporación se ha producido íntegramente, equitativamente, y a qué precio; pero no es el lugar adecuado para ello. De lo que no cabe duda es de que en entornos como el occidental la presencia de ambos géneros en el mercado laboral es un hecho, y son cada vez menos los “cotos” laborales cerrados a un único género. Paralelamente el abanico de la edad en el mercado laboral igualmente ha variado considerablemente. En el mundo occidental nos enfrentamos a un envejecimiento de la población que hace que la radiografía del entorno laboral en cuanto a la edad haya variado significativamente. Asimismo, este envejecimiento ha hecho que poblaciones más jóvenes hayan venido a surtir de mano de obra necesaria a nuestro mercado laboral, haciendo que el fenómeno de la diversidad se vaya aumentando cada vez más.

Cabe destacar entre las causas demográficas un fenómeno que se está produciendo y que tiende a afianzarse cada vez más en nuestro entorno laboral. Y es que no solo como ya hemos dicho el abanico de la edad en el mercado laboral ha variado, sino que los puestos y responsabilidades asociadas a cada tramo de edad también lo están haciendo notablemente. Los jóvenes cada vez están más preparados y asimismo cada vez van ocupando puestos de más responsabilidad a edades más tempranas, lo que hace que lleguen a tener a su cargo a personas de edades bastante superiores a la suya. Esto implica un cambio en el tradicional sistema de jerarquías y autoridades que merece la pena al menos ser mencionado.

b) Causas raciales / culturales / religiosas. Quizá junto con la diversidad de género este grupo de causas sean las que más fácilmente se asocian como inductoras de diversidad en cualquier entorno. Los movimientos migratorios de los últimos años en toda Europa hacen que la diversidad causada por fenómenos raciales, culturales o religiosos sea la más tenida en cuenta por políticos, sociólogos o empresarios. Por otro lado cada vez más se habla de globalización y de cómo las nuevas tecnologías de la información han ido deteriorando cada vez más las barreras culturales entre los distintos países. Pero basta darse una vuelta por determinados barrios de cualquiera de nuestras ciudades para darnos cuenta de que las distintas idiosincrasias y maneras de ser de cada una de las distintas culturas o nacionalidades se mantienen no sólo latentes sino en muchos casos la lejanía del hogar las hace que florezcan aún más si cabe.

c) Causas funcionales. Estas causas son intrínsecas al mundo empresarial, bajo ella caben las diferencias que nos encontramos en una empresa en relación a las distintas funciones que son llevadas a cabo por los distintos departamentos, y por ende por los distintos empleados de cada uno de los departamentos. Sin embargo, es importante tenerlas en cuenta ya que los actuales modelos de gestión empresarial hacen que cada vez más la comunicación y el trabajo interdepartamental se tornen vitales para lograr una buena ventaja competitiva.

d) Causas sociales. Dentro de las causas sociales se engloban todas aquellas diferencias referidas al estilo de vida, la orientación sexual o la escala de valores. No hace falta decir que cada día aumenta notablemente en nuestra sociedad actual el respeto y la tolerancia hacia las diferencias de este tipo, sin embargo este respeto y tolerancia logran asimismo que tales diferencias se manifiesten de manera cada vez más explícita, y es por ello que debemos tenerlas muy en cuenta.

e) Causas físicas. Estas causas hacen referencia a la incorporación al mundo laboral de personas discapacitadas físicas (o psíquicas) comprendiendo un amplio baremo de discapacidades. Tanto la sociedad actual como el mundo empresarial, en ocasiones movido por beneficios fiscales y sociales, son conscientes de la importancia de la integración de estas personas con algún tipo de discapacidad, y múltiples asociaciones y organizaciones se esfuerzan por formar y capacitar a este tipo de personas para que puedan desarrollar eficazmente diversos trabajos; ayudando con ello a la integración de las mismas en la sociedad.

El impacto de cada una de las fuentes de diversidad en el mundo empresarial, que es el que nos ocupa, es diverso, pero quizá la diversidad de género sea la más significativa, tanto por el gran avance recorrido en los últimos tiempos como por el largo camino que aún queda por recorrer. En este sentido cabe referir que en el primer semestre del pasado año se registraron un 15% más de denuncias de discriminación por razón de sexo que en el mismo periodo del año anterior. Ahora bien, en cuanto a la gestión empresarial no parece que dirigir o coordinar equipos de trabajo mixtos suponga ningún problema significativo, teniendo en cuenta que en España a pesar de los datos significados anteriormente la incorporación de la mujer al mercado laboral es un hecho, otro problema es si se ha logrado en buena forma y manera.

Sin embargo, pensamos que es más actual la incorporación de personas de distintas nacionalidades y culturas a equipos de trabajo que de esta manera se configuran multiculturales, con todo lo que eso conlleva; por eso nos centraremos en el presente artículo a tratar este tipo de diversidad principalmente, aunque las principales líneas argumentales puedan servir a rasgos generales para cualquier tipo de diversidad.

Posturas a adoptar frente a la diversidad en la empresa.

La diversidad en el mundo empresarial no es en sí un hecho positivamente bueno o un hecho positivamente malo, va a depender más bien de la postura que se adopte frente a la misma y la gestión que logramos hacer de nuestros recursos. En este sentido la diversidad en la empresa podría aparecer como una oportunidad, una oportunidad que en el caso de no ser bien tratada y gestionada se torna en amenaza.

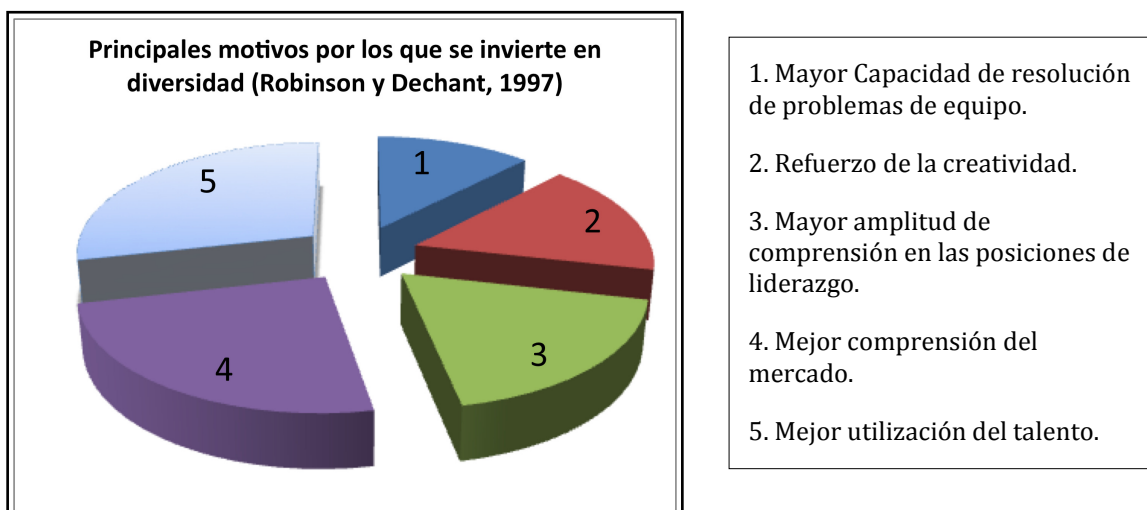
Por ello podríamos decir que caben dos principales posturas ante la diversidad: una positiva que entiende la diversidad como una fuente de oportunidades y una negativa que la teme como una amenaza.

