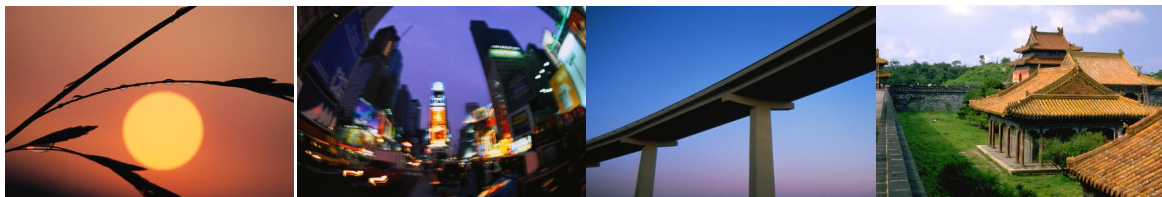


DINÁMICAS de una Asignación en el Extranjero



IOR Global Services
650 Dundee Road, Suite 360, Northbrook, IL 60062

www.iorworld.com

All rights reserved.



Dinámicas de una Asignación en el Extranjero

IOR Global Services
650 Dundee Road • Suite 360
Phone 847.205.0066 • Fax 847.205.0085
www.iorworld.com

Indice

CAPITULO 1

ATRAVEZANDO CULTURAS

¿Donde se encuentra ahora?	1
¿Hacia dónde va desde aquí?	
¿Cambio de roles?	2
Cambio de roles en la familia	3
Exploración: cambio de papel en el trabajo	4
¿Cuánto nos debemos adaptar?	5
Consideraciones importantes para la conducta de adaptación	6
Restricciones en la adaptación	7
Decidiendo quién se adapta a quién y cuándo	8
El contexto cuenta	10

CAPITULO 2

CREENCIAS Y VALORES CULTURALES

Conceptos de cultura	11
Percepciones culturales	13
Generalizaciones culturales	14
Esteriotipos vs. Generalizaciones	15
Vemos el mundo a través de los lentes de nuestra cultura	16
Hoja de trabajo: prioridades de los valores culturales	18
Incidentes críticos	19
Secuencia continua de los valores y características culturales	21
El prisma mundial de TMA	22
¿Está usted motivado por el trabajo o por las relaciones?	23
¿Cómo se comunica usted?	24
¿Cómo se ve usted mismo?	25
¿Asumir o evitar riesgos?	26
¿Qué significa el tiempo para usted?	27
Una encuesta sobre la orientación del Tiempo?	29
¿Cuánta jerarquía prefiere?	30
¿Cómo encuentra las soluciones?	31
¿Qué es lo que guía sus acciones?	32
¿Qué tanto contexto es necesario para tomar decisiones?	33

CAPITULO 3

COMUNICACION ENTRE LAS CULTURAS

Una introducción a la comunicación intercultural	34
¿Cómo se comunica usted?	35
¿Comunicación directa o indirecta?	36
¿Expresa sus emociones o las contiene?	37
Estilos de comunicación en conflicto	38
Aspectos no verbales de comunicación	40
Ejercicio: traduciendo el estilo directo	41
Ejercicio: traduciendo el estilo indirecto	42
Otras reflexiones sobre la comunicación	43
Pautas para la comunicación virtual	46
Comunicación virtual: estrategias en el teléfono	47
Comunicación virtual: juntas virtuales	48
Comunicación virtual: estrategias para el uso del correo electrónico	49

CAPITULO 4

HACIENDO NEGOCIOS EN EL PAIS DE DESTINO

¿Qué es lo que moldea la manera en la que hacemos negocios?	50
Modelo cebolla de la cultura corporativa	51
Funciones empresariales influenciadas por la cultura	52

CAPITULO 5

ADAPTACION INTERCULTURAL

Hoja de trabajo: habilidades para sobrevivir en el extranjero	58
Interpretación de la hoja de trabajo de las habilidades de sobrevivencia	59
Adaptación cultural: oportunidad para el crecimiento personal	60
Curva "W" del shock cultural	61
Síntomas del shock cultural	62

Estrategias para manejar el estrés cultural y el proceso de adaptación	63
Reconociendo el proceso de adaptación a una cultura nueva	64
Complejo habitacional en el extranjero	65
Etapas del ciclo de expatriación/ repatriación	66
Acerca de la repatriación	67

CAPITULO 6

R E S U M E N

Estableciendo metas	68
---------------------	----

APENDICE

Temas posibles de discusión con los consultores culturales del programa	70
---	----

Listas de artículos necesarios para la vida diaria	72
--	----

FUENTES DE INFORMACION

Libros	75
Sitios en Internet	76

Capítulo 1

Atravesando las Culturas

Discusión: ¿Dónde se encuentra ahora? ¿Hacia dónde va desde aquí?



¿CUALES SON SUS EXPERIENCIAS PREVIAS CRUZANDO OTRAS CULTURAS?

¿Cuáles son sus preocupaciones inmediatas?

¿Cuáles son sus sentimientos y su estado de ánimo hacia este traslado?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Cuáles son sus metas personales y profesionales durante esta asignación?

¿Cuál es su actitud hacia esta asignación?

¿Cambio de roles?

Durante una asignación internacional, cada miembro de la familia atravesará por cambios en sus roles. La transición se le hará más fácil mientras más preparado esté para esos cambios.

¿Qué cambios de papel van a ocurrirle a usted y a su familia?

¿Usted?



¿Esposa/o?



¿Familia?



Cambio de roles en la familia

A menudo existen más cambios en el rol del cónyuge acompañante porque este cónyuge no entrará en un ambiente laboral estructurado. Algunos cambios típicos están listados abajo, pero no es una lista completa.



Empleado

- Mayores responsabilidades de viaje/ menos tiempo disponible para la familia
- Necesidad de dar más apoyo y ser más sensible con su cónyuge
- Más dependencia entre miembros de la familia y consecuentemente más unidos
- Desarrollo de nuevas estrategias como padre de familia
- Responsabilidad de estar en contacto con la oficina central de su país
- Total responsabilidad económica del hogar (si su cónyuge había estado trabajando)
- ¿Otros cambios?

Cónyuge

- Nuevas responsabilidades, a menudo una sola persona toma las decisiones sobre comida, escuelas, transportación
- Diferencias en el estatus (económico, social, etc.)
- Más independencia es necesaria; el esposo/a trabaja más
- Ritmo y estilo de vida diferentes
- Aislamiento, soledad
- Necesidad de nuevas estrategias como padres
- Enmudecido/a – dificultad para hablar el nuevo idioma
- Más oportunidades de viaje
- No hay grupos cercanos para obtener apoyo
- No hay concepto de barrio o el concepto es diferente
- Más responsabilidades como anfitrión/a
- Desarrollo de un nuevo círculo internacional de amigos
- No hay visa de trabajo/pérdida de la vida profesional
- Sentir que uno ya no contribuye financieramente/cambio de poderes en el hogar
- Oportunidades para establecer redes de conexión con ejecutivos corporativos, embajadores, etc.
- ¿Otros?

¿Cómo le afectarán estos cambios personalmente?

¿Cómo cree que estos cambios afectarán sus responsabilidades de trabajo?

¿Ha pensado usted en cómo manejará estos cambios?

Exploración: cambio de papel en el trabajo

Las tareas en el trabajo van a ser las mismas en el nuevo país?

¿Se espera que usted sea un agente de cambio cultural?

¿De qué manera los miembros de la cultura del país asignado lo perciben a usted como un agente de cambio cultural ?



¿QUÉ OTROS NUEVOS PAPELES LE TOCARÁ ASUMIR?

- Director/a intercultural
- Profesor de la cultura corporativa y sus valores
- Puente cultural con la oficina principal
- Padre/madre intercultural
- Transferencia de conocimientos
- Facilitador de la transferencia de tecnología
- Mediador de culturas
- La persona que junta la información
- Profesor intercultural
- Aprendiz cultural

¿Cuánto nos debemos adaptar?

Adaptación: **¿Quién se adapta a quién?**

El vivir en un ambiente nuevo ocasiona que la gente cambie. Muchas veces, el cambio es inconsciente. Cuando usted empieza a encontrar situaciones en las cuales usted siente presión para adaptarse y pone atención a los cambios que está haciendo, entonces usted está más consciente para tomar decisiones sobre su propia adaptación. El estar consciente de sentimientos incómodos le ayuda a manejar sus respuestas y escoger cómo reaccionar de la mejor manera para facilitar el proceso de adaptación.

Trate de identificar una experiencia que haya tenido socialmente o en el trabajo que lo haya hecho sentir incómodo.

¿Cambió usted su comportamiento?

Las diferentes percepciones de los mismos comportamientos son causadas por las diferencias en los valores culturales...

Las diferencias en los valores Culturales pueden crear diferentes percepciones en situaciones familiares como en estos ejemplos:

- **En la India**, cuando un supervisor monitorea de cerca a sus empleados es una muestra de confianza y respeto porque le dá valor a las relaciones jerárquicas entre los subordinados y los supervisores.
- **Los norteamericanos** tienden a valorar más la igualdad en las relaciones y por eso interpretan este monitoreo de cerca como una falta de confianza.
- **Los japoneses** tienden a ver la expresión directa de opiniones como una falta de respeto porque ellos valoran mucho la comunicación indirecta y el guardar las apariencias.
- **Los holandeses** perciben la expresión directa de opiniones como respetuosa porque ellos valoran la comunicación directa.

¿Cómo podría usted manejar estas diferencias?



A donde fueras ¿haz lo que vieras?...

o ser uno mismo

Consideraciones importantes para la conducta de adaptación

Al mudarnos de un ambiente a otro, encontramos una fuerte necesidad de adaptar nuestro comportamiento para satisfacer nuestras necesidades desde las más básicas hasta las más complejas. El rango de comportamientos varía desde pequeños hábitos, como la manera de comer hasta más complejos como el desarrollo de las relaciones. Durante una experiencia larga en un nuevo ambiente, todos cambiamos hasta cierto grado y a veces cambiamos aún dentro de nuestro hogar.

Es útil contrastar **ADAPTAR** con **ADOPTAR** ya que no toda la adaptación — cambio de comportamiento — es una adopción completa de lo que se practica localmente. Dependiendo de la situación, podemos **escoger**:

- Modificar fuertemente los comportamientos de la primera cultura en la dirección hacia la cultura del país de destino
- Encontrar una manera “entre ambas culturas” de hacer las cosas
- Conservar los comportamientos de nuestra primera cultura y saber manejar o aún ignorar las diferencias

En cada cultura, las habilidades más importantes que obtuvimos mientras crecimos — nuestra aculturación — son las que nos ayudan a crear relaciones exitosas con los demás. Esas relaciones están basadas en confianza mutua, comodidad y respeto. **Tal vez la parte más difícil del proceso de adaptación sea el reconocer y aceptar que las diferentes culturas tienen diferentes maneras de crear esas relaciones.**

¿Bajo qué circunstancias podría usted escoger el adoptar los comportamientos locales?

Imagínesse que usted se está mudando a una cultura donde las reglas de etiqueta en la mesa son diferentes de las suyas (por ejemplo: el comer con las manos o usar palillos o cubiertos de una manera nueva). ¿Podría usted adoptar la nueva manera de comer? Si no pudiera, ¿de qué otra manera escogería usted adaptarse?



Restricciones en la Adaptación

A menudo hay circunstancias que restringen nuestra habilidad de adaptación y hacen el proceso aún más desafiante. Estas pueden incluir:

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene su propia filosofía y su sistema de valores. En algunas culturas el trabajo en equipo significa que todo el equipo tiene la misma posición; en otras culturas, los equipos tienen estructuras jerárquicas con un líder definido. Para poder lograr los objetivos del trabajo y rendir el mejor desempeño entre sus empleados, las organizaciones multiculturales necesitan ser sensibles en reconocer que el sistema de valores y comportamientos puede no serle familiar a los nuevos empleados y por lo tanto, las expectativas deben ser comunicadas explícitamente y los cambios pueden ser que necesiten ser negociados.

2. OBJETIVOS LABORALES

Cuando la gente de diferentes culturas se reúne para hacer negocios o trabajar juntos, una o ambas partes necesitarán adaptar su comportamiento. En algunas culturas, si alguien quiere hacer una venta, el tomarse el tiempo para establecer una relación personal es necesario. En otras culturas, el enfoque principal está en el objetivo y en una venta rápida. Al entender la cultura y las diferencias en las motivaciones, se verá su decisión sobre cómo interactuar, aún cuando usted escoja ir en contra de las normas culturales.

3. ESTABLECER CONFIANZA

La confianza a menudo se comunica de diferentes formas dependiendo de las culturas. En algunas culturas, el expresar directamente una opinión contraria a la del supervisor es percibido como algo positivo—demuestra respeto entre el supervisor y el subordinado. En cambio, en otras culturas esta clase de comunicación directa se percibe como irrespetuosa y grosera. Para poder establecer confianza, respeto y comodidad entre los colegas de diferentes culturas es necesario tener suficiente información y entendimiento cultural para empezar el proceso de formar relaciones de trabajo de confianza.

4. LIMITACIONES Y BARRERAS PERSONALES / PROFESIONALES

Otros factores incluyen los propios límites que uno tiene en cuanto a la adaptación cultural. En algunas culturas, la gente evita tener una discusión personal con alguien cuando se trata de hacer negocios. Esto se puede ver como muy personal o una pérdida de tiempo o “¡no es la forma de cómo hacemos negocios en nuestra compañía!” En otras culturas, la gente puede que no se sienta cómoda haciendo negocios a menos que hayan intercambiado información personal y comido juntos. Al encontrarnos en situaciones incómodas, muy pronto nos damos cuenta de nuestras limitaciones personales y profesionales y tenemos que decidir cómo adaptarnos.

Decidiendo quién se adapta a quién y cuándo

Durante las interacciones interculturales iniciales, casi siempre es el caso de que alguien se sentirá incómodo durante la comunicación debido a las diferencias en la manera usual para establecer confianza, comodidad y respeto. **ESCOGER** ya sea si se queda en su “zona cómoda” o permitir a los otros quedarse en la suya depende de:

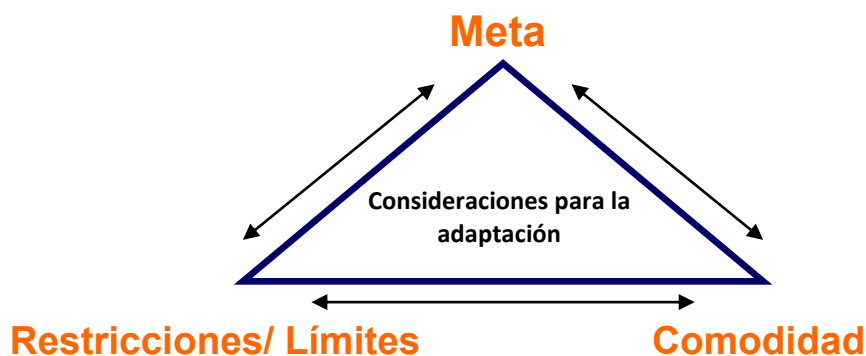
- Su **META** o resultado final de la interacción (y que sea inmediata o a largo plazo)
- Sus **RESTRICCIONES Y LIMITES** como se describe arriba.

