

Diversidad Intercultural: Un Enfoque Integral a la Diversidad Cultural en el Trabajo

**Rogelio Hernández-Flores, L.A.E
Beyond – Borders, LLC
Intercultural Services Business Solutions
Denver, Colorado**

Diversidad Cultural en el Trabajo¹

En si nuestra conversación empezó con el comentario “¿Porqué los empleados Hispano-parlantes sufren mas accidentes laborales que los empleados Anglo-parlantes?” De hecho, la tasa de accidentes fatales para los empleados Hispanos en EUA aumentó en un 72% de 533 fatalidades en 1992 a 917 en el 2005². “Creemos, continuaron diciendo, que se debe principalmente a la falta de comunicación apropiada en Inglés”.

Conforme reflexioné en sus comentarios, mis recuerdos se remontaron a mi propia experiencia al vivir, estudiar y trabajar en ambos países, y en los distintos aspectos que influenciaron mi toma de decisiones, actitudes y comportamiento. Es a través de esta experiencia que les presento *Un Enfoque Integral a la Diversidad Cultural en el Trabajo*. Entendiendo que no sólo es el efecto de la comunicación bilingüe lo que marca la diferencia, sino que la cultura, las condiciones laborales, los niveles académicos y los métodos de capacitación influyen ampliamente en lo que podría definirse como “*El Area Laboral Intercultural*.”

Cultura

¿Qué entendemos por **Cultura**? ¿Conforma nuestra actitud, es aquéllo que guía nuestro entendimiento y explica cómo nos relacionamos con las otras personas?, ¿Define nuestra percepción y nuestras conjeturas? En términos generales, cubre todo esto y más. Por que lo que percibimos en nuestra interacción con otras personas son sus *Acciones* y *Comportamientos*, los cuales son resultado de su condicionamiento cultural.

La mejor definición que he encontrado al respecto es del Antropólogo Edgard T. Hall, P.D. D. “Se refiere al sin número de *maneras en que entendemos e interactuamos* con el medio ambiente y *entre cada uno de nosotros* (normas, valores, creencias, orientaciones, entendimientos y demás) que gobierna *nuestras acciones y comportamientos*.” En base a esto,

¹ Nota: La información contenida en este artículo, se enfoca a los trabajadores hispanos en los Estados Unidos. Puede adaptarse a las características culturales de otras poblaciones y ser de utilidad para empresas que contratan trabajadores provenientes de áreas rurales.

² U.S. Labor Department, Bureau of Labor Statistics, Fatal Injuries 2005

podemos concluir que la Cultura guía nuestra comunicación, nuestros valores, y la forma en que interactuamos con la gente. Por lo tanto, también define nuestra percepción, sentido común y toma de decisiones.

Ejemplo: Considere que está trabajando en el techo de una casa. Mientras hace su trabajo, el martillo se rompe del mango. ¿Qué haría usted?

1. El empleado norteamericano: Al romperse el martillo, su Sentido Común dictaría, ir al taller de herramientas y reemplazar el martillo. Su Toma de Decisiones: Va al taller de herramienta, reemplaza el martillo y regresa a su lugar de trabajo.
2. El empleado hispano: Al romperse el martillo, su Sentido Común dictaría entre otras cosas, Ya me metí en problemas, el jefe va a pensar que no cuidó las cosas, que simplemente estoy buscando como perder el tiempo. Su Toma de Decisiones: Escóndelo, no le digas a nadie o, aún mejor, repáralo, amárralo con alambre o cinta para que aguante y pueda seguir trabajando; mañana compro uno. Espero nadie lo note, termino el trabajo y todo estará bien; no habrá problema.

Estilos de Comunicación

Estilos de comunicación se refiere a la forma en que nos comunicamos, entendemos y transferimos información. La forma en que nos comunicamos se ha dividido en dos grupos: **Comunicación de Bajo Contexto (BC)** y **Comunicación de Alto Contexto (AC)**. Se considera que el estilo de la comunicación de la cultura norteamericana se basa en el estilo de Bajo Contexto, mientras que la cultura hispana se comunica mediante el estilo de Alto Contexto.

Comunicación de Bajo Contexto (BC). Se basa principalmente con comunicación directa y al punto. El significado u objetivo del mensaje es implícito, dependiendo del *Transmisor* comunicarse con claridad y precisar el objetivo del mensaje. Entre las culturas que utilizan este estilo de comunicación, entre otras, incluyen: Los norteamericanos, ingleses, alemanes, suizos, escandinavos, fineses, y otras culturas del norte de Europa.