Aquí es donde juega un papel fundamental conseguir un claro planteamiento de marketing interno en cada empresa para enfocar a toda la organización hacia esta meta de conseguir ver la diversidad como una fuente de oportunidades.

Por el contrario, no es difícil entender que una empresa se enfrente a la diversidad como si ésta fuera una amenaza, teniendo en cuenta que todo cambio implica un riesgo y que hay determinadas empresas y sobre todo determinados empresarios que son muy reacios a adoptar cualquier tipo de cambio. Asimismo, podemos encontrar fácilmente estadísticas que muestran que la diversidad demográfica en la empresa implica un mayor número de rotación y ausentismo. Por otro lado es importante también destacar el llamado paradigma de la atracción de la similitud, según el cual en equipos heterogéneos se da un menor nivel de integración social, ya que las personas integrantes de dichos equipos tienden a relacionarse con personas similares.

En definitiva, podemos encontrar motivos para temer a la diversidad en la empresa y percibirla como una amenaza. Sin embargo, la diversidad no es una opción, sino más bien un hecho tanto en la sociedad como en las empresas, por ello más que temerla merece la pena asumirla y tratar de aprovechar las oportunidades que pueda aportarnos.

Ha habido diversos estudios acerca de los beneficios que una buena gestión de la diversidad puede aportar a la empresa¹, y últimamente es un tema muy recurrente tanto para investigadores como para consultores. En 1997 Robinson y Dechant analizaron las principales causas para invertir en diversidad de las más importantes empresas norteamericanas.



Ahora bien, sentadas las premisas de que no merece la pena enfrentarse a la diversidad o temerla como una amenaza ya que es como querer ponerle diques al mar, y de que encontramos causas suficientes para invertir en una buena gestión de la misma cabe plantearse de qué manera podemos gestionar eficazmente la diversidad.

Gestionar la diversidad.

¹ Destacar el de 1991 de Cox y Blake quienes por primera vez enumeraron una clasificación de los beneficios que la diversidad puede aportar.

Principalmente podemos señalar dos maneras de enfrentarse a la gestión de la diversidad en el empresa: un enfoque reactivo y un enfoque proactivo.

Para tratar del enfoque reactivo es necesario señalar que la sociedad y los distintos gobiernos siendo conscientes del fenómeno que nos ocupa han ido por delante estableciendo una serie de normas que obligan a las empresas a gestionar de una cierta manera la diversidad. Procurando generalmente que el trato en las empresas para cualquier persona sea equitativo y justo². En definitiva el enfoque reactivo para gestionar la diversidad se limitaría a que la empresa cuidara de cumplir las leyes establecidas para asegurarse de que no se incurra en actividades discriminatorias. Este enfoque parece que conecta mejor con una concepción de la diversidad en el mundo empresarial como una amenaza y no como una oportunidad.

Frente a este enfoque cabe adoptar una postura proactiva frente a la diversidad, en la que la empresa no se limitaría a cumplir estricta y pulcramente las leyes establecidas en cuanto a diversidad, sino más bien y admitiendo que la diversidad es una fuente de oportunidades trata de gestionarla adecuadamente y sacar con ello el máximo provecho, llegando a lograr incluso ventajas competitivas frente a la competencia.

El siguiente cuadro comparativo, presentado por Richard y Johnson en 2001 señala las diferencias de dos modelos de gestión de la diversidad que pueden asimilarse a los dos distintos enfoques que hemos propuesto anteriormente:

Comparación de las Características del Modelo de la Orientación hacia la Diversidad frente al Modelo Identidad-Ciego (Richard y Johnson, 2001)

	Orientación hacia la diversidad	Identidad – Ciego
Cultura Organizativa	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
Proceso de Aculturación	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas.	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
Políticas de Recursos Humanos	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el	Las políticas de recursos humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de recursos humanos no consideran las implicaciones sobre la

² Podemos señalar en el marco de la Unión Europea las directivas 2000/43/CE sobre la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico, o la 2000/78/CE sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

	rendimiento.	diversidad.
Empleados	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son evaluados por su mérito individual.
Resultados	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Llegados a este punto cabe la discusión acerca de múltiples propuestas para gestionar bien o cada vez mejor la diversidad en las empresas. Nuestra propuesta va encaminada a mejorar las reuniones de equipos de trabajo, atendiendo a la diversidad existente en las empresas. La razón de la elección de este tema se fundamenta en que en reuniones de trabajo multiculturales, donde hay que llegar a acuerdos y a decisiones consensuadas, las diferencias culturales, raciales, etc afloran muy a menudo y una buena gestión de esta diversidad puede dar lugar a reuniones mucho más eficaces y ricas en contenido.

3. El trabajo en equipo: equipos vs. grupos

Marketing interno

No se pueden conseguir equipos de trabajo de alto rendimiento en entornos multiculturales sin un serio empeño de marketing interno. Los propulsores del *marketing holístico* como señala Kotler, parten de la base de que *todo importa* en el marketing (los empleados, los clientes, los proveedores, la competencia, el entorno). Buscan consistencia interna en todas las decisiones de la empresa en la medida en que todas afectan al marketing.

Si hay algo que afecte al marketing eso son las personas y en especial las personas que están dentro de la organización, de ahí la importancia de hacer un buen *marketing interno*, pues ¿puede cuidar a sus clientes quien descuida a las personas de su empresa? Y si lo hace ¿en qué medida esa desatención no acabará afectando negativamente a los clientes y todo el mercado? Las personas trabajan para satisfacer necesidades. Una empresa tiene que procurar satisfacer las necesidades del mercado, de sus clientes, de sus proveedores, ¿pero no tendrá que satisfacer primero las necesidades de sus empleados? O dicho de otro modo, ¿es que acaso piensa que podrá satisfacer de manera sostenible las necesidades del mercado si no satisface las de sus empleados –clientes internos-?

El *marketing interno*, aunque algunos lo sitúan como parte del *marketing de relaciones*, a nuestro juicio es mucho más. Sin ánimo de caer en una carrera por ir rebautizando al marketing cada vez con más adjetivos, podríamos considerar que el marketing interno constituye parte de lo que nos gusta denominar *marketing esencial* en la medida en que las personas son la esencia de cada empresa.

El marketing interno ha de residir no solo en la dirección de recursos humanos sino en toda la alta dirección. Como dice el refrán italiano *il pesce puzza dalla testa*³ quiere decir que muchas veces el problema –o la solución– de una organización está en la cúspide, en las personas de vértice y de ahí se va difundiendo a toda la organización. Por ejemplo si el vicepresidente ejecutivo de marketing está más pendiente de las cuotas de mercado o de un avance de la competencia, más que de sus propios empleados, algo importante se está desenfocando.

