



# *Coaching* *y* *mentoring* *a través de diferentes culturas*



Incluso si una empresa permanece dentro de Europa y cerca de sus vecinos más inmediatos, sus operaciones se realizarán en uno de los lugares más diversos del planeta. Sólo en la Unión Europea hay 25 países, más de 30 idiomas, cientos de dialectos y miles de variedades locales

Texto: Rudi Plettinx y Susana Domingo  
Ilustración: Linhart

LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SE ENCUENTRAN a la vanguardia del crecimiento europeo e incluso global. Importantes compañías internacionales de la talla de BBVA, Endesa y Telefónica han crecido en todo el mundo, primero expandiéndose en América Latina, una región con la que comparten afinidades lingüísticas e históricas, y después en países con culturas e idiomas muy diferentes.

Es cierto que en la comunidad empresarial estamos cada vez más unidos bajo un idioma común: el inglés. Pero si viaja en avión de una ciudad a otra y oye a dos o tres europeos hablando su propia versión del inglés, puede que se pregunte cómo llegan a entenderse entre ellos. Después de todo, el idioma es algo más que aquello que se dice, es cómo se dicen las cosas, los matices de inflexión y entonación.

Incluso con operaciones en un único país, una empresa puede encontrarse con un número considerable de empleados que, aprovechando la oportunidad que brinda la mayor movilidad laboral, forman colectivamente una versión en miniatura de las Naciones Unidas dentro de una misma compañía. En este entorno hay una gran probabilidad de que se produzcan malentendidos tanto lingüísticos como culturales, además de conflictos de identidad social.

“En España, hasta hace unos diez años, los ejecutivos parecían personificar el estereotipo del macho fuerte que consideraba la formación como algo para los más débiles o los incompetentes”

La propia España es un mosaico de culturas, en cuyo origen histórico se hallan varios reinos. Incluso hoy en día están muy presentes las realidades multiculturales y multilingües, con cuatro idiomas oficiales y 17 comunidades autónomas, que han recibido influencias de una gran diversidad de culturas y personas.

¿Cómo puede empezar a afrontarse la necesidad de fomentar el desarrollo de las personas a través de varios idiomas y culturas? ¿Cuáles son los problemas principales y dónde radican las claves del éxito?

Hace poco nos llamó uno de nuestros clientes con un problema. A través de su negocio había estado realizando una fuerte inversión en Europa, comprando empresas a un ritmo vertiginoso. Ahora atraviesa un período de consolidación, tratando de unir todas las piezas. Como parte de ese proceso, quieren identificar y después preparar a una nueva generación de líderes procedentes de muchas de estas compañías adquiridas por todo el continente.

“Lo que necesito son expertos que puedan ayudar a los directivos que hemos identificado a convertirse en líderes respetados y seguros de sí mismos”, comentó nuestro cliente. Y añadió: “El único problema es que contamos con personas excepcionales, pero muchas de ellas tienen problemas con el inglés, y éste es el idioma de trabajo de

la empresa. ¿Se le ocurre alguna idea para ayudarnos?”

Tras cierta deliberación, nos dimos cuenta de que los prometedores empleados de mi cliente necesitaban una buena dosis de apoyo y comprensión. Lo que no tiene mucho sentido es enviar a personas con falta de confianza en sí mismas a realizar un curso de gestión o de desarrollo del liderazgo en una ciudad lejana. Así, lo único que se consigue es hacerles sentirse menos seguras al dejar aún más al descubierto sus carencias.

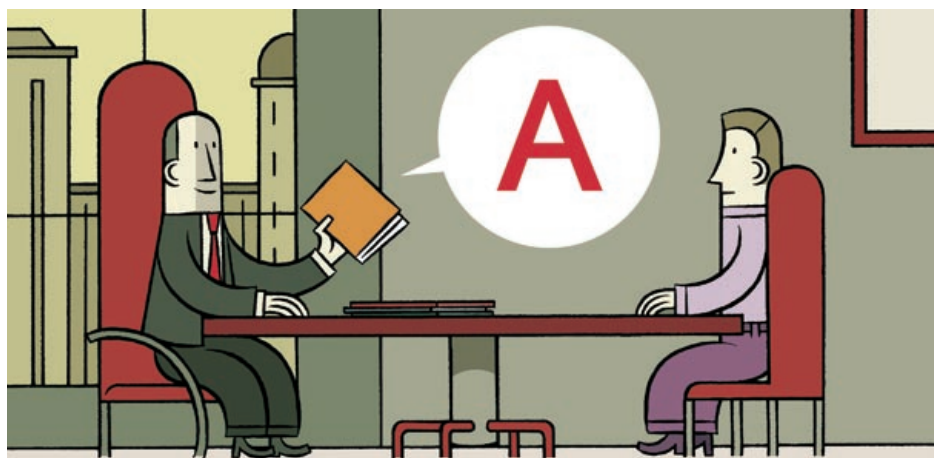
Para colaborar en el desarrollo de estos futuros triunfadores, necesitábamos un enfoque mucho más suave. Así, después de unas cuantas reuniones con mi cliente, diseñamos un intenso programa de formación. El objetivo era simple: poner a prueba a estos directivos, pero dentro del entorno al que están acostumbrados.