Comunicación de Alto Contexto (AC). Se basa en explicaciones largas, (como se diría popularmente – dándole vueltas al asunto), y utiliza el contexto como parte del mensaje. El significado u objetivo del mensaje es implícito, no se define con claridad ya que se considera que el *Receptor* del mensaje puede deducir o descifrar el significado del mismo. Entre las culturas que utilizan este estilo de comunicación, entre otros, incluyen: Los mexicanos, todo Latinoamérica, españoles, franceses, japoneses, los de los países del medio-oriente, del mediterráneo, y los del continente africano.

Al comunicarnos, dependiendo de nuestros intereses, objetivos y necesidades, todos utilizamos distintos grados de comunicación de bajo y alto contexto. Esto es más visible en la comunicación intercultural donde el contexto puede tener mayor importancia en la comunicación. Considere, por ejemplo, los siguientes puntos que se ofrecen como guías para la comunicación de alto a bajo contexto, en este caso de la cultura norteamericana (BC) a la cultura hispano-parlante (AC).

<i>Preste Atención:</i>	Tanto a la persona (ademanes) como a todo el mensaje
<i>Escuche:</i>	Todo el mensaje, analice lo que no se dijo
<i>Identifique:</i>	Los posibles conflictos culturales
<i>Explique:</i>	Ampliamente, si es posible dé información detallada
<i>Muestre como se hace:</i>	Dé instrucciones precisas sobre procedimientos y objetivos

Nota: La Ilustración 1, Escenario H, Estilos de Comunicación, muestra aspectos adicionales para al comunicación entre bajo y alto contexto.

Valores Culturales

Los valores culturales, conforme los entiendo, definen en gran medida nuestro comportamiento. Su importancia reside en identificar aquello que es importante para nosotros y guían nuestra conducta y toma de decisiones. Las Dimensiones Culturales complementan los valores culturales. Las cuales ejercen influencia sobre nuestro comportamiento, incluyen ver directamente a los ojos, comportamiento civil, forma de vestir, tipo de comida y hábitos alimenticios, procesos mentales, sistemas de aprendizaje, y el concepto de trabajo, entre otros.

La forma en la cual una persona se comporta, ya sea de una cultura u otra, define en gran medida sus características culturales, las cuales reflejan sus valores culturales. Así, generalmente a la cultura norteamericana se le considera más *Pragmática* en su perspectiva y orientación hacia los valores culturales, donde la cultura hispana es *Multifacética* en su perspectiva y orientación hacia los valores culturales. La Ilustración 1, Escenario H, Valores Culturales, muestra algunos de los valores culturales más comunes entre la cultura norteamericana y la hispana.

Estilos de Aprendizaje

Los sistemas educativos entre las culturas norteamericana e hispana difieren. El estilo de aprendizaje norteamericano se considera *Secuencial*. Su enfoque a la resolución de problemas es lineal, analítico y enfatiza la especialización. El La de la cultura hispana es más Práctico. El estilo de aprendizaje se basa en la memorización y el planteamiento teórico; así mismo, sustenta un curriculum amplio de estudio. La especialización, la investigación y el análisis se implementan en los estudios superiores. Conforme avanza el sistema educativo en México, se implementan sistemas de aprendizaje que se asemejan al sistema educativo norteamericano. De ahí que la experiencia académica del empleado hispano puede ser determinada tanto por su edad y el grado académico que alcanzó en los estudios.

¿Qué es lo que sucede cuando un empleado nuevo entra a trabajar a una empresa norteamericana? Primero, *Administración* le entrega un acopio de *información*. La mayoría, en formato escrito, incluye manuales, métodos y procedimientos, prestaciones, políticas de recursos humanos, y el manual para empleados. A la vez le llevan a capacitación y al curso de introducción, posteriormente le asignan al area y equipo de trabajo. Segundo, una vez que se le ha presentado al grupo de trabajo, sus *Compañeros* le dan una *Compresión Práctica* del area de trabajo. Básicamente las reglas del juego, todo lo que pasa en la empresa, quien es quien, el carácter del supervisor, que se espera de él, y el ambiente laboral (cultura corporativa), así mismo, que trabajo hacer y como trabajar.