El marketing interno supone que todas las funciones de una empresa estén *integradas* para evitar que el responsable de los recursos humanos busque unos objetivos que puedan ser contrarios al marketing o que el que decida sobre la calidad de determinados productos a base de recorte de gastos pueda perjudicar el resultado final. Esto supone que todos los departamentos y a la postre todos en la empresas tengan una auténtica *orientación al cliente*. Como decía David Packard, de Hewlett-Packard, “*el marketing es demasiado importante para dejarlo exclusivamente en manos del departamento de marketing*”.⁴

Del trabajo individual al trabajo interdependiente

Toda persona a nivel profesional tiene que desempeñar cierto volumen de trabajo individual que no es sustituible por una máquina o por otras personas. Pero a base del solo trabajo individual es casi imposible que las empresas o las organizaciones avancen. Todo trabajo individual necesita del trabajo de otras personas que perfeccionan el propio trabajo y hacen que el resultado final sea más eficaz y eficiente que si lo desempeñara una sola persona.

La interdependencia es una cualidad de todo trabajo y cada vez es una tendencia generalizada que hace que muchos tengan que experimentarse en el trabajo con otras personas.

En las empresas modernas la práctica del trabajo en equipo va dejando atrás las tradicionales estructuras jerárquicas y se abren paso los métodos de trabajo multifuncionales e interdisciplinarios.

Hay quienes por su personalidad son más independientes y encuentran dificultad en coordinar su trabajo con otras personas. Están lo que vulgarmente se denominan “lobos solitarios”, los que “van por libre”, los “indómitos”, etc, que se hacen notar a simple vista en muchas organizaciones. Pero la realidad evidencia que hasta los más recalcitrantes tarde o temprano necesitan del apoyo de otras personas, del trabajo de otros colaboradores.

Hay culturas con una mayor tendencia al trabajo en grupo y otras con más tendencia al individualismo. Eso se va adquiriendo en el entorno familiar y escolar hasta llegar a constituir rasgos identificativos de países enteros e incluso de áreas geográficas.

Integración de los diversos miembros del equipo

³ (*el pez huele a podrido desde la cabeza*)

⁴ Kotler, Philip, “*Dirección de marketing*”. Pearson (2006), pág, 29

Lo que define de manera más diferencial a un equipo es la integración. La integración supone objetivos comunes, colaboración para conseguirlos, cooperación vs competición, compartir información, sintonía de relaciones que se traduce en un alto nivel de comunicación dentro del equipo.

Integrar, que no supone anular las diferencias. Sino buscar lo esencial, que en el caso de los equipos de trabajo es todo aquello que lleva a la cohesión interna y a la buena marcha del equipo hacia los fines para los que ha sido constituido.

Los autores J.Porras y J. Collins en su famoso libro ⁵ analizan dieciocho compañías que han cambiado sus estilos de dirección y como consecuencia sus beneficios. La clave no ha estado tanto en centrarse en el desarrollo de ventajas competitivas como en potenciar de una parte el *respeto a los individuos* y de otra la *innovación*. Trabajando de manera sostenida sobre estos dos *valores centrales* han conseguido hacer esos cambios tan duraderos con rentables a todos los niveles. Pero para eso hace falta un serio esfuerzo de marketing interno.

Diversidad

Pankaj Gemawat en su libro *“Redefiniendo la globalización”* realiza un brillante análisis sobre este fenómeno del que solo entre 2000 y 2004 se escribieron más de 5.000 libros sobre la globalización. Comienza su segundo capítulo con esta cita *“No hay países extranjeros. El único extranjero es el viajero”*. ⁶

Este autor para fomentar una mentalidad abierta, el conocimiento y la integración entre los países propone 10 puntos: 1) contratar para la adaptabilidad; 2) formación académica; 3) participar en equipos de negocios y proyectos transfronterizos; 4) utilización de diversos puntos geográficos en las reuniones de equipo y de proyecto; 5) experiencias de inmersión en culturas extranjeras; 6) asignaciones fuera del país; 7) cultivar la diversidad geográfica y cultural entre los altos ejecutivos; 8) dispersión de las oficinas centrales de unidad de negocio o centros de excelencia; 9) definir y cultivar una serie de valores centrales de toda la empresa; 10) abrirse paso a través de las fronteras organizativas. ⁷

En *El fin de la historia* de Fukuyama se suponía que la democracia liberal y el capitalismo impulsado por la tecnología habían triunfado sobre otras ideologías, sin embargo ahora hay quienes ven con más claridad el *Choque de las civilizaciones* de Samuel Huntington. Hoy en día tenemos que vigilar con detalle el ascenso del “neopopulismo” en América Latina y las recientes crisis financieras que está azotando la economía Norteamericana y parece amenazar a las finanzas mundiales.

El Profesor Javier Fernández Aguado señala expresamente para esta comunicación *“la diversidad siempre ha sido necesario gestionarla. Ejemplos apasionantes encontramos en personajes como Alejandro Magno, Aníbal o Julio César. La clave está en detectar y*

⁵ J.Porras y J.Collins. *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies* (1994) Harper Collins.

⁶ Robert Louis Stevenson, *The Silverado Squatters*, 1883.

⁷ Pankaj Gemawat, *Redefiniendo la globalización*, 189-191 (*Cuadro desarrollado*). Deusto (2008)

poner en marcha la dynamis, la energía común, que unifique criterios esenciales en el mismo proyecto, soslayando otras circunstancias que pudieran separar".

Lengua inglesa

Un factor homogeneizante que acorta las distancias culturales es la lengua inglesa. Por ejemplo eso acerca India a Estados Unidos por el uso extendido del idioma inglés. Se estima que hay 100 millones de indios que hablan inglés, cifra superior a todos los angloparlantes de China.

Por tanto, aunque parezca evidente, aquí queremos apuntarlo, y es que las empresas que quieran ganar la batalla de la globalización han de invertir esfuerzos y energías en la formación en idiomas de su capital humano. En particular es imprescindible el dominio de la lengua inglesa.

Dejamos aquí apuntados un importante plan de acción para los responsables del marketing interno de cada empresa.

Calidad de las relaciones

De la misma manera que para hacer un buen plato de cocina hay que disponer de buenos ingredientes, para formar un buen equipo de trabajo hay que contar con buena "materia prima" esto es con personas con alto nivel de calidad humana. Y eso se puede medir en primer lugar con un sencillo indicador: la educación.

La calidad de las relaciones entre los componentes de un equipo de trabajo es un elemento esencial para que se pueda consolidar ese equipo. La calidad de las relaciones está en buena medida basada en la calidad humana de las personas que lo integran, como hemos indicado, por tanto aquí entran de lleno los procesos de selección de personal: definir muy bien los puestos a cubrir y los perfiles requeridos para cada uno. Aquí también han de trabajar muy de la mano los departamentos de recursos humanos con los responsables del marketing interno de cada empresa.

Excelente materia prima: calidad humana de los integrantes

Un equipo se construye a partir de la personalidad de cada uno de los integrantes. Usamos la palabra integrantes de un equipo porque un elemento esencial de un equipo es la integración.