EJEMPLO 1: Un expatriado que viene de una cultura que pone un valor muy alto en terminar las tareas llega a una cultura que pone un gran valor en crear relaciones primero. El expatriado determina que es importante tomarse el tiempo para construir relaciones aunque se sienta incómodo en pasar el tiempo “platicando” o yendo a almorzar con alguien o preguntando sobre los asuntos familiares cuando hay tanto trabajo por hacer. Sin embargo, el expatriado sabe que el dedicarse únicamente a hacer el trabajo rápidamente no es la manera más efectiva para ganar credibilidad (establecer confianza/comodidad/respeto) con sus colegas.

META: Establecer relaciones de trabajo a largo plazo

COMODIDAD: Otorgada al “otro” para alcanzar la meta

LIMITES: Siente una necesidad fuerte para terminar la tarea **ahora**, pero suspende este limitante temporalmente.



EJEMPLO 2: El mismo expatriado va a trabajar unos días después de haber llegado a su nueva asignación y recibe un correo electrónico de las oficinas corporativas pidiendo que complete un reporte esa tarde. Para poder completar el reporte será necesario que algunos empleados dejen otros proyectos en los que están trabajando y tiene que exigirle a gente que él aún no ha tenido la oportunidad de conocer. Aquí, el deseo del expatriado de que todos se sientan cómodos está limitado por la situación. Su meta ahora es completar rápidamente el trabajo aún antes de construir las relaciones. Su limitante es el tiempo impuesto por el corporativo. Así que él conserva su comodidad y sigue adelante. Sin embargo, si está consciente de la dinámica que crea esta decisión, estará mejor preparado para manejar las respuestas y desacuerdos que podría obtener de sus colegas y subordinados.

META: Completar un reporte rápidamente para las oficinas corporativas.

COMODIDAD: Debe conservar el enfoque de la tarea y hacerlo a “su” manera porque no hay tiempo de hacerlo de otra manera bajo estas circunstancias.

LIMITANTE: Necesita poner las demandas del corporativo por encima de todo lo demás en ese momento.

Cada situación presenta su propia serie de circunstancias únicas:

Describa una situación en la cual usted conservó su propia comodidad (o manera familiar de manejar una situación) para poder alcanzar una meta personal o profesional.

Describa una situación en la cual usted permitió a otro/a conservar su comodidad para alcanzar una meta diferente o a largo plazo.

*¿Podría usted identificar por qué tomó esta decisión? ¿Cuál fue el resultado?
¿Lo haría igual la próxima vez o de una manera diferente?*

EL ESTAR CONSCIENTE DE ESTE PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES ES LA CLAVE PARA UNA ADAPTACION INTERCULTURAL EXITOSA.

El contexto cuenta

Adaptación: **una respuesta considerada**



En la adaptación intercultural el **CONTEXTO CUENTA**

Tal vez no pueda considerar por completo esto en este momento, pero al finalizar el programa tendrá las herramientas necesarias para considerar sus objetivos/estrategias de trabajo, su flexibilidad y limitantes individuales en situaciones específicas...



- Aprenda cómo la confianza, el respeto y la comodidad se establecen de la mejor forma en la cultura de su país de destino.
- Entienda las principales diferencias en valores culturales entre su cultura de origen y la cultura de su destino. Esto le ayudará a comprender mejor el significado de los diferentes comportamientos con respecto a situaciones normales.
- Evalúe el rango de opciones de adaptación: adaptarse a las conductas locales, continuar con patrones familiares o emplear otra estrategia (como discutir las diferencias) para enfrentar la situación.
- Considere las circunstancias antes de tomar una decisión de cómo responder, siempre con la intención de fomentar la confianza, el respeto y la comodidad de todos los involucrados, incluyéndose a usted mismo.
- Después, reflexione en su interacción y resultados para aprender y mejorar rápidamente su efectividad **intercultural** en situaciones normales.

Capítulo 2

Creencias y Valores Culturales

Conceptos de Cultura

Es muy útil imaginarse a la cultura como si fuera un témpano de hielo

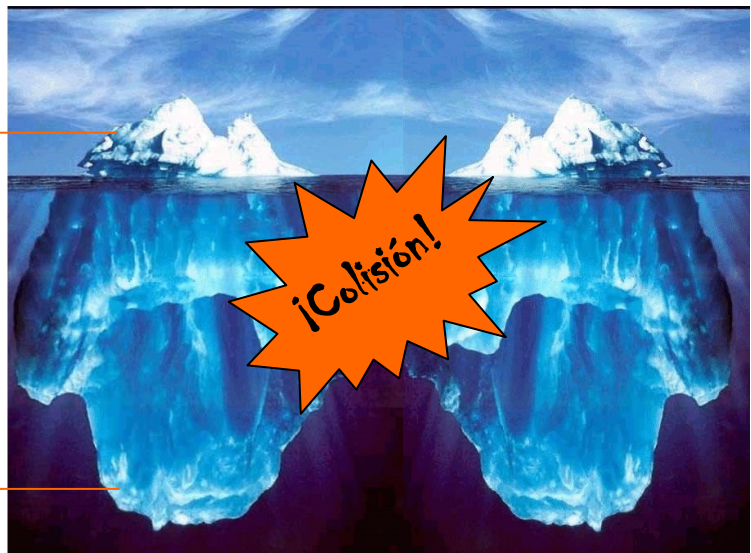
(iceberg). Hay mucha más masa de hielo debajo de la superficie comparada con la que está aparentemente visible. Si usted imagina a dos culturas acercándose—cada una siendo un iceberg diferente—entonces puede ver que ellas chocarán inevitablemente debajo de la superficie y de una manera invisible.

Parte Visible de la Cultura

La manera en la que la gente se comporta socialmente: lo que usted puede ver, oler, saborear, escuchar y tocar.

Parte de la Cultura que es Menos Visible

Factores motivacionales para el comportamiento humano: lo que usted piensa, siente y cree.



Algunas definiciones de cultura son:

*“Cultura es el **software colectivo de la mente**.” Geert Hofstede*

*“Cultura son los **patrones aprendidos y compartidos** de creencias, comportamientos y valores de los grupos de gente interactuante.” Milton Bennett*

Para entender de dónde viene nuestro comportamiento— entender *por qué* las personas actúan de la manera en que lo hacen—tenemos que aprender sobre sus valores y creencias. El comportamiento de las personas de otra cultura puede parecerle extraño, pero éste probablemente les parezca normal a ellos y viceversa.

La razón por la cual el comportamiento tiene sentido es simplemente porque éste es consistente con lo que dicha persona cree o considera importante. Por el contrario, cuando decimos que alguien “no tiene sentido,” lo que queremos indicar es que esa acción contradice lo que nosotros creemos que la persona siente o quiere, o lo que nosotros esperaríamos en esa situación.

La cultura **nos moldea y nos desarrolla...**

1. La cultura nos dá reglas para la vida—que en su mayoría no están escritas.
2. Todo lo que pensamos, sentimos y hacemos es moldeado por la cultura.
3. La cultura nos dice cómo debemos comportarnos de manera que sea aceptable para el grupo.

Dé algunos ejemplos de las “reglas” de su cultura.

Dé algunos ejemplos de las “reglas” de su cultura corporativa.



El sentido común de una cultura puede no ser tan “común” en otra.

Percepciones culturales

La formación del significado y la percepción de la realidad se construyen socialmente.

Percepción = Realidad

Estados Unidos = Plaga

China = Mascota

Tailandia = Aperitivo



“No vemos las cosas como son—vemos las cosas como nosotros somos.”

Anaís Nin

La percepción es culturalmente relativa: ciertos símbolos, comportamientos u objetos pueden ser significativos para los miembros de la cultura A, pero completamente "invisibles" para los miembros de la cultura B.

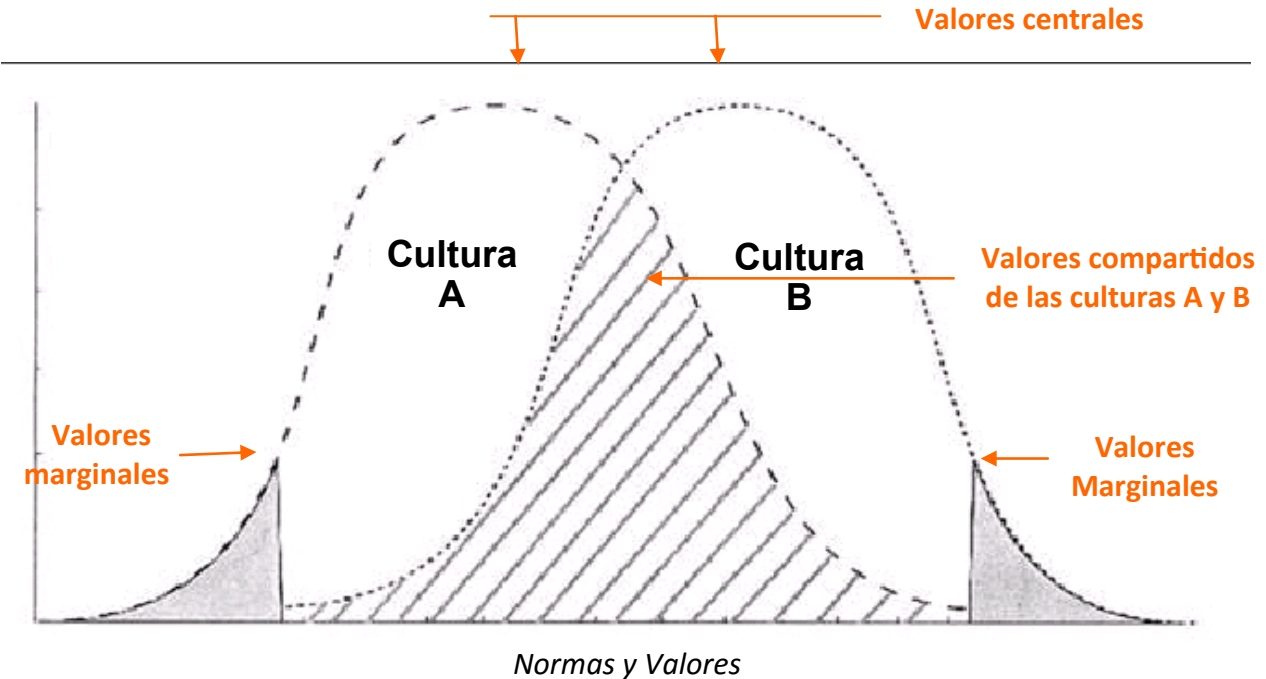
- En Alemania, comer usando solamente un tenedor, o en el Medio Oriente comer con la mano izquierda, puede ser visto como algo “incivilizado.”
- La tendencia a entrar directamente a hablar de negocios sin pasar tiempo construyendo una relación personal puede ser vista como considerada y eficiente en los Estados Unidos, pero egocéntrica, insensible e impersonal en las culturas latinoamericanas.

Dé un ejemplo de alguna vez en que su comportamiento fue percibido de manera diferente a como usted intentaba.

¿Se sorprendió de que sus acciones o comunicación fuesen mal interpretadas?

Generalizaciones culturales

Creencias y valores comunes entre dos culturas, vistas como curvas de campana



Adaptado de: Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner:
Cabalgando en las curvas de la cultura 2a edición)

Punto a considerar: los valores que son marginales en una cultura pueden ser más centrales en otra cultura.

Las culturas pueden distinguirse en varios niveles de análisis como: nacionales, regionales, étnicas, generacionales, sociales y organizacionales. Cada una de éstas tiene su propia preferencia de valores. Las personas pueden ser miembros de más de un grupo y ser influenciadas en diferentes situaciones por un conjunto diferente de valores.

¿Dónde se encuentra usted en esta curva?

Estereotipos versus Generalizaciones

E stereotipos...

- Rígido, fijo
- Muy simplificado
- Mete a la gente en una caja
- Negativo



Ejemplo: “Todos los americanos son egocéntricos y no les importan los otros.”

El estereotipar es pensar y actuar como si todos los miembros de un grupo en particular fueran los mismos. Estereotipos son juicios basados en percepciones influenciadas culturalmente.

Uno estereotipa cuando busca confirmar ideas preconcebidas, selectivas – a menudo negativas–acerca de un grupo en particular. Cuando lo que otra gente hace es percibido como “descortés”, “raro”, “loco” o “inferior.”



G eneralizaciones...

- Fluidas, flexibles
- Lenguaje provisional
- Dá lugar a las diferencias individuales
- Apoyado por investigaciones

Ejemplo: “Los americanos tienden a ser individualistas y orientados hacia las tareas”

Generalizar sobre las características culturales es necesario para poder hacer observaciones y comparaciones útiles sobre la cultura.

Mientras que hay "normas" que describen **generalmente** cómo los miembros de cierto grupo o de una cultura piensan, se comunican, o actúan, hay también una **variación** considerable de estas normas entre los individuos.

Vemos el mundo a través de los lentes de nuestra cultura

Los humanos somos animales sociales...



Pregunta: ¿Hasta qué punto usted se conforma a los valores sociales de su cultura?

- Tendemos a tomar los valores, creencias, prejuicios y actitudes de nuestro grupo
- Nosotros existimos dentro del grupo y nos ajustamos a las reglas.
- El grupo hace las “reglas.”

Sin embargo cada uno somos único



- Cada uno de nosotros desarrollamos nuestra personalidad única a través del proceso personal
- No obstante, también existimos dentro de un grupo y somos moldeados por el grupo

Personalidad: es única e individual

Pregunta: ¿Cómo nos damos cuenta de las “reglas” de nuestra cultura?

Las influencias de la **cultura en que nacimos...**

La cultura en que nacimos es la que forma y desarrolla el punto de vista de nuestro mundo. La cultura es el filtro a través del cual vemos al mundo.



Pregunta: ¿Cómo es que el lenguaje filtra las experiencias? ¿Puede dar algunos ejemplos?

La cultura nos **moldea y nos desarrolla ...**

La cultura nos dá las reglas del juego de la vida. Todo lo que hacemos es moldeado por nuestra cultura. Por ejemplo, la cultura nos dice

- Qué comer
- Qué no comer
- Cuándo comer



Pregunta: ¿Puede dar algunos ejemplos de cómo la cocina y los hábitos de comer son afectados por la cultura?

Hoja de Trabajo: prioridades de los valores culturales

De la siguiente lista, trate de escribir en orden los valores de acuerdo a los que usted considere más importantes. Hay un límite de tiempo para completar esta tarea.