La formación era un concepto prácticamente desconocido en España hasta hace unos diez años y, al principio, sus defensores se encontraron con una gran oposición por parte de los ejecutivos, quienes, hasta cierto punto, parecían personificar el estereotipo del macho fuerte que consideraba la formación como algo para los más débiles o los incompetentes.

Sara Ais, instructora independiente que trabaja con nosotros en España, dice que esto ha cambiado radicalmente en los últimos dos o tres años, y que ahora existe una enorme demanda de instructores experimentados y acreditados, una demanda que a veces resulta difícil de satisfacer.

“La formación se utiliza para respaldar el desarrollo del liderazgo y la educación en las aulas –nos comenta Sara–. Esto es especialmente cierto para aquellas personas que han sido designadas como líderes o con mucho potencial”.

De hecho, nuestro estudio sobre líderes emergentes, realizado en Europa el año pasado, demuestra que los directivos españoles consideran la formación como uno de sus métodos



favoritos de aprendizaje de aptitudes interpersonales, como la escucha activa, la comunicación delicada y la presentación de feedback; aptitudes que resultan críticas a la hora de salvar las diferencias culturales en el lugar del trabajo.

La mayoría de los encuestados españoles pertenecían a dos generaciones: la de aquellos nacidos entre 1952 y 1959 y la de los nacidos entre 1960 y 1970. Los encuestados españoles que pertenecen a la generación de mayor edad y a la más joven no incluyeron la formación entre sus principales métodos de aprendizaje de aptitudes interpersonales, al contrario de lo indicado por la mayoría de los demás participantes europeos.

Esto coincide con algo que hemos comprobado entre nuestros clientes y los participantes del programa de inscripción abierta de España: está aumentando el nivel de aceptación de la formación e incluso es indispensable para la alta y media dirección.

Volvamos ahora al dilema de nuestro cliente multinacional y a la solución que le propusimos. Una parte crítica del mecanismo consistía en reconocer que el proceso de formación debía realizarse a través de una brecha cultural. Por lo tanto, para garantizar que las cosas salieran bien desde el principio, establecimos unas reglas claras que tenían que ser cumplidas por todos nuestros instructores. Básicamente, los principios de la formación efectiva no varían mucho, pero en un entorno en el que existe una gran variedad cultural se necesita ser extremadamente cuidadoso, de lo contrario se corre el riesgo de retraer a la persona en lugar de hacerla avanzar. Una vez más, aquí radica la importancia de dominar las aptitudes interpersonales.

Basándonos en nuestras propias experiencias con la empresa de nuestro cliente, donde ofrecimos formación a personas pertenecientes a 17 nacionalidades distintas (el inglés no era la lengua materna de ninguna de ellas),

les presentamos a continuación algunos puntos a tener en cuenta a la hora de poner en marcha cualquier iniciativa de formación u orientación intercultural.

■ Establezca una relación a largo plazo: este proceso rara vez constituye una solución instantánea. Las diferencias culturales exigen que todos los instructores se tomen el tiempo necesario no sólo para transmitir ideas, sino también para crear comunicación con el cliente y una relación que se fundamente en la confianza mutua y en un respeto cada vez mayor. No se olvide de que muchas culturas europeas se basan en relaciones duraderas (lo que es particularmente cierto en España). No debe considerar este tipo de tarea como un trabajo pendiente, sino como una relación que debe fomentarse.

■ No asuma nada, pregunte: todos sabemos muy bien que la comunicación puede resultar difícil incluso entre dos personas que hablan el mismo idioma. Cuando existe una diferencia lingüística y cultural, esto puede constituir un verdadero obstáculo. Así que no dé nada por asumido, tómese el tiempo necesario para preguntar. Clarifique los significados y recuerde que el comportamiento no verbal es también un poderoso instrumento de comunicación.