Definimos la calidad humana con estos parámetros:

- a) Inteligencia (no conocimientos). Personas inteligentes no supone que tengan un alto coeficiente de Inteligencia. Personas que sean capaces de conocer la realidad e interpretarla de manera razonable por tanto que gocen de talento en un sentido más amplio. Personas que sepan distinguir lo importante de lo accesorio, lo urgente de lo que puede esperar. En definitiva personas con sentido común. Esa sensatez es la primera cualidad a buscar. Se nota en personas que están más pendientes de las soluciones que del problema en sí. Personas prácticas que sepan dar salida a las situaciones antes que dejar que todo quede encallado.
- b) Equilibrio emocional. Personas con cierta estabilidad de ánimo.
- c) Autoconocimiento (puntos fuertes al servicio, defectos detectados asumidos)

- d) Humildad (capacidad de perdonar y de pedir perdón). Está en la base de las demás cualidades personales.
- e) Veracidad. Personas que sepan decir la verdad por encima de cualquier otro tipo de intereses.
- f) Voluntad de servicio. Personas capaces de realizar sus esfuerzos y orientadas a servir por encima de otras preferencias. Que sepan atender a los clientes, proveedores, colaboradores, directivos, subordinados, con esa voluntad de servir. Esto es particularmente importante, lógicamente, en las empresas de servicios.
- g) Educación
- h) Respeto
- i) Cooperación
- j) Tolerancia

Autoconocimiento de cada uno de los integrantes de un equipo y entrenamiento (Coaching)

Es importante que cada integrante del equipo se conozca fundamentalmente para saber en qué es fuerte y por tanto puede aportar y en qué tiene debilidades o carencias y saber sus límites para poder reforzarlos.

Aquí juega un papel muy importante el Coaching, como herramienta específica de marketing interno que tiene un enorme potencial, todavía por explotar en las empresas de vanguardia.

Mediante el Coaching se puede ayudar a desarrollar las competencias directivas individuales. También se puede practicar Coaching de equipos pero sin olvidar que lo más eficaz es trabajar con las personas una a una.

Para conseguir la integración de cada persona integrante de un equipo multicultural, el director del equipo –o proyecto- ha de saber trabajar a nivel particular con cada uno para ir limando diferencias y potenciando las capacidades en la búsqueda de la sinergia.

Conocimiento respectivo entre los integrantes de un equipo

Para conseguir una mejor integración de todos los miembros de un equipo es importante que cada uno desarrolle la capacidad de saber cómo es la personalidad de los demás.

Esto facilitará la complementariedad. Cada integrante es conveniente que conozca los puntos fuertes y los puntos débiles de los demás.

Cuatro maneras de ver el mundo

El Profesor Luis Huete ha desarrollado una matriz en la que destaca cuatro maneras de ver el mundo que él denomina: mentalidad anglosajona; mentalidad latina; mentalidad germánica; mentalidad asiática. Para conformar estos modelos tiene en cuenta si las personas tienen a ser afirmativos o reflexivos; si tienden a ser racionales o

emocionales; comunicativos o reflexivos. El distingue cuatro grandes personalidades que existen en el mundo. Huete afirma que *“parte de saber vivir consiste en manejarse y sentirse cómodo junto a personas con una estructura mental distinta a la nuestra”*⁸.

A su juicio, las personas que más aprenden son las que se abren a modelos que están en la diagonal, por ejemplo, una mentalidad germánica de una latina o una asiática de una anglosajona.

Mentalidad anglosajona: abiertas al mundo, manera de pensar muy organizada, muy orientados a los datos, a los hechos, a los resultados, prácticos, no les preocupa el conflicto, competitivos, buenos organizadores, orientados a resultados.

Mentalidad latina: personas muy abiertas al mundo, pero la manera de pensar menos estructurada, más emocional, más intuitiva, más creativa. Pendientes de tendencias, modas, ideas. Suelen ser buenos comunicadores, algo desorganizados. Personas autónomas, con olfato comercial. Personas con capacidad de influir. Les importa quedar bien porque valoran mucho el reconocimiento.

Mentalidad asiática: es la mezcla de persona emotiva con reflexiva. Muy dados a las relaciones personales, intimistas, fomentan las redes de confianza, obedientes, pacíficas, tendencia a evitar los conflictos personales.

Mentalidad germánica: confluencia entre la racionalidad y la capacidad reflexiva. Lo más importante son las tareas, lo sistemático, lo cuantificable, el proceso, la calidad técnica. Suelen ser personas muy estructuradas, buenos analistas. Según Huete son personas que suelen tener rigidez interior. En general se supone que les cuesta más todo lo que suponga cambio. Les encanta el control.

Según Huete, los anglosajones y latinos suelen tener más iniciativa que los germánicos y asiáticos.

Los de mentalidad germánica o asiática están más proclives a la jerarquía, los de mentalidad latina y anglosajona están más abiertos a mirar fuera de la organización y quizás más a estructuras matriciales.

Como normalmente no es fácil situar a cada persona exactamente en un cuadrante, dice que lo normal es que el segundo cuadrante que complementa no será la diagonal.

Este modelo nos puede servir para ver la relación entre los diversos componentes de un equipo de trabajo. Si una persona situada en uno de los cuatro cuadrantes consigue estar abierta y conectar con la perspectiva que le ofrece el cuadrante de la diagonal opuesta, va a suponer para él un enorme enriquecimiento.

Si en un equipo de trabajo se consiguen integrar personas que funcionen con los cuatro tipos de mentalidades el resultado puede ser fabuloso. La integración de esas mentalidades tan diversas puede dar al equipo una amplitud de visión y una

⁸ Luis Huete, *Construye tu sueño*, 25. LID (2005)

extraordinaria capacidad para afrontar y gestionar sus retos con gran versatilidad, profundidad y efectividad.

Un buen director de equipo ha de buscar el equilibrio al a hora de formar los equipos para que no sea un equipo “mono-mentalidad” y al mismo tiempo para que exista diálogo –y por lo tanto avances- entre los integrantes de diversas mentalidades.

El director de equipo ha de buscar que el reparto de tareas se haga conforme a la cualidades de cada uno y también teniendo en cuenta su mentalidad –su forma de afrontar los asuntos-.

Tolerancia

Los reponsables del marketing interno de cada organización han de fomentar la tolerancia en toda la organización. Es importante cultivar esta actitud para conseguir equipos de alto rendimiento. En la medida en que se acepta la diversidad es más fácil que se esté en condiciones de aprender y de aceptar esa variedad como fuente de mejora o motor del equipo. Si en cambio son percibidas como freno entonces constituirán una barrera que hará de obstáculo al avance del equipo hacia los objetivos comunes.

Adaptación directiva

Pankaj Gemawat sostiene que para conseguir la globalización hay que desarrollar tres tipos de estrategia “AAA”: adaptación, agregación, arbitraje. Las estrategias de adaptación consisten en amoldarse a las diferencias; las de agregación en superar las diferencias agrupándolas según sus semejanzas y las de arbitraje en explotar las diferencias seleccionadas en vez de enfrentarse a ellas como restricciones.

Utilizando este modelo de Gemawat concebido para la globalización de empresas, podemos, por analogía aplicarlo a los equipos de trabajo pues dentro de las estrategias de “adaptación” destaca la *adaptación directiva*. La importancia de tener flexibilidad en los directivos para adaptarse a la idiosincrasia de cada país. Pero lo que se persigue es una mentalidad global más que aprenderse de memoria creencias o costumbres, como por ejemplo que en la India levantar el pulgar sea más un gesto de alegría que una confirmación de que todo está bien, esto por sí solo no preparará a las personas a afrontar las situaciones que puedan surgir.⁹ Este enfoque de formación, sin embargo, es el más utilizado en los programas de formación corporativos.¹⁰

Pensamos que donde hay que hacer más hincapié es en mecanismos de formación que lleven directamente a conformar una mentalidad más abierta y una apertura a trabajar y cooperar con mentalidades diversas.

