



octubre 2007

Gracias por subscribirte a este boletín patrocinado por International Advantage® - *Dirigiendo a través de las culturas*. Cada mes te ofrecemos *tips* que ayudarán a tu equipo y a tu organización, especialmente a los que trabajan en ámbitos de diversidad cultural, a realizar sus objetivos empresariales.

En septiembre colaboré con un colega, Abhay Padgaonkar, presidente de Innovative Solutions Consulting LLC, en la redacción de un artículo para publicar en una edición especial del Phoenix Business Journal sobre la diversidad. A continuación, un extracto (ligeramente modificado) de nuestra columna, que se publicó el 21 de septiembre.

Tema del mes:

Un dilema sobre la diversidad, tomado de la vida real: El equipo multicultural

Novations Group, una organización consultora global con sede en Boston, les pidió a sus más de 2,000 ejecutivos superiores de recursos humanos y capacitación que caracterizaran la actitud que tienen los administrativos de su empresa con respecto a la diversidad. Menos de la mitad (48%) de los gerentes superiores acepta los argumentos empresariales a favor de la diversidad *a la vez que* hace lo necesario para promover la inclusión dentro de la organización. “Aunque las organizaciones están cada vez más comprometidas con la diversidad corporativa, lo que muchas parecen no captar es la necesidad más amplia de la inclusión”, comentó el Director General y Presidente de Novations, Mike Hyter.

¡Al parecer, la diversidad sigue siendo palabra altisonante!

Pongo a tu consideración tres dilemas sutiles, y no tan sutiles, en los que las cuestiones de la no inclusión pueden socavar la eficacia; propongo también maneras de manejarlos.

La líder de un equipo multicultural reúne al grupo para platicar cómo repartir las tareas de un nuevo proyecto de trabajo. La mayoría de los integrantes tiene competencias comparables para asumir los distintos roles, pero unos roles atraerán más atención y visibilidad que otros. Algunos integrantes luego luego demuestran su interés en un cierto rol, mientras que otros permanecen callados. La líder reconoce lo que ha pasado, pero no quiere abrir una caja de Pandora. Reparte pues los roles que nadie escogió para que todos se pongan a trabajar.

¿Cuál es el problema? Se trata aquí de un clásico dilema transcultural, en el que unos integrantes valoran la iniciativa personal y la competencia, mientras que otros

privilegian la cooperación y la armonía del grupo. Es probable que los partidarios de la armonía juzguen como egoístas y arrogantes a los otros. Los que valoran la iniciativa personal se preguntan por qué los demás no dijeron claramente lo que querían. Resultado: los que no hablan se sentirán menospreciados y enajenados. Es evidente que está por engendrarse una falta de confianza.

Posibles manejos:

1. Capacita al equipo multicultural a fin de concientizar a los integrantes acerca de las diferencias culturales en cuanto a los estilos de comunicación, las cuestiones de lenguaje, la toma de decisiones, y el status. Las cuestiones culturales muchas veces se confunden con las cuestiones interpersonales hasta que se comprendan las diferencias en los valores culturales. Establece pronto reglas de juego claras en una etapa de integración del equipo.

2. Según el estado general de las cosas, el líder tal vez querrá optar por darle oportunidad al equipo de trabajar la cuestión. Puede explicitar lo que está observando diciendo algo como: “Unos están expresando su interés en ciertos roles, y otros no.” Luego puede dividir al grupo grande en grupos más pequeños para que comenten lo que están pensando y sintiendo a nivel personal. Cada grupo elige a un vocero que dé cuenta de las ideas principales ante el grupo completo, abriéndose una discusión en común. Si eso parece riesgoso, el grupo puede escribir sus inquietudes en papelitos y pegarlos en la pared. El líder los lee en voz alta y las cuestiones se abordan en el grupo.

Cuando las organizaciones no despliegan todas sus fuerzas, ya sea intencionalmente o no, ¿cómo pueden esperar ganar en este mercado global altamente competitivo? La diversidad es, en parte, un medio para un fin. La meta última es la inclusión del trabajo duro, conocimiento, talento y creatividad de todos— sin importar las múltiples diferencias que nos dividen. Sólo cuando las personas están incluidas, es posible aprovechar al máximo sus aportaciones.

¿Cuándo se ha visto a alguien pegar cuadrangular o lanzar juego perfecto desde la caseta?

¡Aprovecha nuestros conocimientos! Con respecto a este tema, éstos son algunos servicios relevantes que brindamos a nuestros clientes:

“ Evaluar tus procesos actuales de comunicación y hacer recomendaciones con base en tu estrategia actual (para incrementar la retención de empleados, mejorar la calidad, recabar ideas para mejorar procesos, etc.).

- “ Facilitar una sesión con los empleados sobre estrategias de comunicación.
- “ Evaluar la satisfacción de los empleados (en español e inglés) y recibir recomendaciones sobre puntos en los que la empresa podría invertir tiempo y recursos para superar los obstáculos.
- “ Evaluar a tus líderes actuales en cuanto a su competencia cultural y proporcionarles los recursos necesarios

+++++

[¿Quieres imprimir, reenviar o repartir este Quick E-tip?](#) ¡Con toda confianza, circúlalo! Hay un botón que dice "Forward" ("Reenviar") al final de esta página. Lo único que te pedimos que es dejes adjuntos nuestro nombre y los datos para contactarnos. ¡Gracias!

Paz y éxito en todo el mundo,

Lisa Koss, Presidenta
International Advantage® - Leading Across Cultures™
Phoenix, Arizona U.S.A.
Directo: +1 - 623-516-2482
www.intladvantage.com
lisakoss@intladvantage.com

©Lisa Koss, 2007