■ Tenga cuidado con el lenguaje que utiliza: evite la jerga y las analogías, ya

“En un entorno en el que existe una gran variedad cultural se necesita ser extremadamente cuidadoso, de lo contrario se corre el riesgo de retraer a la persona en lugar de hacerla avanzar”



que pueden no entenderse si las personas desconocen su significado. Las referencias deportivas, literarias o cinematográficas pueden ser un caldo de cultivo de confusión y malentendidos si éstas no son relevantes en la cultura del cliente.

■ **Estudie la cultura:** conozca la situación local, tanto histórica como actual. Indague sobre el comportamiento social y el protocolo empresarial. La mayoría de las culturas hacen cosas que pueden parecer extrañas a las personas ajenas a ellas. Tómese el tiempo necesario para comprender.

■ **Acepte la ambigüedad:** evite apresurarse a adoptar soluciones y conclusiones rápidas y tenga presente que es muy probable que se vea enfrentado a situaciones que pueden resultar confusas para ambas partes. Como ya se mencionó con anterioridad, el tiempo y la paciencia llegarán a dar verdaderos frutos.

■ **Muestre empatía y respeto:** trate de ponerse en el lugar de los demás y ver las cosas desde su punto de vista. Por ejemplo, el liderazgo se ve de forma muy distinta en otras culturas y la asimilación de este hecho ayudará con el proceso general de formación.

■ **Aprenda el arte del silencio:** muchas culturas (las escandinavas y asiáticas por citar algún ejemplo) valoran el silencio como una muestra de consideración, respeto por una idea y sabi-

duría. Aprenda a dejar de hablar y a permitir a otra persona que se tome su tiempo en contestar o en llegar a una conclusión. (Esto puede resultar especialmente difícil para las personas procedentes del sur de Europa, incluidos los españoles).

Al principio, estas recomendaciones, que han sido probadas en la práctica, son a veces difíciles de aceptar para los clientes y sus “alumnos”. “Tomemos el ejemplo de ‘acepte la ambigüedad’”, indica Sara Ais. “Desde el punto de vista del instructor, puede que exista cierta presión por la necesidad de generar resultados o soluciones con rapidez o por la sensación de que se deba demostrar que los servicios prestados se merecen el dinero que el cliente está pagando por ellos. Esto hace que sea difícil tomarse el tiempo necesario para reflexionar y enfrentarse a la ambigüedad”.

Aunque la formación puede diseñarse para ayudar a que los ejecutivos trabajen en otros idiomas y culturas, hemos comprobado que el feedback sobre la misma es más efectivo y útil cuando se presenta en la lengua materna de la persona que la recibe. El Center for Creative Leadership fue pionero en este servicio en España, ofreciendo sesiones de formación a unos 500 ejecutivos al año.

En la empresa de nuestro cliente resultaba claro que algunas personas tenían el potencial de ser unos líderes excelentes con buenas aptitudes interpersonales, pero dentro de sus propias culturas. Por fortuna, estos directivos en realidad no deseaban trasladarse ni ampliar su experiencia en un entorno internacional. Veían su futuro dentro de sus propios países. Creemos que la experiencia de formación les ayudó a desarrollar una mayor concienciación propia, lo que les hizo darse cuenta de lo que realmente deseaban hacer con sus carreras profesionales y también con sus estilos de vida.

Esto resultaba aceptable para nuestro cliente y su equipo de altos directivos. Reconocieron que el trabajo intercultural y el desarrollo de una comprensión multicultural tienen tanto que ver con el respeto y el conocimiento de las opiniones de los demás como con el fomento del cambio. Los buenos líderes comprenden que aquello que genera unas experiencias ricas y gratificantes no es nuestra homogeneidad, sino nuestra diversidad. ☺

\* Fuente: *The CCL Handbook of Coaching - a Guide for the Leader Coach* por Sharon Ting y Peter Scisco © 2006 por John Wiley & Sons, Inc.



**RUDI PLETTINX<sup>1</sup>**  
**SUSANA DOMINGO<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Es director general de Operaciones Europeas del Center for Creative Leadership Europe.  
<sup>2</sup>Es directora regional para Europa meridional del mismo organismo. Puede contactar con ellos en los e-mails: [plettinx@ccl.org](mailto:plettinx@ccl.org) y [domingos@ccl.org](mailto:domingos@ccl.org). Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en *Training & Development Digest*, Joaquín M<sup>o</sup> López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