Diferencias entre grupo y equipo

Ofrecemos un cuadro sobre las principales diferencias entre grupos y equipos de trabajo.

⁹ Pankaj Gemawat, *Redefiniendo la globalización*, 188. Deusto (2008)

¹⁰ P. Christopher Earley y Ealine Mosakowski, “Cultural Intelligence”, *Harvard Business Review*, octubre 2004, 139-146.

	GRUPO	EQUIPO
Comunicación horizontal	Escasa	Abundante
Nivel de colaboración	Competición	Cooperación
Objetivos	Predominio objetivos individuales	Predominio objetivos comunes
Reuniones: ambiente	Tensión; guardia alta	Clima distendido; guardia baja
Reuniones: finalidad	Rendición de cuentas	Recibir apoyo, motivación, seguimiento de los objetivos, intercambio de información
Iniciativa	Escasa	Alto nivel
Comunicación vertical	Unidireccional descendente	Bidireccional (ascendente y descendente)
Comunicación horizontal	Comparación	Interés personal
Confianza	Escasa, celos	Total, está en la base
Relación entre integrantes	Tiende a independencia	Tiende a interdependencia
Apoyo mutuo	Lo justo	Total
Actitud ante un compañero en dificultades	Cierta indiferencia	Apoyo total frente a jefes
Compromiso	Primero con los objetivos	Primero con el equipo
Complicidad	Nula	Alta
Responsabilidad	Liderazgo único al que trasladar la responsabilidad	Compartida
Necesidad de jerarquía	Muy alta para imponer orden	Baja, predomina la confianza y el apoyo
Reacción ante conflictos	Reacción individual	Colectiva y consensuada
Retos	Motivo de rivalidad	Dinamizadores del equipo, creadores de cohesión dentro del mismo
Creatividad, innovación	Baja: que me quede como estoy, siempre se ha hecho así	Alta, no miedo a fracaso
Diferencias y variedad de miembros	Se ven como rémora y obstáculo a la uniformidad	Se ven como oportunidades que enriquecen la diversidad, complementariedad
Percepción respecto a las reuniones	Se ven como una carga, algo inevitable a superar cuanto antes, si puedo no voy	Con cierta ilusión, utilidad, entusiasmo
SOBRE EL PAPEL DEL JEFE		
Rol del jefe	Más de control que de apoyo	Más de apoyo que de control
Autogestión cuando no está el jefe	Baja por falta de cohesión y tendencia a desintegración, solo se reúnen cuando está el jefe	Alta por cohesión fruto de la integración, se reúnen con frecuencia por iniciativa de los integrantes
Papel del líder -jefe- en las reuniones	Lleva todo el peso de las reuniones, anula e incluso puentea al director	Está presente, pero no lleva el peso, permite dirigir y crecer al director del equipo
Formación desde el punto de vista del jefe	Enfoque al control, al pasado, buscar responsables si algo salió mal, feedback negativo	Enfoque al entrenamiento personal, visión de futuro, predominio feedback positivo
Cercanía del jefe	Aparece lo imprescindible y casi siempre para pedir cuentas	Gran cercanía, especialmente en los momentos de dificultad

Fuente: J.L. Ruiz de Alba

4. Equipos de trabajo de alto rendimiento

Ventas de un equipo de trabajo

A través del marketing interno se puede conseguir crear equipos de trabajo de alto rendimiento. Las ventajas son evidentes. Enumeramos algunas a modo esquemático:

- Se aumenta la productividad
 - o Eficiencia (habilidades complementarias)
 - o Eficacia (resultado final calidad y cantidad)
- Se mejora la calidad del servicio que prestamos
- Aumenta la satisfacción laboral
- Se economiza el desgaste de tiempo (de energías y emocional)
- Se mejora la orientación al mercado
- Se mejora la orientación al cliente
- Se aumenta la satisfacción del cliente
- Se mejora la calidad y eficacia de la red (especialmente importante en nuestro tipo de venta relacional)
- Aumenta el sentido de responsabilidad individual basado en el compromiso con el resto del equipo
- Capacidad de asumir retos más altos por el refuerzo del compromiso entre los integrantes
- Capacidad de mantener ritmo de esfuerzo constante: cuando alguien flaquea habrá otro que esté tirando con fuerza (no como competidor sino como apoyo)
- Se potencia la inteligencia colectiva: el conocimiento compartido puede llegar más lejos, normalmente, que el conocimiento individual.

El propio equipo puede contribuir a la formación de los individuos

Cuando se crea un equipo de alto rendimiento, el propio equipo se convierte en un potentísimo caldo de cultivo del marketing interno de una organización. Desde ese equipo se van difundiendo *best practices*, valores, actitudes, etc que se van difundiendo de manera positiva a natural al resto de equipos y a toda la organización.

Un equipo puede contribuir de manera positiva a la formación de los integrantes que van aprendiendo buenas prácticas de los otros integrantes, modos de enfocar los asuntos, aumentar la visión de los problemas. Por tanto fomentar el trabajo en equipo es una buena inversión para la economía de un país. Cuidar el capital humano es el primer determinante del crecimiento de un país.

La diversidad entre los miembros de un equipo: ventajas y retos

El hecho de que exista diversidad entre los miembros de un equipo puede ser percibido fundamentalmente como una ventaja. Desde esta premisa, no hablamos de los “inconvenientes” que pueda producir este hecho, pues los consideramos como una ventaja en sí. Es más, como una auténtica fuente de oportunidades. En todo caso y para no utilizar el concepto “inconvenientes” podríamos utilizar la expresión “retos” para identificar todas aquellas dificultades o efectos colaterales que pueden provenir del hecho de la diversidad dentro de los equipos, pero que si son bien afrontados y

encauzados adecuadamente, se pueden convertir en un haz de oportunidades para cada integrante del equipo y para la totalidad del equipo en sí.

Uno de los retos en un equipo es conseguir un equilibrio entre todas las habilidades de los diversos integrantes del equipo.

Diferencias culturales

Se están proponiendo los equipos cross-funcionales, interdisciplinarios, interdepartamentales.

Los Norteamericanos están más capacitados para trabajar en equipos diversos que los europeos por su cultura democrática ante la diversidad con la que conviven. El melting pot es una realidad que les facilita integrarse sin ver en las diferencias barreras sino fuentes de enriquecimiento.

Pasos para formar a un equipo de alto rendimiento

A nuestro juicio los pasos para formar un equipo de alto rendimiento podrían ser.

- 1.- definir las distintas capacidades que se van a requerir en el equipo
- 2.- seleccionar a los componentes
- 3.- explicarles su papel en el equipo (funciones, relaciones y dependencia)
- 4.- fomentar la confianza entre los individuos integrantes del equipo
- 5.- maximizar el desempeño del equipo (alto rendimiento), para ello establecer objetivos ambiciosos y realistas, dotar de los medios para conseguirlos y sobre todo realizar una excelente labor de coordinación-dirección.
- 6.- Aprovechar al máximo la diversidad como fuente de enriquecimiento

Qué define a un equipo de alto rendimiento

Los parámetros para poder detectar cuando estamos delante de un equipo de alto rendimiento podrían ser:

1. Equilibrio entre los componentes respecto a mentalidades
2. Reparto de tareas y funciones en función de capacidades, mentalidades
3. Calidad humana de sus integrantes (educación, respeto, tolerancia, cooperación)
4. Comunicación fluida
5. Cierta autonomía respecto al líder superior
6. Ausencia de afán en los integrantes de asumir liderazgo
7. Capacidad de aprendizaje
8. Heterogeneidad complementaria: si todos los del equipo son homogéneos es difícil que unos puedan aportar a los otros. Si se consigue heterogeneidad complementaria es más fácil el enriquecimiento y un alto rendimiento. No basta la mera heterogeneidad,

sino la heterogeneidad complementaria para que las cualidades de unos miembros se vean potenciadas por los demás y los puntos débiles así reforzados. Esta heterogeneidad complementaria bien gestionada puede producir cierta sana tensión que facilite que el equipo avance más rápidamente.