Lista de Valores Culturales

Independencia
Obligación/Deber
Trabajo
Felicidad
Relaciones
Consenso de Grupo
Cortesía
Libertad
Guardar las Apariencias
Seguridad en sí mismo
Familia
Igualdad
Tomar riesgos
Tiempo
Armonía del grupo
Aceptación/Humildad
Privacidad
Jerarquía/Formalidad
Éxito material
Espiritualidad

Valores más importantes (Escala de 1—5)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



Valores menos importantes (Escala de 1—5)

6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____



Preguntas:

¿Hasta qué punto los VALORES MÁS IMPORTANTES reflejan la cultura y el comportamiento de la gente de su país natal?

¿Hasta qué punto los VALORES MENOS IMPORTANTES reflejan la cultura y el comportamiento de la gente de su país natal?

Incidentes críticos

Los incidentes críticos son encuentros cortos en los cuales los individuos de diferentes culturas interactúan. Éstos proveen una oportunidad de aprendizaje y análisis. A pesar de que aparentemente se están persiguiendo las mismas metas, las interacciones son incómodas y no cumplen su propósito. Esto puede ser atribuido a las malas interpretaciones del comportamiento de cada individuo, así como a entender de manera diferente los roles y las relaciones. Normalmente destacan diferencias de valores específicas. En esta situación, diferentes suposiciones sobre jerarquía, individualismo, iniciativa para hablar y sobre el rol del supervisor son evidentes

Ejemplo: Un supervisor y un subordinado

El Sr. M tiene una asignación internacional. Su subordinado, el Sr. Z, quien pertenece a la cultura del país asignado, entra a la oficina del Sr. M. No han pasado mucho tiempo juntos y ésta es una de sus primeras interacciones.

Z: ¿Quería verme Sr. M?

M: Así es Z, pase. Es sobre el reporte que discutimos. ¿Cuánto tiempo le tomará terminarlo?

Z: (sorprendido) No lo sé Sr. M...mmm... ¿Usted cree...eh...?

M: (exasperado) No Z. Usted es el que está en la mejor posición para analizar cuánto tiempo necesita.

Z: (tentativamente) Bueno, digamos que diez días...

M: Diez días... OK... Digamos 15, ¿está bien? Entonces así acordamos. Hágame saber si necesita algo.

Z: Sí Sr. M.

15 días después - M no ha visto mucho a Z.

M: Bien Z, ¿dónde está el reporte?

Z: Estará listo mañana.

M: (frustrado) ¡¿Mañana? Pero si acordamos que estaría listo hoy!



Su entrenador le presentará un incidente crítico que ilustra los valores específicos de la cultura de su país de destino.

Algunas preguntas que el entrenador le puede preguntar acerca del escenario:

¿Qué sucedió?

¿Qué es lo que las personas dijeron o hicieron?

¿Qué suposiciones contradictorias hicieron?



¿Qué está pasando?	¿Por qué está pasando esto?		¿Qué se podría haber hecho diferente?
¿Cuáles son los diferentes comportamientos que están ocurriendo?	¿Valores de la Cultura 1?	¿Valores de la Cultura 2?	¿Estrategias?

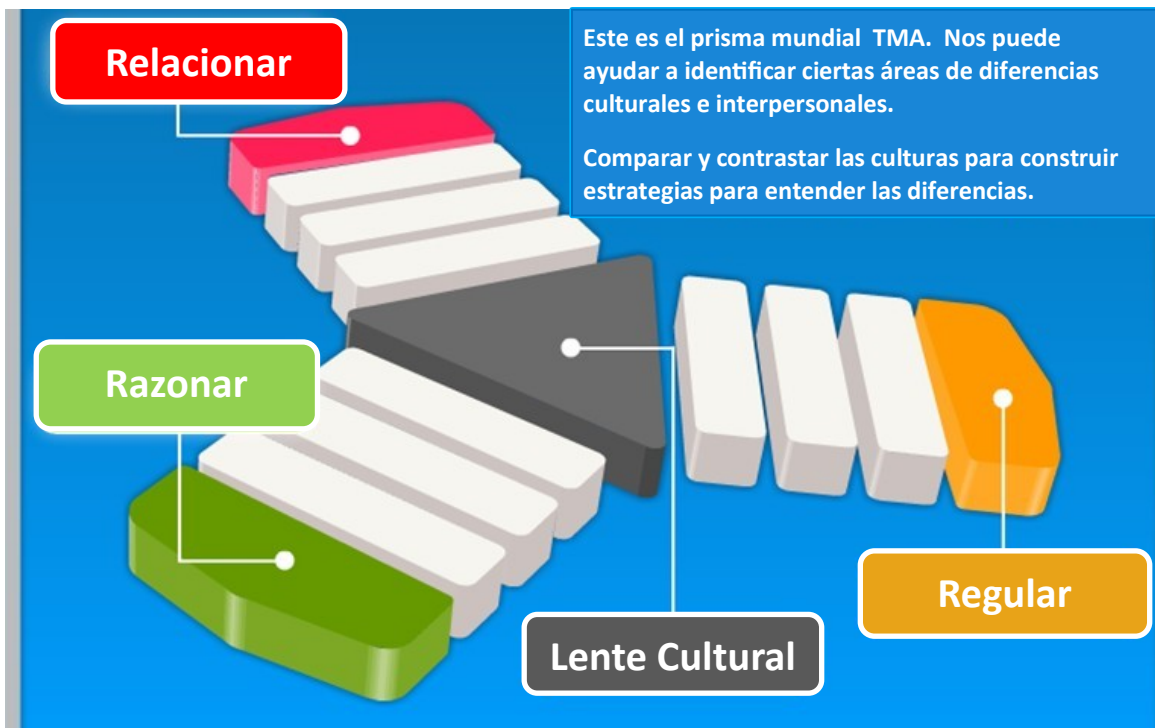
Secuencia continua de los valores y características culturales

La gente alrededor del mundo vive en grupos que tienen diferentes series de valores, actitudes y suposiciones acerca de la vida. Los científicos sociales usan varias dimensiones polares para ayudarnos a entender las diferencias. Los valores no son ni buenos ni malos pero siempre hay tensión entre los dos polos extremos. La conducta de los demás puede percibirse “equivocada” cuando los valores de los demás difieren de los propios en una determinada dimensión. Abajo está una lista de las dimensiones que ayudan a explicar las diferencias culturales. Dependiendo del país de destino, su entrenador puede escoger dimensiones adicionales que destaquen las diferencias entre su cultura y la de ese país.

¿Puede usted identificar algunas tensiones entre su cultura y la cultura del país de destino?

Trabajo Se logra hacer las cosas antes de establecer las relaciones		Relaciones Las cosas se logran cuando se establecen las relaciones correctas	Relacionar
Explícito La intención se establece directamente. Diga lo que piensa y piense lo que diga		Implícito La intención a menudo deber ser inferida tanto de lo que se dice como de lo que no se dice	
Individual Yo antes que Nosotros		Grupo Nosotros antes que Yo	Regular
Asumir riesgos Haga que el cambio ocurra; actúe decididamente. Lo novedoso es bueno.		Evitar riesgos Evite el cambio. Sea sensato, pero seguro. Estrese la continuidad.	
Estricto Sea puntual; controle el tiempo; el tiempo es oro		Flexible Sea flexible, siga la corriente. Las cosas suceden a su tiempo.	Regular
Compartido El poder y la autoridad se distribuyen entre el grupo		Individualizado El poder y la autoridad se enfocan en gente específica dentro del grupo	
Lineal Enfoque analítico de paso por paso hacia las soluciones		Circular Enfoque en explorar e integrar las perspectivas en una manera menos estructurada	Razonar
Hechos Enfasis en información y experiencias concretas		Argumentos Enfasis en el raciocinio, conceptos e información	
Sencillo Enfoque en lo esencial con poco contexto. Reducir a lo básico.		Complejo Enfoque en desarrollar un entendimiento detallado y contextual	

El prisma mundial de TMA



Lente Cultural: Historia, geografía, religión, lenguaje

Relacionar:

La manera en que nos comunicamos con los demás



Regular:

La manera en que los individuos se enfocan en los procesos y en los deberes



Razonar:

Maneras culturalmente desarrolladas para llegar a la toma de decisiones



¿Está usted motivado por el trabajo o por las relaciones?

Cumplir con el trabajo: **enfoque en las tareas**

Las tareas y los números dirigen el negocio; las metas son alcanzadas; las líneas de tiempo son valoradas.

Lo que usted sabe hace posible que el trabajo se lleve a cabo.

- ¿Pone al trabajo primero?
- ¿Vive para trabajar?



¿Cómo funciona la cultura del país de destino?

¿Cree que esto le presentará retos?

Si es así, entonces ¿qué hará para enfrentarlos?



Cumplir con el trabajo: **enfoque en las relaciones**

Las tareas se llevan a cabo a través de las relaciones.

A quién conoce es lo que le ayuda a llevar a cabo su trabajo. Establecer una relación primero es necesario para que el trabajo se lleve a cabo.

- ¿Cuán importante son las relaciones y la gente en su vida?
- ¿Trabaja para vivir?

¿Cómo se comunica usted?

Estilo de comunicación: **Explícito**

La intención se establece directamente. “Diga lo que piensa y piense lo que diga.”

- ¿La honestidad significa simplemente decir los hechos?
- ¿Usted cree que la comunicación está basada en lo que se dice en lugar de en *cómo* se dice?



¿Dónde coloca al país de destino?

¿Esto presentará un desafío?

¿Cómo lo va a retar?



Estilo de comunicación: **Implícito**

El significado se encuentra tanto en los mensajes verbales como en los no verbales.

Se toma en consideración tanto lo que se dice como lo que *no* se dice.

¿La honestidad significa comunicar los hechos de una manera que mantenga la armonía en la relación?

¿Usted busca significado en el lenguaje corporal, el tono, el silencio y en otros mensajes no verbales además de en lo que se dice?

¿Cómo se ve usted mismo?

P

ercepción de sí mismo: **Individual**

Se percibe a sí mismo como un individuo con responsabilidad limitada en el grupo.

- ¿Valora la autosuficiencia y la independencia?
- ¿Usted se vale por sí mismo?
- ¿Es responsable por sus propias acciones?



¿Dónde pondría al país de destino?

¿Esto le presentará retos?

¿Cómo será usted desafiado?



P

ercepción de sí mismo: **Miembro de un grupo**

La identidad propia está basada en la membresía de un grupo cultural, familiar o de trabajo.

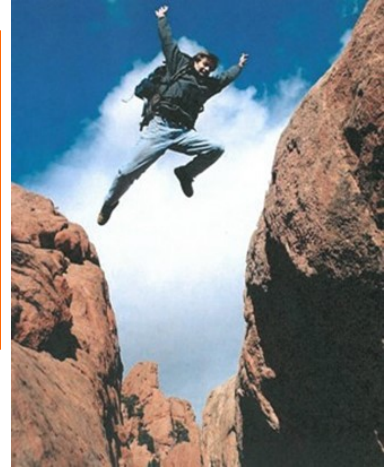
- ¿Siente que hay lazos fuertes entre usted y su familia o grupo?
- ¿Prefiere trabajar con otros en vez de trabajar solo?
- ¿Tiene usted una familia grande y fuertes lazos familiares?

¿Asumir o evitar riesgos?

Aceptar el cambio: **Asumir Riesgos**

En las culturas en que se tolera más ambigüedad, la libertad para hacer o generar cambio es alentada.

- Tendencia para probar cosas nuevas y abrazar el cambio
- Son comunes las reuniones creativas (brainstorming)



*¿Cómo se ve la ambigüedad y el cambio en la cultura del país de destino?
¿Qué tan diferente es de su propia cultura?*



Resistencia al cambio: **Evitar riesgos**

En las culturas que tienen preferencia por la certidumbre, es importante intentar hacer la vida predecible.

- Únicamente se toman riesgos conocidos
- Tendencia hacia el perfeccionismo (los expertos son valorados)

¿Qué significa el tiempo para usted?

Nuestra percepción y el manejo del tiempo afectan la manera en la que interactuamos con los demás, el cómo planeamos, coordinamos y ejecutamos nuestras actividades.

E | Tiempo Exacto

En varias culturas, **el tiempo es visto como un bien que no se debe desperdiciar**. Este es conceptualizado como una línea recta que empieza en el pasado y continúa hacia el futuro. La gente ve el tiempo de una manera secuencial y tiende a hacer “una cosa a la vez.” La mayoría de ellas tienen una orientación a corto plazo.



¿Cómo ve y maneja usted el tiempo?

¿Cómo se ve y maneja el tiempo en la cultura del país de destino?

- Se esperan resultados rápidos
- “El tiempo es oro”
- Deseo de una gratificación inmediata
- Se rigen por los horarios
- Referencia a las experiencias pasadas
- Pensamiento analítico
- Enfoque único



T

tiempo flexible

En varias culturas, **el tiempo se percibe como algo abundante y que tiene poca estructura**. El tiempo es intangible y solo existe en relación a los eventos. Usted puede percibir el tiempo como ciclos rítmicos. Las culturas que ven al tiempo de una manera cíclica tienden a hacer varias cosas de manera sincronizada, o al mismo tiempo. Estas pueden ser orientadas a corto o a largo plazo.



“El tiempo no está pasando, te está esperando.”

O.B. Jenkins



- El sentido de urgencia es más bajo
- El tiempo es abundante
- Orientado hacia las relaciones
- Perseverancia
- Considera el contexto actual
- Forma de pensar sintética
- Enfoque múltiple

Fuente: Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner, Hall

Una encuesta sobre la orientación del Tiempo

Cultura	Orientación del Tiempo	Preguntas para formular
<p>EXACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Nórdicos y Alemanes Europeos Norteamérica Japón <p>MODERADAMENTE EXACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> Australia/ Nueva Zelanda Europa del Este El Sur de Europa Singapur Hong Kong/ Taiwan China/ Corea del Sur <p>FLUIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> El mundo árabe Africa América Latina Sur y Sureste de Asia 	<p>TIEMPO EXACTO Enfoque en una sola meta o actividad al mismo tiempo; horarios precisos</p>  <p>TIEMPO FLUIDO Enfoque en más de una sola meta o actividad al mismo tiempo; horarios flexibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo opera usted? ¿Cuál es la orientación del tiempo que se encuentra más a menudo en el país de destino? ¿Tendrá usted que adaptarse? ¿Qué estrategias nuevas podría usted desarrollar? ¿Ejemplos?

Algo para tener en cuenta...

Las culturas cambian, lentamente, pero varias veces de una manera perceptible, y particularmente desde la influencia de la modernización y la participación en negocios globales. Algunos ejemplos:

- En el trabajo original acerca del **Japón** de los años 60's, Edward T. Hall lo describió como policrónico (tiempo flexible), cuando en la actualidad los japoneses urbanos son tan monocrónicos (tiempo estricto) como los suizos o los alemanes.
- Singapur**, también era de tiempo flexible en aquel entonces, pero ahora es una cultura de negocios moderadamente de tiempo estricto.

