

## **La ventaja competitiva de la comunicación intercultural**

By Jack Keogh

### **Adaptarse para sobrevivir**

La globalización de los negocios a través de la tecnología está relacionada con el nuevo mundo de las conexiones interpersonales. Estas conexiones interpersonales se deben al bajo costo de los vuelos internacionales, la televisión, los medios globales de comunicación, el Internet, “blogging”, “podcasts”, Skype, Instant Messaging, Wikis, y etc. Hoy día, un niño de 15 años sabe muchas más cosas de lo que sabía su abuelo a los 30 años. Parece que, poco a poco, nuestros “micro-culturas” (familia, educación, trabajo, religión, nuestro sentido de lo que “es padre”, la moda) están siendo absorbidas por una “macro-cultural” sutil y global. La velocidad del cambio está acelerando. Es difícil y, muchas veces incomodo, tener que estar constantemente ajustándonos y adaptándonos a tanto cambio. Buen momento para recordar el concepto clave de Darwin: la adaptación. Este es el concepto básico que se convertiría en la teoría de la selección natural. La selección natural es el mecanismo que explica *cómo* las cosas cambian. Pero, la adaptación explica *por qué* lo hacen. Para sobrevivir, en la evolución, la vida y los negocios tenemos que saber adaptarnos. No nos queda otro.

Para tener éxito en la economía global, para contribuir y ser productivos, necesitamos poner nuestras habilidades al día para ajustarnos al fenómeno global. Tenemos que saber como comunicarnos con las personas que, en primer instante, pueden parecer tan diferentes de nosotros – sean por diferencias culturales, diferencias de personalidad o diferencias generacionales. Así es que estamos obligados a hacer elecciones sobre cómo queremos ser. ¿Dónde empezamos? Recordemos que todas nuestras elecciones tienen consecuencias.

### **Las habilidades que necesitamos**

Siempre es bueno empezar tomando conciencia de quienes somos. Simplemente darnos cuenta, conscientemente, que formamos parte de una gran comunidad global y virtual, es un buen primer paso. Luego, tomar conciencia de nuestra propia identidad “cultural”. La “cultura” no es una materia que se nos enseña en la escuela. Para citar al conocido antropólogo Edgar T. Hall “la cultura es invisible – y es más invisible aun a los que vivimos dentro de una cultura”. Por tanto, hace falta tener en cuenta los aspectos invisibles de nuestra cultura – esas cosas de las cuales ni estamos conscientes a no ser que hagamos un esfuerzo especial. Algunos ejemplos: las maneras en que expresamos las emociones, como actuamos cuando estamos de luto, como usamos la comunicación no-verbal y la manera de usar el idioma cambia según la cultura de uno. ¡“Ahorita” puede ser muy diferente en México y en Alemania!

Cuando adquirimos esta auto-conciencia de nuestra propia cultura es más fácil no juzgar a otras culturas y respetar diferentes maneras de ser.

Cuando hablamos de las “diferencias culturales” normalmente estamos hablando de las diferencias entre personas que provienen de diferentes culturas nacionales. Sin embargo, haríamos bien, a mi parecer, también tomar nota de unas diferencias que son hasta más cercanas. Piensa en las diferencias en la manera de ser entre hombres y mujeres. (“Los hombres son de Marte, las mujeres son de Venus”). Y, ¿Qué tal las diferencias entre los adolescentes y sus papas? No hablemos de las diferencias en los estilos de personalidad – los introvertidos y los extrovertidos por ejemplo, para mencionar solo dos dimensiones. Para desarrollar las habilidades interculturales que necesitamos en los negocios tenemos donde practicar en casa propia – comunicación con el sexo opuesto, con nuestros hijos adolescentes y con aquellas personas con estilos de personalidad diferentes de los nuestros.

### **Diferencias entre las generaciones**

Debemos añadir las diferencias generacionales a la mezcla cultural. Cada generación tiene sus propios “drivers” de su “cultura profunda”. “Las diferencias generacionales crean la mayor parte de las tensiones en Europa Occidental y en los Estados Unidos acerca de los temas de globalización, nacionalismo e inmigración, de acuerdo a un profundo análisis de los resultados de una encuesta de actitudes de Pew Global. Los más viejos americanos y europeos occidentales son más parecidos que los jóvenes en cuestión de tener reservaciones sobre el crecimiento global interrelacionado, en preocuparse que su manera de vivir es amenazada, en sentir que su cultura es superior a la de otros y crear fuertes restricciones en cuestión de inmigración. Este conflicto generacional es menos pronunciado en Europa Oriental y es virtualmente inexistente en Asia, África y Medio Oriente. Sin embargo, americanos y europeos occidentales de todas las edades son menos semejantes que las personas en otras partes del mundo para pregonar su propia superioridad de cultura y son menos precavidos en cuestión de influencia extranjera. Estas conclusiones son basadas en los resultados de una encuesta de actitudes, dirigido por Pew Global durante el 2002 y 2003 con más de 66,000 personas en 49 naciones”. (Copyright © 2004 The Pew Research Center for the People and the Press).