Dinámica de los equipos

Un verdadero equipo es algo vivo pues está compuesto por individuos que piensan, sienten, cambian de opinión, pueden tener rencillas entre ellos, momentos de cansancio, de desilusión, de desmotivación, de euforia. De ahí su enorme fuerza dinámica que si se sabe aprovechar bien puede ser una enorme fuente de energía para una empresa u organización. Ese aluvión de fuerzas que se unen para trabajar juntos por objetivos comunes es lo que se denomina un equipo de trabajo.

Trabajar juntos no equivale a tener un equipo. Un grupo no necesariamente es un equipo. Una sumatoria de individuos trabajando bajo un mismo techo o en un mismo departamento no necesariamente forman un equipo. Tampoco se constituye un equipo por imposición de la dirección. Un equipo no se forma desde arriba, por decreto-ley, si no existe el concurso libre de voluntades de quienes lo han de integrar.

Para que un equipo esté cohesionado hace falta un fuerte liderazgo, bien de un directivo o de uno de los componentes que tenga el papel de integrador. Lo normal es que sea un líder natural que con su carisma (prestigio, influencia, autoridad moral) consigue concentrar las fuerzas centrípetas de cada componente para conseguir un auténtico motor que trabaje a pleno rendimiento. El equilibrio es un elemento esencial para que el equipo perdure y rinda.

Las bases que han de asumir los integrantes de un equipo son:

- a) Cada integrante tiene algo que aportar al equipo
- b) Cada integrante ha de saber apoyarse en los demás y apoyarles cuando lo precisen
- c) La confianza ha de estar en la base de todo
- d) El nivel de comunicación influye mucho en la cohesión e integración
- e) Valoración de la diversidad (las diferencias son algo positivo que enriquece y añade valor)
- f) El compromiso fundamental se adquiere con el resto de los integrantes del equipo y es la base del compromiso que se adquiere con la empresa.

Algunas experiencias internacionales

Este trabajo se ve enriquecido con las entrevistas personales que hemos realizado a varios Directivos con amplia experiencia en trabajo y dirección de equipos multiculturales.

Son:

Francisco Mazo, actualmente Director de Operaciones de LCC Wireless Communications Services SA, con sede en Madrid.

José Aurelio Rodrigo es el Chief Operating Officer, cargo que en la escala Norteamericana es algo que está entre el Director General y el Presidente. Reporta directamente al CEO que está en España, por lo que es la máxima autoridad de la empresa en USA. El nombre de la empresa es AT4 wireless, Inc. Está localizada en 520B Huntmar Park Drive. La ciudad Herndon en el estado de Virginia. Se trasladó a USA, donde vive y trabaja en la actualidad, nada más terminar su Programa Executive MBA en el Instituto Internacional San Telmo (sede de Málaga) en el verano de 2007. La empresa le encargó la puesta en marcha de esta filial Norteamericana. Entre sus muchos cometidos estaba el de formar un sólido equipo. Desde el primer momento se encontró con el reto de gestionar la diversidad al verse de lleno inmerso en la multiculturalidad a escala global.

Juan de Dios Martín, Controller de la Delegación de Sando Construcciones en Polonia. Lleva más de un año viviendo en Varsovia.

Juan Ramiro, Ph.D. Technical Sales Director. Optimi Corporation.

Juan Pablo Albaladejo: (Nokia Networks -Finlandia-; Optimi Corporation -India, USA-).

A) PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN EN EL DÍA A DÍA

En la entrevista al preguntarle sobre cuáles eran a su juicio los problemas que se plantean en el día a día en la gestión de la diversidad señalaba:

José Aurelio Rodrigo: *“la misma definición de puesto de trabajo es entendida de forma diferente en función de las raíces culturales de las que se parta: como por ejemplo de forma literal (como algunas culturas de Asia) o de forma amplia (culturas latinas). Esto puede hacer que dos personas de culturas muy diferentes que estén realizando el mismo tipo de trabajo tengan un modo de desempeñar sus funciones muy diferentes con resultados aparentemente distintos, con lo que se pueden crear desequilibrios en el sistema de compensaciones. Por ejemplo, una persona que se atenga literalmente a la descripción de su puesto puede quedarse a la espera de feedback de su supervisor para temas simples mientras que una persona que desempeñe en sentido amplio solo acudirá al supervisor en decisiones importantes, presentando resultados antes. Además, una persona que requiera una definición de puesto muy concreta, se sentirá perdida cuando la descripción de su puesto está enfocada a un entendimiento amplio y con responsabilidades más generales (y no concretas).”*

Respecto a las culturas señalan:

José Aurelio Rodrigo: *“Hay culturas que requieren una organización más jerarquizada mientras que otras la requieren más participativa. Esto plantea una dificultad importante, ya que la estructura organizativa tiene que ser común para todas las personas independientemente de sus raíces culturales”.*

Respecto al trato personal señalan:

José Aurelio Rodrigo: *“El trato personal varía mucho en distintas culturas: como por ejemplo directo/abierto (culturas occidentales), indirecto/formal (culturas latinas de*

América), "asimétrico" según sea autoritario: supervisor-colaborador o sumiso: colaborador-supervisor (algunas culturas asiáticas)."

Juan de Dios Martín: "Los polacos, en general suelen ser extremadamente educados, no suele haber discusiones por el partido del domingo ni sobre quien tiene que ganar las próximas elecciones, aunque claro, por eso también parece que no son tan divertidos como los españoles."

Juan Pablo Albaladejo: "En Finlandia aprendí que para ellos es una falta de respeto empezar a hablar antes de que la otra persona termine de hacerlo, cosa que en culturas mediterráneas ocurre habitualmente. Ellos, por el contrario, suelen dejar un silencio después de escuchar a la otra persona como señal de respeto y consideración por lo que se acaba de decir."

También es característico que un finlandés no siente la necesidad de rellenar el silencio con cualquier chascarrillo. Para ellos es absolutamente normal estar varios minutos sentado junto a un conocido mientras comen juntos o esperan algo y no decir absolutamente nada si no tienen nada que decir. Eso no ocurre en culturas mediterráneas."

José Aurelio Rodrigo: "Es necesario tener en cuenta en todo momento ritos, costumbres, obligaciones, etc. que son connaturales a las distintas culturas. Por ejemplo, respeto a la hora de oración para las personas musulmanas practicantes (necesitan un cierto tiempo al día e intimidad para orar, así como ciertas instalaciones para las abluciones). También en la época del Ramadán requieren respeto de la organización para el ayuno durante el día. En el caso de organizar eventos o reuniones que requieran comidas de trabajo, hay que tener en cuenta que hay personas que son vegetarianas (bastantes personas originarias de India, Bangladesh y Pakistán), personas que no comen carne de res y personas que no comen carne de cerdo."