Las culturas nacionales no son uniformes: la cultura urbana se diferencia de la cultura rural, el norte del sur, la costa se diferencia del interior, etc.:

- En **Brasil**, Río de Janeiro tiene un sentido del tiempo muy flexible, mientras que São Paulo, el centro de negocios brasileño, favorece el tiempo estricto.
- Las megaciudades de la costa de **China**, como Shanghai, manejan el tiempo estricto mucho más que las ciudades grandes del interior.
- El norte de **Italia** es de tiempo estricto mientras que el sur de Italia es de tiempo flexible.

Adaptado de *Cross-Cultural Business Behavior*, Richard R. Gesteland

¿Cuánta jerarquía prefiere?

P

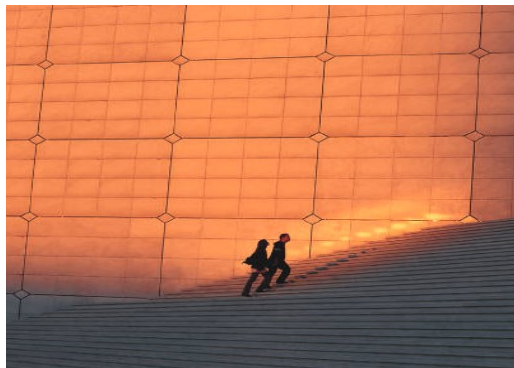
oder enfocado: **Individualizado**

En sociedades jerárquicas, el estatus se define claramente por medio de las reglas de conducta. Hay aceptación de las capas necesarias en la autoridad, que está concentrada en individuos específicos .

- El grupo, la familia, los privilegios y el orden son factores determinantes del rango y son “fijos”.
- Ciertos protocolos son requeridos en las interacciones entre las capas de arriba y las de abajo.



¿Cómo ve la cultura del país de destino el estatus y la estructura social?



D

istribución de la autoridad: **Compartido**

En las sociedades igualitarias, la diferencia en el estatus es menos visible y la interacción a través de los niveles es menos formal.

- La iniciativa es valorada y premiada.
- La autoridad es compartida y distribuida.
- Las interacciones entre arriba y abajo del estatus personal, son generalmente aceptables.

¿Cómo encuentra las soluciones?

Enfoque analítico: **Lineal**

Las culturas que prefieren un enfoque lineal para encontrar soluciones y para tomar decisiones están orientadas a la acción, basan sus decisiones en hechos y se enfocan paso por paso hacia adelante. No hay discusiones largas y no incluyen ideas que están al margen del tema y otras consideraciones.



¿Usted prefiere un proceso paso por paso para encontrar soluciones?

¿O usted prefiere considerar ideas de una manera relativamente no estructurada hasta que surjan las soluciones?

¿Qué desafíos pueden encontrar personas de diferentes culturas que difieren en estas dimensiones cuando trabajan juntas?



Enfoque analítico: **Circular**

El enfoque circular se enfoca en explorar e integrar las perspectivas desde diferentes ángulos en una manera relativamente no estructurada. Se incentiva la discusión y debate intelectual, tener visión y pensamientos tangenciales son considerados críticos en el proceso.

¿Qué es lo que guía sus acciones?

Enfasis en información: **Hechos**

En las culturas que enfatizan el raciocinio a través de los hechos, el enfoque se pone en la recaudación de información, hechos y experiencias concretas. Las experiencias pasadas documentadas son más importantes que los principios generales.



¿Usted prefiere la recaudación de información y datos o el raciocinio conceptual?



Enfasis en el raciocinio: **Argumentos**

Las culturas que están guiadas por un enfoque en el raciocinio no se enfocan fuertemente en evidencia empírica. Se pone más énfasis en desarrollar una guía de acción lógica y coherente.

¿Qué tanto contexto es necesario para tomar decisiones?

Q

uedarse con lo básico: **Sencillo**

Los problemas son reducidos a proporciones manejables para ahorrar tiempo y promover la acción.

- ¿Los resultados son más importantes que el proceso?
- ¿Puede un proceso para toma de decisiones ser adecuado en la mayoría de los contextos?



¿Cuál es la situación en la cultura de destino?

¿Es diferente de cómo ve uno las normas y reglamentos en su propia cultura?



C

onsiderar el contexto: **Complejo**

Los problemas se exploran detalladamente y las ideas consideran múltiples ángulos.

- ¿Hasta qué grado el contexto y las relaciones influyen en la toma de decisiones?
- ¿Usted cree que el proceso en la toma de decisiones influye en el resultado?

Capítulo 3

Comunicación entre las Culturas

Una introducción a la comunicación intercultural

“La esencia de una comunicación intercultural efectiva tiene mucho más que ver con emitir las respuestas correctas que con enviar el mensaje correcto.”

*Antropólogo cultural y antiguo asesor del Dep. De Estado de los EEUU,
Edward T. Hall*

La mayoría de los mensajes que la gente envía tienen contenido cultural. La comunicación intercultural sucede cuando nuestra membresía a un grupo cultural afecta nuestra comunicación. La diferente atribución de significados a un mismo mensaje causa malos entendidos y a menudo conflicto. El entender lo que se dijo de acuerdo a la percepción de la otra cultura es importante para lograr competencia intercultural.



“Yo sé que tú crees que entiendes lo que piensas que yo dije, pero no estoy seguro de que te das cuenta de que lo que oíste no es lo que quise decir.”

¿Cómo se comunica usted?

Hay varias dimensiones de la comunicación que, cuando se suman unas a otras, dan como resultado un estilo de comunicación cultural. A primera vista, parece que el comportamiento entre estas dimensiones depende de las preferencias individuales. Aunque siempre hay variaciones individuales, estas dimensiones están fuertemente influenciadas por el trasfondo cultural y existen patrones culturales definidos.



TEMAS DE CONVERSACIÓN

- ¿Qué temas discute la gente?
- ¿A la gente le gustan las conversaciones profundas o no?
- ¿Cuáles son los temas de conversación cuando las personas se conocen por primera vez?
- ¿Existen temas que sean un tabú?

REVELACIÓN PERSONAL

- ¿Cuánta información personal y qué tan pronto en una conversación revelan los individuos información personal?
- ¿Hasta qué punto usted revela información personal en el trabajo?

COMUNICANDO ACUERDOS Y DESACUERDOS

- ¿De manera directa o indirecta y en qué situaciones?
- ¿Cómo muestran las personas sus desacuerdos?
- ¿Cómo dicen las personas “no”?
- ¿Cómo muestran que están de acuerdo?
- ¿Cómo muestran que están comprometidas a cumplir con algo?

EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES

- ¿Hasta qué punto y qué tan pronto en la relación las personas expresan abiertamente sus emociones?

COMUNICACIÓN NO VERBAL

- ¿Qué clase de gesticulaciones significativas suceden?
- ¿Cómo se lidia con el espacio?
- ¿Cuál es la naturaleza del contacto visual?
- ¿Cómo se usa o no el silencio?
- ¿Cuáles son los patrones conversacionales? (el hablar al mismo tiempo, la duración de las pausas entre los conversadores, etc.)

¿Comunicación Directa o Indirecta?

C omunicación Indirecta

La comunicación es **INDIRECTA** con muchas pistas no verbales.

El **CONTEXTO** en el cual se transmite el mensaje es importante para entender el significado.

Este estilo presta atención al concepto de guardar las apariencias y mantener armonía.



“Tatemae/Honne”*

Concepto no verbal de honestidad en Japón

*Tatemae = conversación superficial
Honne = cómo uno se siente realmente

¿Cuál es su estilo preferido?

¿Cómo cambia con el contexto?

¿Cómo podría cambiar esto en el país de destino?

¿Cómo manejaría las diferencias?

¿Cómo impactará esto las comunicaciones remotas?



C omunicación directa

La comunicación es **DIRECTA** y al grano.

Se presta poca atención a las pistas no verbales, el guardar las apariencias y la armonía.

“¿Puedo ser honesto/a contigo?”

Concepto americano de “sin pelos en la lengua”.

¿Expresa sus emociones o las reprime?

E mocialmente expresivo

Las emociones son un indicador de la importancia del asunto.

La confianza y la credibilidad se establecen y se desarrollan a través de las emociones.



***¿Cuál es su estilo preferido?
¿Cómo cambia esto según el contexto?
¿Cómo podría cambiar esto en el país de destino?
¿Tendrá usted que adaptarse? Si es así, ¿cómo?
¿Cómo el grado de expresión emocional impactará la comunicación remota?***



E mocialmente reprimido

Las emociones son desacreditadas por considerarlas como falta de profesionalismo.

La confianza y la credibilidad se desarrollan a través de la supresión emocional.

Estilos de Comunicación en Conflicto

El estilo de comunicación se aprende al socializar en una comunidad cultural. Este estilo de comunicación es adaptable al medio ambiente. Nosotros no siempre comunicamos nuestro desacuerdo en nuestro estilo preferido. Mientras más desacuerdos tocan nuestros valores arraigados, regresamos más a nuestro estilo de comunicación preferido.



¿Cómo los individuos de un estilo de comunicación perciben a los individuos de otro estilo?

Compare y contraste las percepciones de cada estilo desde la perspectiva de otro estilo.

¿Qué estilos de comunicación manejan estos proverbios?

“Quién no habla, Dios no lo oye.”
Americano

“Lo que está más cerca del corazón, está más cerca de la boca.”
Irlandés

“Quien primero levanta la voz, pierde la discusión.”
Chino

“Es bueno saber la verdad, pero es mejor hablar de palmeras.”
Arabe



Habilidades importantes para manejar los conflictos a través de las fronteras culturales

En un estilo directo:

- Informar a través de hechos / razonamientos
- Declaraciones que empiezan con “Yo”
- Consejo = solución al problema
- Reportes sugieren que la otra persona revise su punto de vista

En un estilo indirecto:

- Explicación se dá contando una historia / Declaraciones que empiezan con “Nosotros”
- Consejos ofrecidos con ejemplos del pasado
- Declaraciones que sugieren que uno revise su propio punto de vista

En un estilo emocionalmente expresivo:

- Expresar las emociones con un comportamiento no verbal (contacto físico, expresiones faciales)
- Voz alta

En un estilo emocionalmente reprimido:

- Esconde los sentimientos en un comportamiento no verbal (“cara de pókar”, dejando más espacio físico)
- Voz suave

Aspectos no verbales de comunicación

- Contacto visual
- Gesticulaciones
- Expresiones faciales
- Postura
- Distancia al conversar
- Contacto físico (cómo, cuándo, por cuánto tiempo)
- Uso del silencio
- Reglas para tomar turnos durante la conversación:



A _____ B _____

B espera que A termine antes de hablar.

A _____ B _____

B mantiene silencio antes de hablar: la duración del silencio puede variar enormemente dependiendo de la cultura

A _____
B _____

B empieza a hablar antes de que A termine; el grado de traslape varía en cada cultura

Las señales inconscientes influyen nuestra interpretación de los mensajes verbales.



Ejercicio: Traduciendo el estilo directo

Este es un ejercicio que le ayuda a **interpretar el estilo de comunicación directo (confrontacional) al indirecto.**

Revise estos enunciados y debajo de cada uno escriba un enunciado que sea **menos directo.**

No creo que sea una buena idea.

Ese no es el punto.

Pienso que deberíamos...

¿Qué piensa usted, Sr. _____?

(Llamar a la gente, especialmente en un grupo, a veces los avergüenza. ¿Cómo puede usted averiguar lo que alguien está pensando sin preguntárselo directamente?)

Esas cifras no son correctas.

Usted lo está haciendo mal.

No estoy de acuerdo.



Ejercicio: Traduciendo el estilo indirecto

Este es un ejercicio que le ayuda a **traducir el estilo de comunicación indirecto (no confrontacional) al directo (confrontacional)**.

Revise estos enunciados y debajo de cada uno escriba un enunciado que sea **más directo**.

Ese es un punto de vista muy interesante.

Esta propuesta necesita ser estudiada más detenidamente.

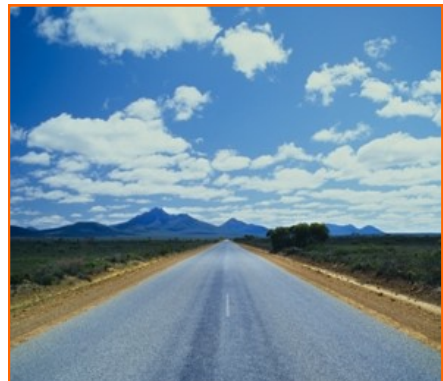
Sé muy poco sobre esto...

Haremos todo lo posible.

Entendemos su propuesta muy bien.

Escuché otra historia acerca del proyecto.

¿Podemos avanzar con el siguiente tema?



Otras reflexiones sobre la comunicación

Las variantes en los estilos de comunicación humana son complejas y a menudo difíciles de definir. Abajo hay algunas distinciones que pueden traslaparse pero que nos permiten ilustrar las diferencias en los estilos de comunicación y ayudan a aclarar los retos a los que nos enfrentamos cuando nos encontramos con estilos diferentes a los nuestros.

Los términos **DIRECTO** e **INDIRECTO** se refieren a la comunicación verbal y a la manera en que la información sensitiva es transmitida y cómo debe conservarse la propia imagen para establecer o mantener la credibilidad en una relación (como lo hemos discutido en la páginas anteriores). Existen otros dos conceptos de comunicación interrelacionados a considerar.

La comunicación **EXPLICITA** e **IMPLICITA** se refiere a cuánta información del mensaje se transmite con palabras versus a cuánta información se transmite en las claves no verbales o en el contexto. El grado al cual las personas utilizan la comunicación explícita o implícita depende en gran parte de cuánta información compartida es asumida entre los comunicadores y el grado al que las personas están cómodas con la información contextual del mensaje. Todas las culturas valoran ambos tipos de comunicación en situaciones particulares. Pero una de las cualidades para definir el estilo de comunicación de una cultura es el grado al cual la gente está más cómoda con la comunicación explícita o la implícita.

EJEMPLO: Un supervisor pregunta a su empleado, “¿Puede entregarme ese reporte el lunes?” Pero el empleado no puede entregarlo el lunes.

POSIBLE RESPUESTA EN E.U.A.: “No puedo porque ese día estaré en entrenamiento, pero se lo puedo entregar el martes.”

POSIBLE RESPUESTA EN JAPON: “Sí. Será difícil.”

(Esta comunicación transmitirá la intención del mensaje si ambas personas comparten el entendimiento de que “difícil” puede significar “imposible.”)



Edward T. Hall discutió las diferencias en la comunicación en interacciones de **CONTEXTO ALTO** y **CONTEXTO BAJO**

En las culturas de **CONTEXTO ALTO**, se toma en cuenta el contexto de la situación y forma una parte importante del mensaje o puede impedir la necesidad de un mensaje de tipo verbal. La manera en cómo se transmite el mensaje, quién lo transmite y en qué escenario ayuda a formar el mensaje en sí. Generalmente, entre más homogénea sea una cultura, mayor es el grado de comunicación de alto contexto. También podemos decir que las culturas jerárquicas, con orientación de grupo, tienden a poner mayor énfasis en el contexto.