Los “baby-boomers” es la generación que nació al finalizar la segunda guerra mundial en 1945. (Cuando regresaron los soldados de la guerra, hubo una “explosión” de nacimientos -“baby boom” -). La generación “X” son los hijos de los "baby-boomers". Esta generación se distingue por adaptarse mejor a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres. La generación "Y" comprende los niños nacidos entre 1981 y 2000 y se distingue por una actitud desafiante y retadora. Todo lo cuestionan. La generación "Y" no pide permiso, sino informa. Están en posición de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le da poder.

Para los "baby-boomers" y los "X", era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. Sin embargo, para los "Y" los ideales no son tan importantes, son más individualistas, y se preocupan más por su bienestar personal. En el trabajo, por ejemplo, un empleado "baby-boomer" era fiel a su compañía y se mantenía en él por años, a veces décadas. Hoy día, los empleados que pertenecen a la generación "Y" están más propensos a cambiar de trabajo, ya que no buscan la lealtad y el bien común sino la mejor oferta de dinero y calidad de vida para ellos.

Se está notando que los jóvenes de la generación "Y" han desarrollado más el lado derecho de sus cerebros (el lado creativo). El hemisferio izquierdo del cerebro (la parte "lógica", racional), es más desarrollado entre los "baby-boomers" y la generación "X". Después de la segunda guerra mundial la educación iba dirigida al hemisferio izquierdo. La lectura era mucho muy importante. Hoy día, la educación sigue estimulando el lado izquierdo – pero los miembros de la generación "Y" esta más dispuesto a usar el hemisferio derecho (X-box, Nintendo Wii etc.). De ahí vienen choques. Para llegarles al hemisferio izquierdo (racional), primero hay que haber estimulado el derecho

Para las generaciones jóvenes su cultura incluye la tecnología combinada con más independencia personal. ¡En cierta manera viven el estilo de vida que hubiéramos querido los de mi generación! Quieren que se les evaluara su trabajo basado en la calidad de los resultados y no por la cantidad de horas invertidas ni por sus habilidades políticas. Quieren ser dirigidos por líderes transformacionales y no por dirigentes con un estilo de mando basado en las prácticas militares.

A la hora de trabajar, mandar o vender a través de las diferencias culturales generacionales, contar con habilidades culturales proporcionará ventajas competitivas y ganancias económicas. Esto es verdad en el ambiente de las multinacionales o entre los PyMES.

### **Nuestra cultura afecta toda nuestra manera de ser**

La cultura tiene un efecto muy grande en nuestra manera de comunicarnos, aunque, como nos recuerda Hall, mucho de nuestra cultura nos es invisible. Funcionamos con valores, creencias y presuntos invisibles pero que se manifiestan a los demás a través de nuestra conducta. En el modelo "iceberg", la conducta es lo que vemos por encima del agua. Debajo de la superficie, están los motivadores ("drivers") profundos - lo que valoramos, lo que creemos y lo que aceptamos como "presunto". Estos motivadores moldean la conducta caracteriza de un grupo. Para entender a otras culturas, tenemos que entender primero a los valores, creencias y presuntos de nuestra propia cultura nacional.

## **La ventaja competitiva de la comunicación intercultural**

Las habilidades interculturales proporcionan una gran ventaja en cualquier organización hoy en día. Cuando los clientes de otras naciones y nuestros compañeros de diferentes generaciones se dan cuenta que les entendemos y les respetamos, mejoran de inmediato las relaciones interpersonales.

También en nuestro ambiente familiar, nuestras parejas, nuestros “teenagers” y las personas que tienen estilos de personalidad diferentes al nuestro apreciarán nuestras habilidades y nos agradecerán el respeto que les demostramos.

Keogh & Associates Consulting, LLC incorpora las habilidades globales en sus programas específicos como por ejemplo:

- ✓ Talleres interculturales para líderes, equipos, personal de ventas y servicio al cliente
- ✓ Cursos de liderazgo transformacional
- ✓ Talleres pre-retiro, que mejoran la buena voluntad de los empleados y contribuyen a la retención del talento.
- ✓ Teambuilding y el desarrollo de una manera global de pensar (“Global Mindset”)

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

Blog en español: <http://vision-global.blogspot.com/>

Blog en inglés: <http://www.globalmindset.blogspot.com>