José Aurelio Rodrigo: "también hay que tener en cuenta conductas de "buena o mala educación" en cuanto a la convivencia. En determinadas culturas usos de "mala educación" no son los mismos que en otras. Lo que es normal en una cultura es intolerable en otra. Por ejemplo, utilizar un pañuelo para limpiarse la nariz es considerado molesto para las personas de alrededor. Esto puede crear problemas graves de convivencia."

José Aurelio Rodrigo: "las comidas en la cocina de la empresa pueden ser un espectáculo de distintos olores. Hay olores de comida utilizada en unas culturas que pueden resultar repulsivos para otras culturas. Esto puede crear problemas de convivencia."

Sobre los aspectos legales:

Juan de Dios Martín: "Una de las diferencias puede ser, por ejemplo, que aquí los horarios más habituales de trabajo en las oficinas son siempre 8 horas seguidas, no turnos partidos, y que los polacos están muy acostumbrados a tomarse un sandwich o tente en pié durante esas ocho horas, y luego se marcha a sus hogares. Nada de dos horas para comer y echarse la siesta como suele ser habitual en España."

José Aurelio Rodrigo: "aunque no está ligado directamente con la multiculturalidad, es necesario tener en cuenta los aspectos legales de la cultura donde se tiene la empresa, en especial con las normas y leyes anti-acoso del empleado. Por ejemplo, en USA no está permitido tener una reunión supervisor-colaboradora a puerta cerrada."

Esto es muy importante, ya que hay que estar alerta en todo momento para no incumplir las leyes.”

Juan de Dios Martín: *“Por otra parte, lo de hacer horas extras también funciona un poco diferente que en España, sólo para puestos no directivos o sin alguna responsabilidad, porque en ese caso sí que las echan sin ningún problema. De hecho, en ese sentido cada vez están más occidentalizados, pero a determinado personal administrativo o mandos intermedios si se lo pides no te va a decir que no, pero quiere la contrapartida en menos horas otro día o cobrar esos extras. Como lo ven lo más normal, te lo dicen tranquilamente y tampoco hay mayor problema.”*

Juan Ramiro: *“Algo a tener muy en cuenta a la hora de trabajar en equipos multiculturales es el conjunto de convenciones que afectan a los patrones de comunicación entre personas en las diferentes culturas. Por ejemplo, al trabajar en los países nórdicos, una persona que proceda de una cultura mediterránea podrá percibir de manera equivocada los mensajes no verbales que le envían sus interlocutores, y esto puede hacer más difícil su integración en el equipo de trabajo. Sin necesidad de caer en estereotipos ni generalizaciones que prejuzguen a las personas, es necesario tener en cuenta que, por ejemplo, es muy posible que una persona de Finlandia encuentre normal almorzar junto a otra y no intercambiar demasiadas palabras. Simplemente se encuentran cómodos con ese patrón de comunicación y, por lo tanto, ese comportamiento no implica que haya un problema subyacente en la relación entre ambas personas. No ser consciente de esto puede llevar a que una de las partes intuya que hay problemas donde no los hay. Además, también es posible que hagamos que nuestro interlocutor se sienta incómodo si forzamos la conversación para llenar esos silencios que resultan molestos solamente para nosotros.”*

Esta situación resulta tan palpable que las multinacionales nórdicas que, en una época de expansión sin precedentes, han acogido a multitud de trabajadores procedentes de las más diversas culturas han incluido en el proceso de inducción de los empleados programas de formación que tratan de proporcionar herramientas y conocimientos multiculturales que faciliten la cohesión de equipos de trabajos tan heterogéneos a nivel cultural”.

B) CRITERIOS BÁSICOS PARA AFRONTAR ESOS PROBLEMAS

José Aurelio Rodrigo: *“Es necesario hacer una descripción muy detallada de cada puesto de trabajo (qué hay que hacer, cómo hacerlo, con qué recursos se cuenta y qué grado de autoridad) especificando muy claramente las líneas organizativas (a quien reporta y quienes le reportan). Con ello se puede reducir el grado de ambigüedad de la definición del puesto y diversas interpretaciones. Todos los empleados parten del mismo punto y sin ventajas.”*

Francisco Mazo: *“¿Cuáles son los factores que limitan y coartan las aportaciones en plenitud del factor diversidad?”*

Pues bien, creo que hay factores de muy diversa índole, algunos relacionados con los prejuicios, con la (in)cultura, con la falta de introspección, e incluso con rehuir las “complicaciones” y el reto que representan el fenómeno de la diversidad.

En algunos puntos de la organización, si el enfoque de diversidad se realiza en términos de “cuota”, las posiciones se hacen incluso más defensivas a lo habitual, consiguiéndose justamente el efecto contrario al deseado.”

José Aurelio Rodrigo:

“Pero es necesario algo más y ello es tener distintos estilos directivos en función de las personas y las culturas de las personas. Con ello, se adapta la forma de reportar y las interacciones entre supervisor-colaborador a la idiosincrasia cultural para poder obtener el máximo grado de eficiencia.”

“En cuanto a las distintas formas de comunicación y al trato personal el criterio es la adaptación a la forma de comunicar de la persona utilizando la misma manera.”

“En cuanto a las distintas costumbres, ritos, etc. el criterio es pensar siempre de forma abierta, no extrañarse por nada y mantener siempre la flexibilidad para acomodar esos usos y costumbres en la operativa de la empresa. Es necesario un grado de información para evitar ofender a las personas y evitar abusos por "exceso de celo cultural".

En cuanto a la convivencia entre distintas costumbres el criterio es el establecimiento de una serie de reglas de convivencia que siendo respetuosas con los usos culturales, permitan que dichos usos no sean repulsivos para otras culturas. Como ejemplo, podría ser la creación de las normas para el uso de la cocina de la empresa.

C) PRINCIPALES RETOS, VENTAJAS Y COMO APROVECHARLOS

José Aurelio Rodrigo: *“El reto más importante es poder extraer el máximo potencial de las personas mediante la adaptación de los procedimientos y el estilo directivo.*

Otro reto importante es el de llegar a una situación de convivencia entre personas de distintas raíces culturales o con antecedentes históricos antagónicos, como por ejemplo, personas de China y de Taiwan.

La ventaja fundamental es tener personas en un mismo equipo pensando de forma muy diferente en entornos donde las ideas, diseños y formas de resolver problemas son el centro del negocio.

Aprendizaje de formas de actuación de personas de unas culturas con relación a personas de otras culturas.

Eliminación de los límites y barreras auto-impuestos por la cultura de la que se procede y aceptación de otras formas de pensar y actuar.”

Francisco Mazo: *“A lo largo de mi carrera he trabajado en 3 multinacionales del sector de las Telecomunicaciones (Siemens, Nortel y LCC). Todas ellas promovían las ventajas de la diversidad y fomentaban/alentaban en los managers/organizaciones actuaciones para la formación de grupos diversos.*

Considero que el sector de las telecomunicaciones es pionero en el ámbito de la globalidad, por delante de otros sectores, y, además, los países punteros (USA, Japón, UK...) son multiculturales –en sentido amplio- y se benefician de muchas de las ventajas de la diversidad.