En el ejemplo de arriba se le requería al empleado japonés que respondiera “sí” debido a la naturaleza jerárquica de la relación y añadió una segunda frase para conservar su propia imagen pero transmite el mensaje implícitamente. La situación determinó el estilo de comunicación.

En las culturas de **BAJO CONTEXTO** el mensaje hablado es lo principal y el contexto cae en segundo plano. El mensaje es transmitido con menos consideración por el contexto de la situación. El mensaje verbal es lo primordial y tiene mucho menos énfasis en la manera de cómo se transmite. Las culturas más individualistas tienden a poner menos énfasis en el contexto.

En el ejemplo de la página anterior, se le requería al empleado japonés que respondiera “sí” debido a la naturaleza jerárquica de la relación y añadió una segunda frase para mantener su propia imagen pero transmite el mensaje implícitamente. El empleado americano usó un estilo de comunicación más directo y explícito.

C aracterísticas de la comunicación de **CONTEXTO ALTO**:

- Se dá valor en la capacidad de la persona para observar las reglas de comunicación no habladas y en su habilidad para “leer entre líneas”, observando mensajes no verbales y contextuales. La confianza se construye manteniendo la propia imagen. **Por ejemplo**: la retroalimentación puede darse utilizando sugerencias, con el objetivo de salvar la reputación.
- La manera de vestir, los modales y el respetar el lugar de cada quien dentro del grupo contribuye a los mensajes implícitos que uno envía. (El vestirse informalmente para una junta puede enviar el mensaje de que uno no se respeta a sí mismo lo suficiente como para vestirse bien).
- El tipo de comunicación depende en gran parte de la situación y a menudo está determinado por reglas implícitas de la jerarquía dentro de la cultura.
- Las suposiciones sobre los otros se hacen basadas en las características como: el apellido, de dónde viene, la forma de vestir, la relación con los demás dentro de la comunidad, la calidad de sus bienes.
- Puede tomar más tiempo en transmitir y en recibir la información.



C aracterísticas para la comunicación de **CONTEXTO BAJO**:

- Se dá valor basado en la capacidad del individuo para hablar articuladamente y comunicarse precisamente con palabras. La confianza se basa en la comunicación directa más que en la propia imagen. **Por ejemplo**: la retroalimentación se dá directamente y puede ser crítica.
- Un menor énfasis en el vestir, normalmente se usa en lugares de trabajo más casuales y obliga a vestirse más informalmente en público.

- La comunicación es un equalizador. Todos podemos comunicarnos con otros.
- La atención se enfoca en los logros personales. Enfoque menor en los antecedentes de la familia o de la comunidad. Los individuos actúan y hablan por sí mismos.
- Los mensajes se transmiten más rápido.

Preguntas:

¿Cuáles son los retos que pueden surgir cuando alguien que está más acostumbrado al comportamiento de contexto bajo entra en una situación de contexto alto en una cultura nueva?

¿Cuáles son algunos de los retos que pueden surgir cuando alguien que está más acostumbrado a los comportamientos de contexto alto entra en una situación de contexto bajo en una cultura nueva?

¿Con cuál estilo se siente usted más a gusto?

¿Qué lo desafía a usted cuando se está adaptando a un estilo nuevo?

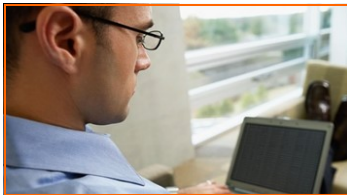
¿Qué ajustes tendría que hacer?



Pautas para la Comunicación Virtual

Uno de los retos de la comunicación a distancia es el personalizar la interacción para captar la atención del receptor, motivar una respuesta y desarrollar una relación mutuamente satisfactoria a través del tiempo y la distancia. Déle un vistazo al cuadro de abajo y analice el impacto de la falta de contexto en las comunicaciones remotas.

Pérdida del contexto en las comunicaciones remotas



Re-

	Palabras	Control del Formato	Tono de voz	Reacción inmediata	Claves no verbales	Claves del medio ambiente	Intercambio físico directo	Contexto informal
Persona a Persona								
Videoconferencia								
Teléfono								
Correo de voz								
IM / Chat Mensajería instantánea								
Email Correo electrónico								

**Reducción de la “amplitud de banda” = Pérdida de información
(los emails han perdido más del 80% de su contexto)**

Adaptado del trabajo de Ernest Gundling

Comunicación Virtual: Estrategias en el Teléfono

10 Estrategias para una comunicación telefónica efectiva con gente que habla Inglés como su segundo idioma.

En el mundo de negocios actual, las personas angloparlantes son privilegiadas y tienen la ventaja de tener fluidez en un idioma que es el más frecuentemente usado en los negocios internacionales. Teniendo esto en mente, los angloparlantes pueden considerar el comenzar una conversación disculpándose por el hecho de que ésta tendrá lugar en Inglés, al intercambiar simples saludos en el idioma del país de la otra persona, cuando esto sea posible. Es muy importante sugerir a las personas que hablan el otro idioma que les pidan a los angloparlantes que hablen más despacio, que ofrezcan más explicaciones o que repitan los puntos importantes. El ser un poco humilde ayuda mucho para establecer relaciones interculturales efectivas.



Muchas juntas internacionales se componen de parlantes de diversos idiomas que se comunican en Inglés. Los angloparlantes pueden guiar mejor ese grupo al entender que los demás tienen diferentes niveles en el uso del idioma Inglés y que tal vez no comprendan al 100% lo que se habla y que se pueden cansar rápidamente por la necesidad de concentrarse para escuchar y tratar de hablar en un idioma que no es el suyo cuando el único canal de comunicación es la voz (vea el cuadro de la página 43). Aquí hay 10 estrategias para tener juntas virtuales más efectivas.

1. Si usted es angloparlante, tome responsabilidad personal para tener una comunicación exitosa. Dése cuenta de que una respuesta de “sí” a la pregunta de “¿habla usted Inglés?” no le indica el nivel de profesionalismo con que lo hace.
2. Mandé la agenda con anticipación, designe a alguien para que tome las minutas de la junta, liste las decisiones, las tareas y las fechas.
3. Hable despacio y cuidadosamente y evite el uso del language coloquial (refranes, slang).
4. Escuche activamente para comprender lo que se dice entre líneas y no explícitamente; el silencio puede interpretarse de muchas maneras.
5. Advierta el nivel de comodidad de los comunicantes; ajuste su manera de hablar - formalidad y nivel de expresión emocional - a la del grupo.
6. Haga preguntas de tipo informativo (en lugar de obtener respuestas de sí/no) . Las preguntas de sí/no a menudo resultan en respuestas con un “sí” que es difícil de interpretar.
7. Evite usar el humor, ya que generalmente no se traduce efectivamente a través de las culturas; escuche qué tipo de risa se usa pues puede indicar nerviosismo en los desacuerdos, confusión o vergüenza.
8. Si usted habla con un grupo que tiene un idioma en común, permita que el grupo discuta el tema en su idioma y luego seleccione a un miembro que conteste por el grupo, especialmente si usted requiere una opinión o una decisión.
9. Repita y recapitule frecuentemente; cheque la comprensión pidiendo un resumen de los puntos importantes.
10. Mantenga la junta lo más corta posible (si la agenda es muy larga, divídala a la mitad y haga 2 juntas).

Comunicación Virtual: juntas virtuales

7 estrategias adicionales para tener mejores juntas virtuales.

(Resultante del grupo de discusión en LinkedIn: Competencia en las profesiones interculturales)

1. Para establecer el horario, use www.timeanddate.com/worldclock, donde usted puede meter la localidad y encontrar las mejores soluciones para un equipo distribuido globalmente.
2. Anuncie la hora de las juntas en UTC (GMT/Zulu); así todos pueden deducir a qué hora será en su horario local.
3. Evite la inconveniencia de horarios rotando los tiempos de cada junta a través del grupo.
4. Igualmente, para equipos representantes cambie el liderazgo en cada junta para mantener el interés.
5. Use tecnología múltiple para evitar depender únicamente de las palabras habladas. Esto disminuye muchos problemas ocasionados por las diferencias culturales y de lenguaje.
6. El añadir “chateo de grupo” permite que las minutas sean mecanografiadas durante la llamada.
7. Considere el revisar las minutas y hacer preguntas al final de la junta para que las minutas estén completas antes de ser distribuidas.



Comunicación Virtual: Estrategias para el uso del Correo Electrónico

Diez estrategias para una comunicación multicultural efectiva en el uso del correo electrónico

1. Establezca una relación con la persona con la que está escribiendo. Incluya siempre un breve saludo.
2. Exponga su propósito.
3. Asegúrese de copiar a la gente apropiada de acuerdo a su jerarquía y según las reglas organizacionales de la cultura específica con la que se está comunicando. (Pida un organigrama cuando vaya a empezar un nuevo proyecto).
4. Haga preguntas informativas (en vez de preguntas de si/no).
5. Si usted no obtiene lo que desea, quizás deba pedirle a su supervisor que trabaje con el supervisor de esa persona.
6. Use puntos enumerados para detallar lo que está escribiendo.
7. Añada sus respuestas con letras de otro color inmediatamente después de las preguntas que le hicieron.
8. Lleve un seguimiento regular. La frecuencia de sus seguimientos indican que usted tiene el trabajo al día y que le importa. Para los asuntos importantes, haga un seguimiento con una llamada telefónica. Establezca fechas límite para dar seguimiento.
9. Lleve una cuenta de las respuestas y asegúrese de que usted ha sido entendido. Solicite una respuesta si es requerida.
10. Tome responsabilidad personal para una comunicación exitosa.



Capítulo 4

Haciendo Negocios en el País de Destino

¿Qué es lo que influye la manera en la que hacemos negocios?

Cada aspecto en la vida diaria de negocios es afectado por las decisiones culturales que tenemos que hacer al entrar en un ambiente cultural diferente. Una clave importante para la comunicación intercultural efectiva, es entender y comparar los valores culturales, las actitudes y comportamientos del país de destino con la cultura propia— **TRAZAR UN MAPA**. Esto significa que debemos tomar en cuenta la cultura cuando trabajamos en un ambiente multicultural.

INTEGRARSE

Manejar las diferencias

CONSTRUIR UN PUENTE

Comunicar a través de las diferencias



TRAZAR UN MAPA

Entender las diferencias

Valore las
diferencias y las
diferencias
crearán valor.

El entender la perspectiva de la otra cultura permite a los expatriados el interpretar y enviar mensajes en el contexto apropiado (**CONSTRUYENDO PUENTES**), a su vez, esto reconcilia las diferencias culturales, fomenta el entendimiento mutuo y ayuda a manejar esas diferencias (**INTEGRACION**).

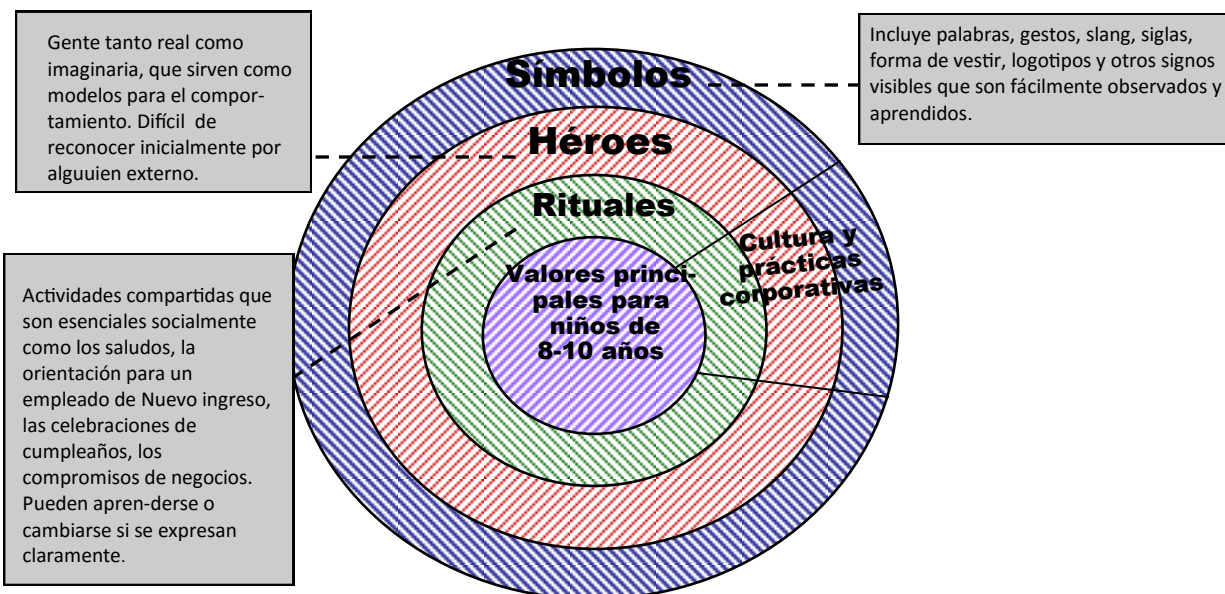
Adaptado de *International Management Behavior*, Henry W. Lane, Joseph J. Distefano y Martha L. Maznevski

Modelo Cebolla de la Cultura Corporativa

A veces usamos el modelo de cultura del témpano de hielo (iceberg), como vimos al principio del programa, para entender que nuestros principios y valores están fundados por “debajo de la superficie.” Otra manera de ver esto es viendo las capas de la cultura usando el modelo de la cebolla. Según Geert Hofstede, un investigador líder en el campo del interculturalismo, los valores y creencias primarios ya se han formado cuando tenemos entre 8 y 10 años. Los aprendemos de nuestros padres y de la sociedad a través de los mensajes que nos envían sobre como **debemos** y **no debemos** comportarnos en varias situaciones en nuestra vida.

Nuestros valores principales cambian poco a través del tiempo. Los valores determinan nuestros conceptos básicos tales como el bien y el mal, lo feo y lo bello, lo inmoral y lo moral. **Aún lo que vemos como lógico y racional es determinado por nuestros valores culturales.** En las situaciones en que encontramos valores contrarios a los nuestros pueden despertar fuertes— a menudo negativas — respuestas emocionales. Aunque es muy poco probable que cambiemos nuestras propias creencias culturales o las de los demás, Hofstede argumenta que **podemos cambiar nuestro comportamiento** a uno que refleje el de la cultura corporativa siempre y cuando los **símbolos, héroes** y **rituales** de esa cultura corporativa sean expresados claramente a todos los empleados.

Los valores de la cultura del lugar del trabajo reflejados en los símbolos, héroes y rituales forman las prácticas del trabajo— la manera en que trabajamos y hacemos los negocios. Para poder entender mejor las maneras en que su cultura corporativa puede ser diferente de la que va a ingresar, en las siguientes páginas le pedimos que comience a pensar y definir las maneras en que usted y su corporación hacen algunas funciones de negocios fundamentales.



