

## Gestión

Pymes  
Emprendedores  
Autónomos

# Trabajadores de diferentes culturas: sepa cómo integrarlos en su equipo

Los programas de sensibilización en plantillas pueden aumentar la productividad hasta un 30%

Las consultoras de RRHH creen que estos planes serán importantes estrategias de competitividad

**Héctor Asensio**

MADRID. La vida está llena de comienzos, empezando por la concepción y el nacimiento. Después está el primer día de colegio, el primer día de campamento o el primer día de trabajo. Pero ¿qué ocurre si en algún momento de nuestra vida profesional debemos empezar en otro país, con otra cultura y costumbres? Las empresas están empezando a interesarse por la gestión de la diversidad en sus plantillas. Dicho de otra manera: lo que tienen que hacer para que empleados de diferentes culturas sepan trabajar en equipo.

Gianluca Balocco, gerente de Capital Humano de Deloitte, considera que los programas de sensibilización de plantilla son una buena herramienta. "Se trata de sensibilizar a los empleados hacia el recién llegado, para que su incorporación sea más fácil". En su opinión, esto mejora la comunicación y evita confusiones. Balocco explica que estos programas o talleres buscan romper los estereotipos que pueden causar una primera impresión errónea hacia el nuevo compañero. También se pueden constituir talleres de trabajo, para que los empleados conozcan el lado personal de su compañero. Otra práctica común es el envío de directrices al departamento donde trabajará el recién llegado, con información sobre sus costumbres para empezar a limar asperezas.

**Ayudar en el 'aterrizaje'**

Estos programas pueden completarse con otra serie de acciones para que la adaptación del nuevo empleado sea lo más rápida posible. Ayudarles a encontrar vivienda, trabajo para el cónyuge o colegio para los niños "elimina gran parte del estrés inicial, por lo que pueden empezar a trabajar al máximo rendimiento cuanto antes".

Balocco apunta una tercera medida para compactar equipos de trabajo multiculturales. Se trata de los Comités de Diversidad (integrados por representantes del Consejo de Dirección, de Recursos



Los cursillos de adaptación contribuyen a eliminar confusiones con empleados de otras culturas. iSTOCKPHOTO

Humanos y de otras secciones). Entre las acciones que este organismo puede emprender se incluye un periódico o revista elaborado por los propios empleados, y que puede servir para que el nuevo trabajador se presente de un modo más personal e íntimo mediante una entrevista o un artículo.

Las consultoras de Recursos Humanos aconsejan a sus clientes que vean todas estas medidas como una inversión para mejorar su competitividad, y que puede tener incluso efectos en sus beneficios.

De hecho, un reciente estudio de Accenture ha revelado que la adopción de programas de formación para mejorar la comunicación intercultural puede aumentar la productividad un 30 por ciento. En cuanto a los principales factores causantes de problemas, los diferentes estilos de comunica-

ción (76%), los distintos enfoques para completar las tareas (53%) y diferentes actitudes respecto al conflicto (44%) encabezan la lista.

Pero la integración es responsabilidad de las dos partes, como apun-

**Las consultoras creen que los programas de formación de empleados ayudan a aumentar los beneficios económicos**

ta Rebecca Fanger, socia de la consultora Bethencourt. "Tanto la empresa como el nuevo empleado tienen que hacer sus deberes y ser conscientes de que el acoplamiento puede ser muy difícil cuanto mayor sean las diferencias culturales. Por eso hay que tomar medidas, y

los gerentes de recursos humanos de las empresas deberían empezar a tomar medidas y a formarse". Jordi Colomé, de Accenture, llama la atención sobre otro hecho cada vez más habitual: españoles que empiezan a trabajar en multinacionales extranjeras pero dentro de nuestras fronteras. "España no es un país relativamente complejo para integrar personas, pero otra cosa es trabajar con grupos de culturas no occidentales, como la asiática".

**El otro sentido de las palabras**

Y es que aquí los códigos, las costumbres, e incluso las palabras tienen otro significado; que puede llegar a ser muy distinto. La palabra 'no' es un buen ejemplo, ya que pronunciarla en China supone el reconocimiento público de que se ha perdido el honor. Y, a efectos prácticos, da igual pronunciarla en Pe-

**Las claves****ESTEREOTIPOS Y COSTUMBRES DE OTROS PAISES****China, Japón, Corea**

**1** En las relaciones laborales en estos países (y en Asia, en general) las emociones y comportamientos se muestran de manera cerrada. Respeto absoluto hacia la jerarquía. El manejo del tiempo es más flexible.

**EEUU, Noruega, Suiza**

**2** La jerarquía no es tan importante. Se cuestiona todo en busca de respuestas. Hay bajo sentido de la lealtad y el proceso en sí es más importante que las relaciones.

**Alemania, Italia, G.Bretaña**

**3** Valoran las tradiciones. Respeto hacia la jerarquía. Sentido del humor. Alto grado de educación con compañeros.

kin que en la sede de una empresa china en Madrid. ¿Cuál es la solución? Según Colomé, la clave pasa por dominar la comunicación interpersonal y un amplio conocimiento de la información contextual.

Balocco resta importancia al posible choque entre las formas de trabajar o las relaciones laborales entre trabajadores europeos, ya que la distancia cultural no es tan amplia como sucede con países asiáticos o africanos. En el caso de Japón, el responsable de Deloitte apunta que las compañías niponas presentes en España tienen sus propios códigos de conducta para que los trabajadores foráneos no tengan problemas.

Pero las diversas culturas no diferencian a los trabajadores. Sólo enriquecen la labor en equipo, y eso es lo que importa.