

Miguel Angel Vidal Domínguez

Experto en Movilidad Internacional
de Personas y Comunicación
Intercultural



EQUIPOS MULTINACIONALES; ERRORES, RETOS Y RECOMENDACIONES

Cuando en 1969 el conocido “gurú” del Management, Peter F. Drucker publicó su libro **“The Age of Discontinuity”** ya anticipaba los grandes cambios que se darían sustituyendo la jerarquía por el “liderazgo” y el trabajo especializado por el trabajo “por proyectos” en el que los empleados podrían tener varios jefes, en función de los proyectos en los que participaran. Lo que Peter Drucker no imaginó es que además de trabajar en varios proyectos a la vez, hoy en día, muchos profesionales trabajan también con colegas de otras nacionalidades gracias a las nuevas tecnologías.

Esto plantea un escenario nuevo, y de gran importancia para el éxito de los equipos multinacionales, que es el de la comunicación. Y esta es la razón por la cual, el dominio de la lengua inglesa se ha convertido en una exigencia imprescindible para los profesionales de todo el mundo. Pero el inglés como lengua vehicular es una “lingua franca”, como lo fue el griego o el latín en la antigüedad, en la que, salvo los angloparlantes, el resto de las nacionalidades no pueden expresar plenamente sus estados emocionales.

Y de ahí, los tres errores más comunes en los equipos multinacionales:



"Primero. - Intuir el estado de ánimo de nuestro colega extranjero cuando expresa su opinión, agrado o desagrado con una propuesta e interpretar su respuesta. Esta actitud además de inducirnos a error, podría ser percibida por la otra persona como una falta de consideración hacia su nacionalidad y en consecuencia hacia su forma de expresarse."

Segundo. - Con la intención de agilizar la marcha de los trabajos, pasar por alto o dar por sentado que la opinión del participante del área geográfica más grande, por ejemplo, China, representa la de otros países más pequeños de la zona, por ejemplo, Corea del Sur o Japón.

Tercero. - Tomar la opinión favorable del miembro de un país, como vinculante para el resto de los miembros de su equipo. Este error se puede producir por porque en las culturas occidentales se asume que si una persona está en un equipo tiene capacidad y poder suficiente para tomar decisiones. Sin embargo, si pertenece a una cultura asiática árabe o magrebí, pertenece a una cultura colectivista y por lo tanto su opinión no es vinculante hasta que no se ha refrendado por su línea jerárquica.

Por tanto, el dominio del inglés, aunque condición necesaria, no es condición suficiente para resolver los problemas de la comunicación en los equipos multinacionales.

En 2011 Geert Hofstede publicó su libro **"Cultures and Organizations"** en el que demostró que para conseguir un mayor nivel de éxito en los equipos multinacionales es necesario conocer los parámetros que determinan los procesos de desarrollo, decisión, rechazo o aceptación de los trabajos de cada nacionalidad. Lo que Hofstede llamó las "dimensiones culturales" y que hoy en día, es la base de la comunicación intercultural.

Entonces, ¿Cuáles serían los retos más importantes?





“Primero. - Cuando los trabajos de un equipo multinacional se prolongan más de un mes, la primera recomendación sería olvidarse de los “estereotipos” (ni todos los españoles duermen la siesta, ni todos los suizos comen queso) y escuchar no solo el contenido del mensaje, sino la cultura del país de la persona que lo dice.”

Segundo. – No dar por sentado que hablar el mismo idioma, los españoles europeos cuando hablan con los nacionales de países hispanoamericanos, o los británicos respecto los norteamericanos, canadienses o australianos, significa compartir los mismos procesos de pensamiento, decisión o aprobación. La mayoría de las veces, no es cierto en absoluto.

Tercero. – Participar activamente en la construcción de un equipo “multicultural”. Los equipos constituidos por diferentes nacionalidades, edades, género y culturas que han convivido juntos durante meses en una estación espacial han demostrado que no solo es posible construir equipos multinacionales para que trabajen juntos, sino que juntos han conseguido alcanzar los máximos objetivos del programa en el tiempo propuesto. Convertir un grupo de trabajo multinacional en un “equipo” es el reto para superar los límites del idioma y las barreras culturales y llegar a la eficacia.

En cuanto a las posibles soluciones, cada equipo de trabajo multinacional requerirá diferentes alternativas y será necesario hacer un análisis detallado de sus circunstancias y objetivos, para identificar las soluciones más idóneas. No obstante, se adjuntan tres recomendaciones que, sin duda, deberán ser parte de toda posible solución:

- No fiarlo todo al conocimiento del idioma. Detrás de cada palabra hay una intención o un estado de ánimo, tratar de percibirlo.
- Escuchar, escuchar y escuchar. En un equipo multinacional, hay que dedicar más tiempo a escuchar que a hablar.
- Tener apertura mental para entender y acoger las “diferencias culturales”, no solo por un acto de cortesía, sino para construir una relación de mutua confianza con los colegas de otras nacionalidades y culturas.

En conclusión, las personas que son capaces de adaptar su propio comportamiento para superar las diferencias culturales con personas de otras nacionalidades, son las que verdaderamente son eficaces en un equipo multinacional.

Miguel Angel Vidal Domínguez

Experto en Movilidad Internacional de Personas y Comunicación Intercultural