¿Cuáles son algunos de los símbolos que definen su cultura corporativa?

¿Quiénes son los héroes de su cultura corporativa?

¿Cuáles son algunos de los rituales que son practicados en su compañía?

Adaptado de: Cultures and Organizations: Software of the Mind por Geert y Jan Hofstede (3ª. edición)

Funciones empresariales influenciadas por la cultura

Durante la porción sobre negocios de los programas de entrenamiento cultural de IOR, enfocamos la conversación en sus metas, en los retos que usted percibe y en las funciones de negocios principales que comúnmente son afectadas por variantes culturales.

Para poder maximizar la efectividad de su sesión con el consultor de negocios, por favor **identifique y describa brevemente sus metas y retos percibidos** para esta asignación. Si ya lo hizo como requisito previo, por favor comparta sus respuestas con su entrenador para prepararse para la sesión de negocios.

En la siguiente página, le pedimos que anote sus preferencias organizacionales o personales para el desempeño de varias funciones de negocios claves para que podamos compararlas y contrastarlas con las de la cultura del país de destino.

Mi(s) meta(s) profesional(es) para esta asignación:
Los retos percibidos en esta asignación:
Su rol cultural en el trabajo: ¿agente de cambio, adaptador, mediador cultural, etc. (vea p. 4)?

¿Cómo describiría la cultura de su compañía?

¿Cuáles son los comportamientos que son premiados / desalentados?

¿Tuvo que adaptar su conducta para ser más efectivo en su compañía? Si fue así, ¿cómo?

*¿Qué tan bien es comprendida la cultura corporativa en el país de destino?
¿Siguen las mismas prácticas de negocios?*

Funciones empresariales influenciadas por la cultura

Para enfocarse específicamente en su rol de negocios, lea la lista de abajo y **seleccione de cinco a siete funciones cruciales para la efectividad de su negocio**. En la columna de la derecha, anote su estilo organizacional o personal preferido para hacer estas funciones y poder compararlas y contrastarlas con las de la cultura del país de destino. Use las preguntas a la izquierda para generar ideas.

PRINCIPALES FUNCIONES EMPRESARIALES

ESTILO PREFERIDO

Proceso de Resolución de Problemas

- ¿Cuáles son los problemas que se pueden discutir?
- ¿Cómo se presentan los problemas?
- ¿Cuáles son los procedimientos para lidiar con los problemas?
- ¿Es el problema una responsabilidad del individuo o del equipo?

Proceso en la Toma de Decisiones

- ¿Cuáles son los procedimientos?
- ¿Quién está involucrado?
- ¿Estilo totalitario o de consenso?
- ¿El riesgo es un factor?
- ¿Directo o indirecto?

Tipo de juntas o reuniones

- ¿Cuál es el formato?
- ¿Cuál es su propósito: discusión, lluvia de ideas, (brainstorm) o aprobación de decisiones anteriores?
- ¿Cuán organizado?
- ¿Formal o informal?
- ¿Agenda ajustable o fija?
- ¿Duración: fija o flexible?
- ¿Quién participa y bajo qué reglas?

Relaciones con el cliente

- ¿Cuáles son las dinámicas y el protocolo?
- ¿Qué motiva o influencia la relación?
- ¿Cómo se inicia, establece y mantiene la relación?
- ¿Qué es más importante: la relación o las necesidades de trabajo?
- ¿Qué rol desempeña la edad, el estatus y la reciprocidad?

Negociando/Persuadiendo

- ¿Cuáles son los procedimientos?
- ¿Cuánta información se comparte desde el principio?
- ¿Cuáles son las estrategias de negociación/compromiso?
- ¿Es la filosofía competitiva o colaboradora?

Motivando a las personas

- ¿Qué promueve y refuerza que la persona tenga buen rendimiento: el salario, promociones, poder y/o estatus, tiempo libre u otros beneficios en especie?
- ¿Compensación para el equipo o para el individuo?
- ¿Metas independientes o interdependientes?

Estilo de liderazgo

- ¿Cuáles son las responsabilidades de un líder?
- ¿Responsable por los empleados, a los accionistas y otros interesados?
- ¿El estatus es otorgado o ganado?
- ¿Estilo autoritario o de igualdad/consenso?
- ¿Formal o informal?
- ¿Accesible o distante?

Expectativas de rendimiento

- ¿Cómo se mide y comunica el rendimiento?
- ¿Cómo se obtiene la retroalimentación?
- ¿Cuál es la motivación para hacer cambios?
- ¿Cómo se enseña a tener un mejor rendimiento?

Trabajo en equipo

¿Cuál es la estructura de poder y protocolo para la interacción entre los miembros del equipo, con el líder del equipo y entre ellos mismos ?

¿Equitativo o jerárquico?

¿Formal o informal?

¿Reglas explícitas o implícitas?

Contratos

¿Los contratos siempre se hacen por escrito?

¿Se queda a medias en la intención de su declaración o en la mitad del proceso?

¿Es la renegociación una práctica aceptable?

¿Es una guía de acción o debe ser seguida exactamente como está por escrito?

Resolución de conflicto/Manejo de desacuerdos

¿Cómo se ve el conflicto?

¿Cómo se ve una resolución de conflicto exitosa?

¿Es necesario el conflicto?

¿Se resuelve el conflicto directamente o a través de intermediarios?

¿Hay ganadores y perdedores cuando el conflicto se resuelve?

¿Cómo se comunican las malas noticias?

Entrenamiento/Desarrollo del personal

¿Se espera que los empleados estén calificados cuando son contratados?

¿Quién es el responsable por el desarrollo del personal en la organización?

¿El desarrollo constante del personal es una norma?

¿Qué tipos de entrenamiento se utilizan?

Contratación y selección de personal

- ¿Cómo se hace el contacto inicial con la compañía – vía agencias o directamente?
- ¿Cuál es el procedimiento de reclutamiento?
- ¿Cómo es una entrevista efectiva?
- ¿Las herramientas de evaluación son parte del proceso?
- ¿Cuándo puede el candidato discutir el salario y los beneficios?

Relaciones entre Superior/Subordinado

- ¿Cómo es vista la delegación de tareas?
- ¿Qué tan de cerca son monitoreados los subordinados?
- ¿Cuál es el rol que juegan el supervisor y el subordinado en la toma de decisiones?
- ¿Cómo se ve un supervisor efectivo?

Estilos de Presentación

- ¿Cuál es el propósito principal – informar, persuadir o construir relaciones?
- ¿Cuál es el nivel de la formalidad?
- ¿Las conclusiones se dan al principio o al final?
- ¿Cuál es la proporción de palabras en relación al material visual o a las imágenes?
- ¿Cuántos datos se incluyen – gráficas, cuadros, etc.?
- ¿Cómo fluye la información?
- ¿Cómo se usa el sentido del humor?
- ¿Cuáles son los puntos principales en una presentación sobre ventas?

Capítulo 5

Adaptación Intercultural

Hoja de Trabajo: Habilidades para sobrevivir en el extranjero

Utilizando la experiencia que usted ha adquirido en su vida y trabajo en sus asignaciones internacionales, **califíquese *usted mismo* aquí abajo, en la escala del uno (bajo) al cinco (alto) en cada una de las siguientes características.**

Escriba el número junto a cada una de estas afirmaciones y sume el total.

_____ Tolerancia hacia la ambigüedad	_____ Sentido del humor
_____ Orientación baja en cuanto a tareas/metás	_____ Calidez con las otras personas
_____ Actitud abierta	_____ Motivación
_____ Mentalidad sin prejuicios	_____ Confianza en uno mismo
_____ Empatía	_____ Buen conocimiento de uno mismo
_____ Comunicatividad	_____ Tolerancia por las diferencias
_____ Flexibilidad; adaptabilidad	_____ Perceptividad
_____ Curiosidad	_____ Tolerancia ante el fracaso
	_____ Total (interprete su calificación en la página siguiente)

Ahora **haga un círculo en los tres rasgos** que usted piensa son los más importantes para tener éxito en una asignación internacional.

¿Por qué?

Adaptado de *Survival Kit for Overseas Living* por L. Robert Kohls, Intercultural Press, Yarmouth Maine, 2001

Interpretación de la hoja de trabajo de las habilidades de sobrevivencia

De acuerdo a Kohls, si su calificación fue menor de 55, usted necesita considerar las áreas en las que se calificó más bajo, y considerar estrategias para aumentar sus habilidades en esas áreas.



Sentido del humor



Habilidad para fracasar



Orientación baja en cuanto a tareas/
metas

Muchas gente piensa que estos son **los tres rasgos más importantes** para vivir con éxito internacionalmente.

¿Por qué piensa que estos rasgos son importantes?

¿Cuál fue su puntaje en la escala del 1 al 5 en estos tres rasgos?

¿Que información le dan estos puntajes en lo que concierne a su adaptabilidad cultural?

Adaptación Cultural: oportunidad para el crecimiento personal

El *Shock* Cultural como “Shock de aprendizaje”

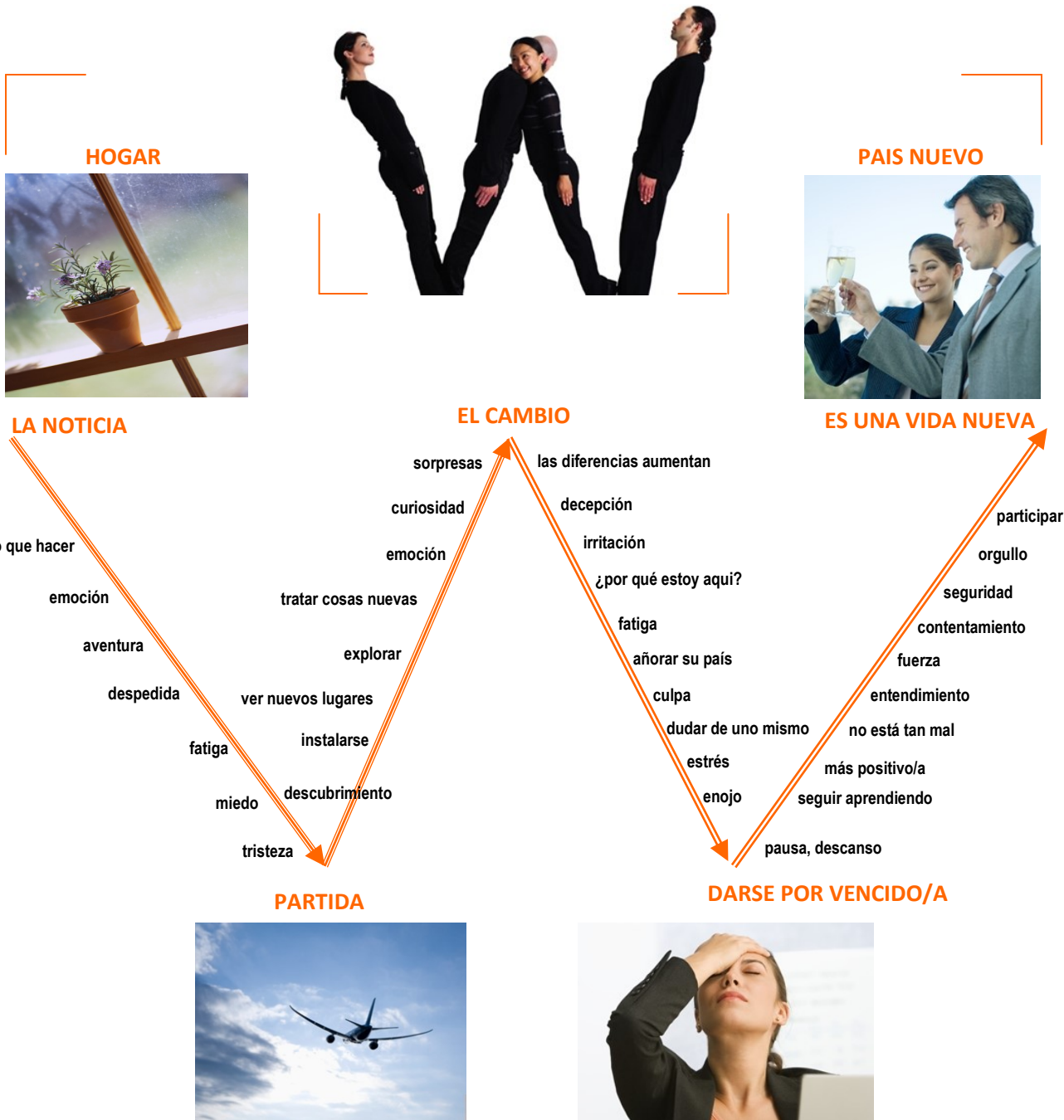
Por supuesto, el adaptarse a un nuevo ambiente es muy estresante. El aprendizaje forzoso y continuo, la necesidad de procesar la nueva información constante y conscientemente y el tomar decisiones por primera vez es extenuante tanto física como emocionalmente.

Al ser un adulto competente, es muy frustrante e irritante sentirse como un niño desvalido en un ambiente extraño sin tener, tal vez, la capacidad para comunicarse con la gente del país de destino. Todo esto es el origen y la condición del “choque cultural.” Una vez que el “nivel de sobrevivencia” del nuevo aprendizaje sea completado, los síntomas del estrés de adaptación disminuyen, pero el nuevo aprendizaje continúa aunque a un paso más manejable.

El nuevo ambiente continúa proporcionando estímulo continuo, con una respuesta emocional de excitación y entusiasmo que puede persistir durante toda la asignación internacional. Para muchos, esto es un recordatorio del ser niño, anticipando cada día como si fuera una aventura, una oportunidad para explorar el territorio nuevo, hacer nuevos amigos y aprender cosas nuevas. Sin embargo, puede continuar siendo estresante y cansado.