En este sentido, la diversidad es un hecho habitual en las organizaciones (la mayor parte de los profesionales del sector ha tenido experiencias con ingenieros de otros países, razas, religiones...), si bien es cierto que, pese a todo, aún queda un largo camino para poder extraer todo su potencial.”

José Aurelio Rodrigo: *“Obtención de información mediante el estudio de cuales son las formas de actuar de las culturas de origen de las personas. Con ello, tratar de*

replicar el entorno de trabajo en el que las personas se sientan más seguras y aporten el máximo.

El potenciar y fomentar el aprendizaje de las personas en formas de pensar y actuar de personas de otras culturas.

Actuar siempre con mente abierta y al menos, cuestionarse si otras culturas hacen algo de forma distinta por qué lo hacen.”

Franciso Mazo: *“¿Recetas para extraer el máximo partido a la diversidad? No hay, pero en general tiene que ver mucho con la apertura de mente del manager y componentes del grupo de trabajo. También influyen otros factores como la voluntad, predisposición o interés por el aprendizaje y desarrollo de conocimientos –no necesariamente de aspectos técnicos- y el grado de alineamiento/compromiso con el proyecto en el que se encuentran involucrados.*

Muchas veces el entorno de trabajo puede actuar como catalizador. En este sentido, mi mejor experiencia de los beneficios de la diversidad la obtuve en Inglaterra, donde el grupo de trabajo lo componían dos ingenieros españoles, un italiano, un portugués, dos franceses y un ingeniero chino. Una vez superado el período de adaptación y formación del equipo, el hecho de estar todos en un entorno “hostil”, fuera de nuestra zona de confort y con necesidades de tener éxito en nuestro proyecto (no sólo por prestigio profesional, también por calidad de vida...) impulsó nuestras relaciones dentro y fuera del proyecto. El trato fue exquisito y respetuoso y el enriquecimiento excedió los límites de lo profesional a lo personal.

Más allá de los prejuicios, es cierto que el reconocer las capacidades y motivaciones de la diversidad dentro de tu grupo de trabajo, pueden servir de receta para mejorar el rendimiento del grupo.

A modo de ejemplo, es reconocido que los ingenieros chinos e indios suelen tener unas grandes cualidades técnicas -gran desarrollo de las capacidades numéricas y de análisis-; sin embargo, se muestran generalmente reacios –más los ingenieros chinos, si cabe...- a asumir tareas que impliquen liderazgo y organización de actividades. En un grupo de trabajo, una vez contrastada esta circunstancia, una asignación acertada de roles puede influir muy positivamente en el éxito del proyecto y en la motivación de los individuos que conforman el grupo (mi experiencia personal así lo corrobora).

Juan Pablo Albaladejo: *“Mi experiencia con la multiculturalidad empezó al incorporarme en el año 2000 a Nokia Networks, como Ingeniero de Sistemas. Ahí, como parte del paquete de bienvenida a los empleados, Nokia ofrecía un curso de un día sobre el trabajo en equipos multiculturales. En ese momento aprendí que ese era un tema que requería atención y que Nokia se la daba.*

Para mí, uno de los aspectos claves de la multiculturalidad es ser consciente de que existe. Solo con eso creo que ya tenemos buena parte del camino recorrido. Las concepciones sobre lo que está bien y lo que está mal; lo que resulta educado o descortés; lo que es profesional o no lo es, están en gran medida influidas por aspectos culturales y por lo tanto, no son internacionales.

Probablemente en Europa no haya una cultura más separada del resto que la de los finlandeses, más próximos en su forma de ser a los japoneses que a cualquier otra cultura europea. El ritmo de su conversación, su forma de relacionarse con los

compañeros, sus horarios de comidas y trabajo, etc. son radicalmente opuestas a las mediterráneas.”

Después de la estancia de cuatro años en Finlandia, estuve como consultor con Optimi Corporation y he tenido la oportunidad de hacer proyectos de consultoría e impartir cursos de formación técnica en sitios como México, Chile, Rusia, Hong-Kong, Estados Unidos, India, etc. En esos destinos he seguido profundizando en el conocimiento de otras culturas.

Estados Unidos me parece un paraíso de la multiculturalidad ya que allí llevan generaciones conviviendo gentes de muy diversa procedencia. En Estados Unidos, en el mundo de los negocios, tienen muy claro que independientemente de tu procedencia, si puedes aportar algo, tu presencia es bienvenida. Ese desgraciadamente no es el caso en todos los lugares.

En la India me llamó mucho la atención lo marcada que está la estructura social de las castas incluso en entornos profesionales y cómo esa organización ancestral marca incluso la jerarquía de las empresas hoy en día.

En los países latinoamericanos la concepción del tiempo es distinta. Se manejan plazos mucho más largos para todos los procesos y no parece importar el momento exacto en que una tarea determinada estará finalizada.

De Oriente llama la atención el enorme respeto que tienen las personas unas con otras. Eso se refleja en sus saludos, sus sonrisas de cortesía, en la forma en que se dirigen a ti, cómo cogen tu tarjeta de visita, etc.

Recomiendo un libro sobre la multiculturalidad que se llama "When cultures collide". Es muy interesante y habla de todas estas culturas que he mencionado aquí y de muchas otras.

5. Conclusiones

1.- La diversidad es una realidad social existente desde siempre, inherente a la naturaleza humana, y que debido a la globalización se ha convertido en algo mucho más cercano.

2.- Como consecuencia de esto todos los agentes sociales, entre los que se incluye la empresa que es donde nos hemos centrado, han de:

- a) Tomar conciencia de esta realidad.
- b) Percibirla como lo que es, una fuente de aportación de valor para las personas que componen las empresas, y para la propia empresa en sí. En definitiva con un enfoque positivo y por tanto proactivo.
- c) Realizar un esfuerzo permanente para entender y comprender la complejidad de las diversas culturas, mentalidades, costumbres, etc con las que convivimos.
- d) Establecer pautas de actuación para:
 1. Minimizar los posibles efectos negativos de una insuficiente gestión de la diversidad.

2. Generar valor basándose en el gran potencial derivado de la diversidad.

3.- Nuestra propuesta es que las empresas que realmente quieran ser competitivas han de utilizar todas las herramientas que les ofrece el marketing interno para diferenciarse de las demás y en particular tendrán que ser realmente excelentes en la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento teniendo en cuenta el reciente factor emergente de la diversidad.

Bibliografía sugerida

Bilbeny, Norbert: “Democracia para la diversidad” (1999). Ariel.

Cox., T.H. y Blake, S. (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, vol. 3, p. 45-56.

Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1995): “Sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento”. Ed. Díaz de Santos

Pankaj Gemawat, (2008) “*Redefiniendo la globalización*”, Ed. Deusto.

Richard, O.C. y Johnson, N.B. (2001), “Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance”, *Journal of Managerial Issues*, vol. 13 (2), p.177-195.

Robinson, G. y Dechant, K. (1997), “Building a Business Case for Diversity”, *The Academy of Management Executive*, vol. 11(3), p. 21-31.

Richard.D.Lewis: (April 1996) “When Cultures Collide”. Ed. Nicholas Brealey

Sastre Castillo, Miguel Ángel. *Gestión de la diversidad*. Internet.