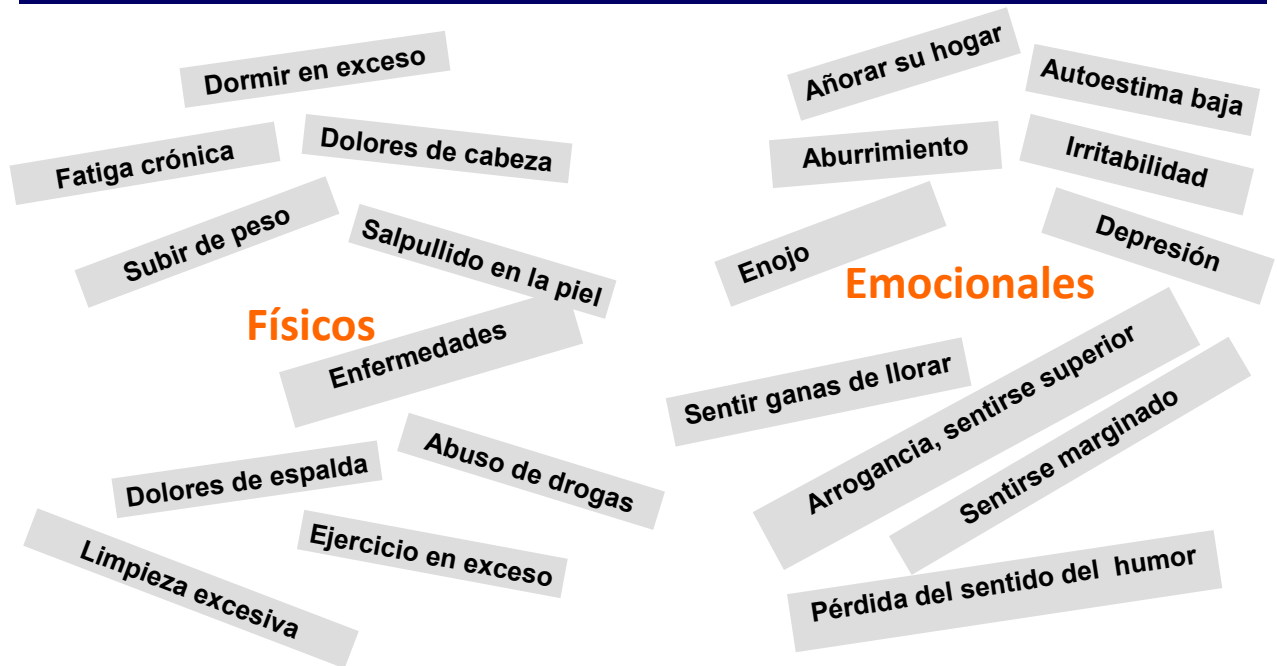


La curva "W" del Shock Cultural

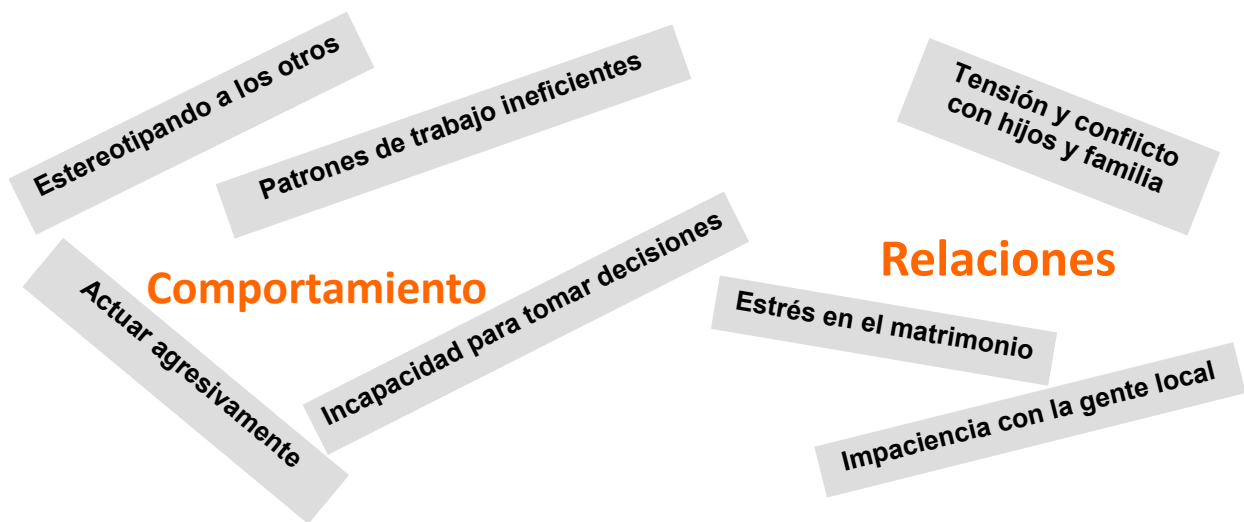


Los sube y bajas normales de la vida pueden convertirse en cosas exageradas durante el primer año de una asignación internacional.

Síntomas del Shock Cultural



Síntomas del *shock* cultural



¿Alguna vez en el pasado usted o su familia han experimentado un choque cultural?

¿Cuáles fueron sus síntomas?

¿Qué hizo al respecto?

¿En retrospectiva, qué medidas podría haber tomado para reducir el estrés durante la adaptación?

Estrategias para manejar el estrés cultural y el proceso de adaptación

¿Cómo ha lidiado en el pasado con el estrés en situaciones difíciles o de transición?

¿Cuáles son algunas de las estrategias que utiliza típicamente? ¿Cuáles de ellas puede utilizar ahora y continuar usando durante el proceso de expatriación?

Todos tienen diferentes maneras de manejar las altas y bajas de la adaptación cultural y el estrés cultural. El estar consciente de que esto es un proceso normal y el adelantarse en pensar en distintas maneras para manejarlo pueden ayudarlo a prepararse. Muchos expatriados saben que construir estrategias en cuatro áreas importantes puede ayudarlo a facilitar la transición.

1. ¡Sumérgase!

¿Qué es lo que le interesa sobre la cultura del país de destino? ¿En cuál aspecto de esa cultura podría usted sumergirse y convertirse en un “experto” para cuando se vaya (idioma, arte, arquitectura, comida, deportes, geografía, etc.)? El sumergirse puede ayudarlo a desarrollar una apreciación más profunda de la cultura del país de destino.

- | | |
|----|----|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

2. ¡Escápese!

Cuando ya esté usted absolutamente fastidiado de la cultura del país de destino y ya no aguante un minuto más, ¿cuáles son algunas maneras que lo pueden sacar en forma temporal— literalmente o “virtualmente”? (Aquí puede apuntar los lugares a donde planea usted viajar, excursiones, organizaciones de expatriados que lo hagan sentir que está “afuera” de la cultura del país de destino, maneras en las que puede mantenerse en contacto con sus amigos o hacer actividades que sean de su propia cultura, etc.)

- | | |
|----|----|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

3. Mantenga el Status Quo

Cuando todo a su alrededor parece nuevo y diferente, ¿qué aspectos de su vida pueden permanecer igual? ¿Tendrá sus muebles, vajilla, videos favoritos? ¿Hay algunos rituales de su familia que puedan continuar en la cultura del país de destino? ¿Tiene algún pasatiempo o toca algún instrumento que pueda continuar?

- | | |
|----|----|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

4. Maneje el estrés

El estrés probablemente no es algo nuevo en su vida. ¿Cómo maneja el estrés ahora (con ejercicio, platicando con sus amigos, viendo películas, escribiendo un diario o blog, leyendo, yoga, etc.)? Y, ¿podrá usar estas técnicas en su asignación?

- | | |
|----|----|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |

Reconociendo el proceso natural de adaptación a una cultura nueva

La adaptación cultural es un proceso natural

Todo el mundo experimenta la adaptación intercultural hasta cierto punto. Es un proceso con un principio y un final. Al estar consciente de que usted atravesará por el estrés de la adaptación, va a poder manejarlo hasta cierto punto, disminuyendo tanto la amplitud como la duración de las ondas emocionales delineadas en la curva "W".

- Considere el shock cultural como un proceso natural, no como una señal de debilidad.
- Aprenda más sobre aspectos de la cultura que le interesen personalmente.
- Haga un esfuerzo continuo para aprender y utilizar el idioma.
- Observe las diferentes maneras de pensar que están escondidas en la cultura del país de destino y en la propia cultura para así poder entender las diferencias en los comportamientos culturales.
- Evite criticar los comportamientos y disfrutar de discusiones en las que los otros lo hacen ¿es posible esto?)
- Encuentre uno o más asociados del país de destino y expatriados experimentados que :



- Escuchen sus sentimientos y problemas
- Le ayuden a encontrar información y recursos de aprendizaje
- Le ayuden a explicarle el otro punto de vista cultural
- Sugieran comportamientos más efectivos

- Participe en redes sociales que le proporcionen orientación, apoyo y esparcimiento social y ayude a otros con el proceso de adaptación intercultural una vez que usted lo haya experimentado.
- Espere un período de estrés de adaptación e incomodidad; es un proceso natural de adaptación a otro ambiente.
- Reconozca y acepte los síntomas cuando aparezcan.
- Discuta sus sentimientos y actitudes con su familia y círculo de amigos y colegas.
- Establezca lazos con su propia cultura y mantenga contacto. Encuentre programas en su propio idioma, restaurantes donde sirvan la comida de su país, instituciones culturales, música, películas, etc.
- Busque y participe en redes sociales que le puedan dar apoyo y esparcimiento social, incluyendo expatriados más experimentados que usted y al aumentar su comodidad, busque a otros expatriados nuevos y ayúdelos en el proceso de adaptación cultural.

Complejo habitacional en el extranjero

Cuando usted hace los preparativos para escoger vivienda en el nuevo país en el cual va a trabajar, lo más probable es que se enfrentará con la elección de vivir en un complejo habitacional privado y habitado por otros expatriados ó viajeros de negocios en asignaciones cortas. A menudo, ese tipo de residencia puede ser la única opción que usted tenga para vivienda. Esto es muy común especialmente si su asignación es en uno de los países del Golfo Árabe, la India, China, o en algún país de África.

Aún si usted no escoge vivir en uno de estos complejos, quizás conocerá a muchos expatriados que viven allí. De cualquier manera, vivir en un complejo habitacional en el extranjero tiene sus pros y sus contras, los cuales se deben analizar:

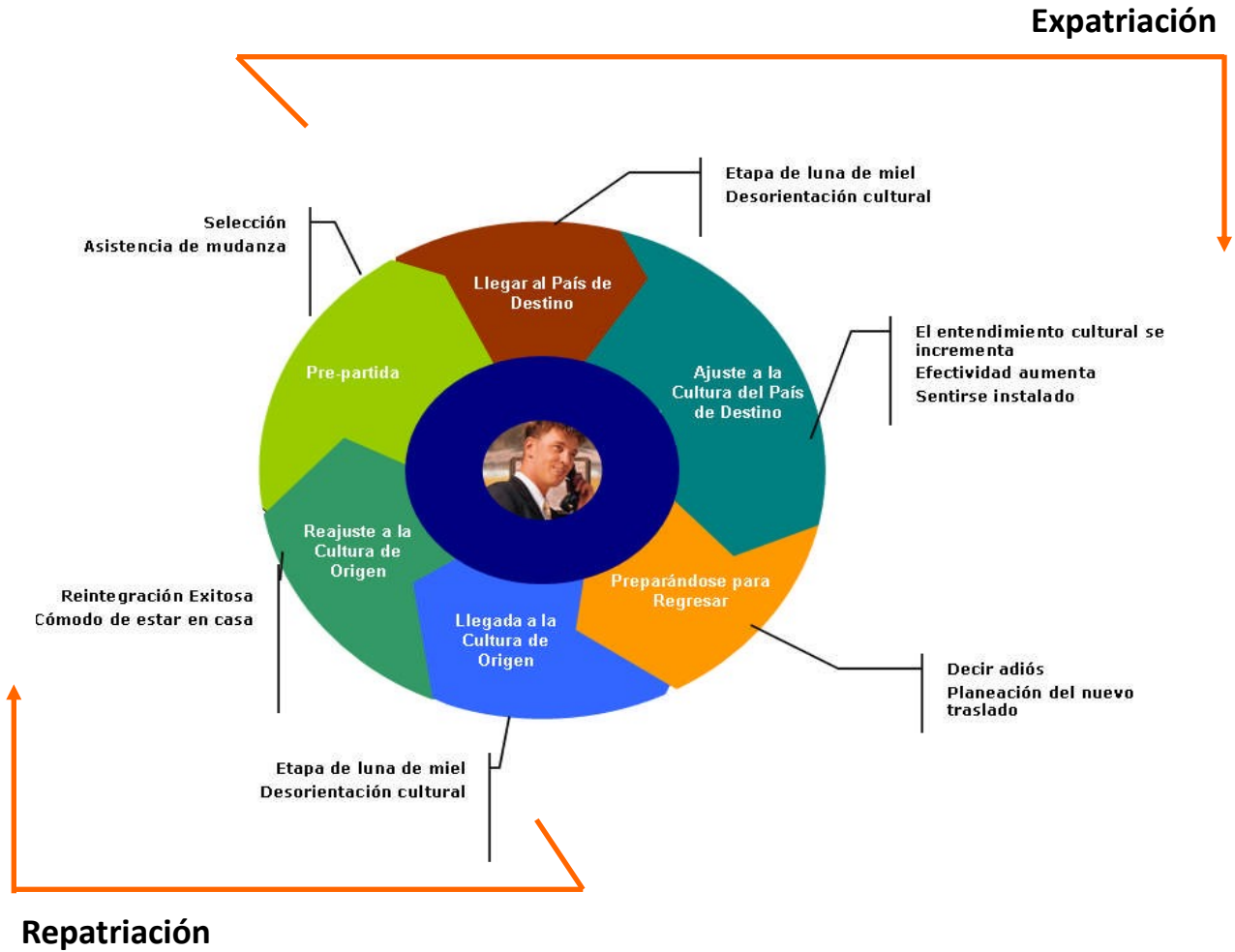
Características significativas: aspectos positivos y negativos de los complejos habitacionales

- Seguridad - particularmente si su asignación está en una región inestable
- Familiaridad - ya que lo más seguro es que usted estará rodeado de otros expatriados de su propia cultura
- Interacción social - una comunidad lista con otras familias con quienes interrelacionarse ya que están en una situación similar
- Poca o casi nada de interacción con la cultura del país de destino –tal como Craig Storti señala en su investigación, los complejos habitacionales se ganan “la dudosa distinción de vivir en el extranjero sin tener que salir de casa”
- Un medio ambiente potencialmente negativo –en realidad muchos expatriados pueden retirarse a sus apartamentos y quejarse amargamente de sus asignaciones y de la cultura del país de destino
- Jugar con la misma gente con la que trabaja –el involucramiento intenso de un pequeño grupo de gente en un ambiente cerrado pueden crear relaciones interpersonales estresantes
- Falta de desarrollo de las habilidades intelectuales –menos oportunidades de una adaptación cultural significativa y de desarrollo como un profesional global ya sea como el empleado o como el cónyuge
- El lenguaje común será el Inglés en la mayoría de los casos



Etapas del ciclo de Expatriación/Repatriación

Es importante ver el proceso completo del traslado hacia otro país, empezando con los preparativos antes de partir y terminando con la reintegración exitosa a la cultura de origen.



Acerca de la Repatriación

Avance uno años en el tiempo e imagínese lo siguiente: usted está regresando a su país de origen. Usted ha cambiado como resultado de una adaptación cultural exitosa. Las cosas han cambiado en su país también y usted podría necesitar obtener ayuda similar como la que obtuvo cuando fue transferido al país de destino.

Las siguientes sugerencias están basadas en investigación, estudios y entrevistas con expatriados que han regresado de sus asignaciones. Considere cada punto. ¿Puede esto aplicarse a usted? ¿Qué es con lo que usted se topará a su regreso? Entender las emociones involucradas en la repatriación le puede ayudar en su ajuste.

- No hay dos personas que experimenten la repatriación de la misma manera.
 - Es común experimentar sentimientos de pérdida.
 - Es también común experimentar cambios en el estado de ánimo.
 - No todo el mundo querrá oír acerca de sus experiencias internacionales.
 - Usted se puede sentir muy "fuera de lugar" o "fuera de tiempo" con la información profesional, políticas corporativas y procedimientos.
 - Puede experimentar sentimientos de inseguridad e incertidumbre durante su transición.
 - En la repatriación, algunas personas pueden encontrar que su actitud hacia la cultura es más crítica.
 - Sus "nuevas" ideas pueden que no sean recibidas con entusiasmo o simplemente no recibidas.
 - A su regreso puede que encuentre a su organización más enfocada en las tareas/metras a pesar de que usted se orienta más ahora en las relaciones y/o en la gente.
 - Puede que se sienta fuera de la realidad en la organización para la que trabaja.
 - Puede sentir que sus necesidades personales y profesionales no están siendo satisfechas.
 - Puede que su vida personal y profesional que se vean fuera de balance, cada una requiriendo demasiado.
 - Espere que le hagan muchas preguntas "tontas" acerca de su experiencia pasada.
 - Espere encontrarse con cambios en el hogar, grandes giros y pequeñas diferencias.
 - Puede que sienta apatía y falta de interés por la situación global actual.
 - Muchos expatriados que retornan se sorprenden y les dá un *shock* al descubrir los costos financieros de la repatriación.
 - El ritmo de vida puede ser diferente (muy rápido, muy lento).
- Debido al nivel de estrés y desorientación que a menudo se experimenta durante el proceso de reintegración:**
- Permita un receso entre su salida y su regreso.
 - No llene su calendario de citas.
 - Cuando llegue, póngase metas diarias que sean realistas.

Estableciendo metas



EMARB Metas

- E**specíficas
- M**ensurables
- A**lcanzables
- R**ealistas
- B**asadas en el Tiempo



Ejemplos de Metas:

Ejemplo (1):

Antes de llegar a mi nuevo destino, aprenderé a:

- saludar a la gente en el idioma local
- dirigirme a ellos usando los nombres y títulos correctamente
- usar el estilo formal de un saludo amable

Ejemplo (2):

Después de una semana de haber llegado al nuevo destino, aprenderé a:

- usar el sistema de transporte público

Escriba tres metas que quiere alcanzar a corto plazo

1.

2.

3.

Identifique por lo menos una meta a largo plazo que desea alcanzar al término de su asignación. (Si no se le ocurre nada inmediatamente, imagínese que está escribiendo una carta o un email a su familia o amigos al final de su asignación y complete la siguiente oración:

“Yo sé que el tiempo que estuve aquí ha sido exitoso porque...”)

Metas a largo plazo:

Adaptación: **una respuesta a considerar**

En la adaptación intercultural el **CONTEXTO CUENTA**

Considere sus objetivos/estrategias de trabajo y su flexibilidad y límites individuales...

- Aprenda como la confianza, el respeto y la comodidad se establecen de la mejor manera en la cultura del país de destino.
- Entienda las diferencias principales en los valores de la cultura del país de destino y la de su propio país de origen. Esto le ayudará a comprender mejor el significado de las diferencias en el comportamiento en situaciones comunes.
- Evalúe el rango de diferentes opciones de adaptación: adaptarse a los comportamientos locales, continuar con patrones más conocidos, o emplear otra estrategia (como el discutir las diferencias) para poder responder según la situación lo requiera.
- Considere las circunstancias antes de tomar una decisión sobre cómo responder, siempre con la intención de fomentar la confianza, el respeto y la comodidad de todos los involucrados, incluyéndose a usted mismo.
- Después, reflexione en sus interacciones y en los resultados para mejorar su efectividad intercultural en situaciones futuras.



Estrategias de adaptación de **Expatriados Exitosos una vez más**

- Determinan su papel en cada situación en particular y evalúan si fue apropiado influenciar o cambiar la situación.
- Evaluaron las consecuencias de la situación – ¿cuáles eran las consecuencias ya fuera de adaptarse a la cultura local o quedarse con su patrones familiares ?
- “Escogieron sus batallas” en los conflictos entre la casa matriz y la compañía local y trataron de evitar los conflictos que no podían ganar.
- Aceptaron lo que no podían cambiar.
- Aprendieron de su experiencia y lo aplicaron a situaciones futuras.

¿Puede usted identificar una situación en la que usted haya hecho elecciones de adaptación o una situación en la que usted sabe que lo tendrá que hacer pronto?



Adaptado de: *The Adventure of Working Abroad*, Joyce S. Osland

Temas de posible discusión con los consultores culturales del programa

Las siguientes preguntas pueden ser discutidas con la persona que actúa como Recurso Nacional del País de Destino. Los temas de esta página se enfocan en valores culturales que están profundamente arraigados (bajo la línea de agua del iceberg) y que le afectarán al vivir y trabajar en el país de destino.

Organización Social: ¿Cuál es la estructura de poder y el protocolo para la interacción entre la gente local del país anfitrión?

- ¿Igualitaria o jerárquica?
- ¿Formal o informal?
- ¿Reglas explícitas o implícitas?

Aspectos Significativos de la Historia, Política

- ¿Existen aspectos históricos o políticos importantes de los que yo deba estar al tanto?

Vida Familiar de la gente local del País Anfitrión

- ¿Cuán importante es la familia?
- ¿Cuáles son los papeles del padre y de la madre?
- ¿Qué expectativas hay de cómo los niños deben obedecer o comportarse?

Establecer relaciones con la gente local del País Anfitrión

- ¿Cómo es esta relación iniciada, establecida y mantenida?
- ¿Qué protocolos y reglas de etiqueta tengo que saber cuando me presente a mí mismo?
- ¿Cuáles son las dinámicas y el protocolo para establecer relaciones?
- ¿Qué motiva o influencia la relación?
- ¿Qué tiene importancia primordial: la relación o las necesidades de negocio?
- ¿Cuál es el papel de la edad, estatus y la reciprocidad?
- ¿Qué es lo que necesito evitar hacer o decir cuando me comunique con la gente local del país anfitrión?

Educación

- ¿Me puede decir la manera en la que el sistema escolar trabaja para los niños locales?
- ¿Cuál es el nivel de alfabetismo en el país?
- ¿Existen escuelas y guarderías infantiles para expatriados?

Conversando con la gente local del País Anfitrión

- ¿De qué temas se puede conversar?
- ¿Cómo se presentan los problemas?
- ¿Cuáles son los procedimientos para manejar los problemas?
- ¿Quién participa y bajo qué reglas?

Abordar los Retos y los Problemas

- ¿Son el riesgo y el prestigio factores en juego?
- ¿Son directos o indirectos?
- ¿Cuán implícitos o explícitos son?
- ¿Cuáles son los procedimientos para tratar con este estilo de comunicación?

Manejo de la Resolución de Conflictos y/o Desacuerdos

- ¿Cómo se ve el conflicto?
- ¿Cómo se ve una resolución de conflicto efectiva?
- ¿Es el conflicto necesario?
- ¿El conflicto se maneja directamente o a través de intermediarios?
- ¿Quiénes son los ganadores y perdedores ya cuando el conflicto se ha resuelto?
- ¿Cómo se comunican las malas noticias?

Listas de artículos necesarios para la vida diaria

Las siguientes preguntas pueden ser discutidas con la persona que actúa como su Recurso de Vida Diaria. Los temas mencionados abajo se enfocan en la cultura visible (arriba del nivel de agua del iceberg) y que le afectarán en su vivir y trabajar en el país de destino.

Vestimenta y artículos de la casa que se lleva consigo (sólo en la visita previa)

- Ropa
- Aparatos eléctricos
- Artículos de la casa
- Mantelería, vajilla y copas
- Muebles
- Caja de herramientas
- Cosas para festivales religiosos y decoraciones
- Fotos y memorias
- Otros

¿Qué es lo que quizá no esté disponible en el país de destino y debe ser llevado? (sólo para la visita previa)

- Comida y especias
- Medicinas
- Libros y juguetes
- Record médicos y rayos x's
- Recetas médicas
- Juegos de niños y equipo de deporte
- Otros

Asuntos y Cuidado Médicos

- Calidad del cuidado médico
- Disponibilidad de las medicinas y productos para el cuidado personal
- Vacunas
- Problemas relacionados con el área (ejemplo: enfermedades contagiosas, insectos, alergias)
- Agua
- Números de emergencia

- Precauciones de higiene con agua y comida
- Evacuación médica
- Otros

Compras

- Cómo negociar rebajas (estrategias y procedimientos)
- Horario de tiendas y días feriados (¿Qué es lo que debería llevar con usted? (bolsas de compra, monedas para los carritos de compras, etc.)
- Comprar en mercados abiertos en vez de mercados cerrados
- Otros

Ayuda en la Casa

- ¿Cómo encontrar y entrevistar, revisar referencias y chequeo de salud?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de la ayuda doméstica?
- ¿Cómo debe interactuar con ellos? (formal vs. informal)
- ¿Cuáles son sus obligaciones y deberes para con la persona de ayuda doméstica?
- ¿Qué promueve y refuerza el buen desempeño y la confianza? (delegación de tareas; monitoreo)
- ¿Muchacha de planta o de entrada por salida? ventajas y desventajas
- Otros

Socialización

- Organizaciones de expatriados, ¿qué le proporcionan?
- Organizaciones que apoyan el involucramiento de mujeres expatriadas
- Programas de estudio del idioma
- Organizaciones religiosas, servicios conducidos en un idioma con el cual usted se sienta comfortable
- Grupos de negocios, asociaciones o redes sociales
- Entretenimiento social y de negocios.
- Otros

Seguridad Personal y Familiar

- Seguridad general en el hogar y en lugares públicos (hombres, mujeres, niños)
- Cómo y dónde jugar -- niños jugando solos en las calles, libertad, movilización, niñeras
- Áreas o actividades menos seguras; horas del día, precauciones especiales
- Equivalentes al 911 (emergencias)
- Terrorismo

- Cerraduras adicionales / Barras en las ventanas
- Vigilantes nocturnos
- Otros

Banco y Correo

- Bancos y cómo abrir cuentas para las monedas locales y del país de origen
- ¿Puede el cónyuge que no trabaja tener su cuenta de banco propia? Si no, ¿cómo puede hacer la familia para hacer arreglos para una fuente de dinero independiente para él/ella?
- ¿Cómo conducir varias funciones de banco en el país de destino; ejemplo: cuenta de cheques, tarjeta de crédito
- Procedimientos de cómo recibir el correo: oficina, apartado postal o en el domicilio
- Otros

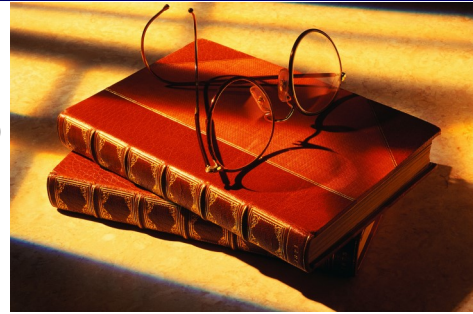
Transportación

- Confiabilidad y seguridad en los métodos de transportación pública.
- Renta de automóviles
- Manejar en calles que no son familiares, señales, reglas, etc.
- Bicicletas, bicimotos y otros medios de transporte.

Fuentes de información recomendables

Libros

- ***A Broad Abroad*, por Robin Pascoe, Expatriate Press Limited 2009**
(Una guía práctica, alentadora y humorística para mudarse al extranjero como cónyuge expatriado)
- ***A Career in Your Suitcase*, por Jo Parfitt, www.bookshaker.com 2008**
(Una guía con consejos de cómo redefinir una carrera para el cónyuge acompañante que desea seguir trabajando).
- ***A Portable Identity: A Women's Guide to Maintaining a Sense of Self While Moving Overseas* por Debra R. Bryson y Charise M. Hoge Transition Press International 2005**
(Un manual diseñado para las mujeres para adaptarse al papel de cónyuge acompañante al entender mejor su propia identidad).
- ***Cultural Intelligence: Living and Working Globally*, por David C. Thomas y Kerr Inkson, Berrett-Koehler Publishers 2009**
(Descripciones y aplicaciones del concepto de inteligencia cultural en interacciones en las organizaciones y vida diaria con ejemplos de una variedad de culturas).
- ***Cultures and Organizations: Software of the Mind 3rd edition*, por Geert Hofstede y Gert Jan Hofstede, McGraw Hill Books 2010**
(Una visión profunda de las diferencias culturales basada en investigación conducida en más de 70 países durante más de 30 años).
- ***Kiss, Bow, or Shake Hands*, por Terri Morrison y Wayne A. Conaway, Adams Media 2006**
(Una guía con información particular sobre 62 países sobre qué hacer y no hacer en los negocios).
- ***Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, por Fons Trompenaars, Irwin Professional Publishing 1994**
(Un texto clásico sobre negocios a través de las culturas que es el fundamento de muchas discusiones sobre negocios globales actuales).
- ***Survival Kit for Overseas Living: For Americans planning to live and work abroad 3rd edition*, por L. Robert Kohls, Intercultural Press, Inc. 1996**
(Una guía práctica sobre la adaptación intercultural para americanos viviendo en el extranjero que se ha convertido en uno de los libros más ampliamente leídos sobre este tema).



- ***The Dance of Life and Other Dimensions of Time*, por Edward T. Hall, Doubleday 1983**
(Un libro clásico sobre el impacto del concepto del tiempo en las diferencias culturales, basado en la investigación de un antropólogo cultural considerado uno de los fundadores del campo de interculturalismo. Otros libros con gran influencia incluyen: *The Silent Language* y *Beyond Culture*).
- **The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently....and Why, por Richard E. Nisbett, Free Press, 2003**
(Una reflexión profunda sobre las diferencias más importantes en la manera de ver el mundo entre el Este y el Oeste basada en psicología cultural, incluye explicaciones y sugerencias para acortar las diferencias).
- ***The Global Nomad's Guide to University Transition* por Quick, Tina L. Forward y Ruth van Reken (2010).**
(Para estudiantes que viven fuera de su país de origen y están pasando por la transición de ambos cambios: el cultural y el de entrar a la universidad).
- ***Working GlobeSmart: 12 People Skills for Doing Business Across Borders*, por Ernest Gundling, Davies Black Publishing 2003**
(El autor reunió reflexiones profundas de varios expertos regionales que han ayudado a miles de gerentes a tener éxito en los complejos ambientes de negocios multiculturales , proporciona prácticos consejos basados en habilidades).

Sitios en Internet

<http://www.geert-hofstede.com/>

<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>

<http://www.lonelyplanet.com/destinations/>

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html>

<http://www.culturecrossing.net/index.php>

<http://www.getcustoms.com>

<http://www.worldvaluessurvey.org/>

<http://www.forvo.com/>

<http://expatwomen.com/>



Notas

Notas