Aunado a esto, todo empleado nuevo tiene la mejor intención de hacer un buen trabajo, de cumplir con las expectativas que tienen y, de hecho, hacer un buen trabajo. Aunque esto sucede con todos los empleados, independientemente de su origen cultural, se enfatiza aún más con los empleados que no son anglo-parlantes. Donde su aprensión y esfuerzo por entender las órdenes y completar su trabajo a tiempo y en orden, frecuentemente les abruma, creando confusión y nerviosismo. Esto aumenta el riesgo de incurrir en errores, malentendidos, y conducta inadecuada en seguridad laboral. De ahí que al trabajar con empleados hispano-parlantes habrá que tener en cuenta dos factores adicionales: Sus Antecedentes Académicos y la del Escalafón Práctico de Trabajo, el cual parece ser parte intrínseca en la “práctica laboral” a través de todo Latinoamérica.

La estructura académica entre México y Latinoamérica son muy similares a la de los Estados Unidos. Las diferencias existen en los métodos de enseñanza y el nivel académico que el empleado pueda tener, lo cual influye en el desarrollo de su trabajo. En México, los sistemas de enseñanza y aprendizaje durante la primaria y secundaria, se basan en el marco teórico, y al memorizar el tema. El maestro enseña la clase, dictado y lectura. Recursos tales como investigación, análisis de información y participación en foros de discusión, se introducen y enfatizan conforme se avanza a niveles académicos superiores, donde lamentablemente se incrementa el abandono de estudios. Mientras que en los Estados Unidos, actividades de investigación y foros de discusión, aún en la clase, tienden a presentarse en etapas previas en el proceso educativo.

El *Escalafón Práctico de Trabajo*, conforme le he identificado, data de la época colonial en México (1835-1821) y Latinoamérica. Es un sistema laboral (organización jerárquica), que asigna responsabilidad y toma de decisiones en base al conocimiento y experiencia que el empleado ha adquirido. Consiste en tres escalafones básicos, a partir de la base (nivel más bajo) hacia arriba: Aprendiz, Oficial, y Maestro. Conforme entra un empleado nuevo a trabajar, a éste se le consideraría el *Aprendiz*. Se procedería a enseñarle, (marco teórico), se le explica como hacer el trabajo (demostración), y seguiría órdenes (sin toma de decisiones). Conforme aumenta su habilidad, conocimiento y experiencia, avanza al nivel de *Oficial*. Este nivel permite, hasta cierto punto y en forma muy limitada, la delegación de funciones en cuanto a la asignación de responsabilidad y toma de decisiones. El aprendizaje se obtiene a través de la experiencia, capacitación en el trabajo, y lectura de materiales al respecto. Una vez que su experiencia y conocimiento es reconocida y respetable, alcanzaría el nivel y jerarquía de *Maestro*. Así tendría plena autoridad, responsabilidad en la resolución de problemas y, sobre todo, criterio como base para la toma de decisiones. La lectura de materiales sobre su oficio se tomaría más como material de referencia que de estudio.

Este sistema, aunque práctico, es autocrático. La delegación de autoridad y toma de decisiones en si no existe y, a la vez, genera evasión de responsabilidad y compromiso, sobre todo en los trabajadores.

Actualmente, ejecutivos mexicanos actualizados con los sistemas administrativos modernos empiezan a implementar sistemas más dinámicos. Donde de manera similar a los sistemas estadounidenses, tienden a dar más flexibilidad a la delegación de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones. Los gerentes y personal administrativo estadounidense son más propensos a delegar autoridad y responsabilidad. Este estilo está presente en todos los niveles jerárquicos de la empresa y determina la cultura corporativa empresarial. Sin embargo, se considera que esta

perspectiva administrativa puede tener su base en los valores culturales relacionados con orgullo en el trabajo, liderazgo, y equipo de trabajo, el cual caracteriza al estilo administrativo norteamericano. La Ilustración 1, Escenario H, Estilos de Aprendizaje, muestra los niveles de experiencia entre los niveles de aprendiz, oficial, y maestro.

Escenario H

Lea el Escenario H en la Ilustración 1. Luego, interrelacione la información entre las dos columnas. La columna a la izquierda resume la información que hemos visto en estilos de comunicación, valores culturales, estilos de aprendizaje.

Ilustración 1: Escenario H

<p>Estilos de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuche (reciba la información) • Mensajes No-verbales / Ademanes • Status / Identidad • Guardar las Apariencias / Comunicación Franca • Desarrollar Relaciones a través del Tiempo • Alternativas Indirectas para la Solución de Problemas 	<p>Escenario H</p> <p>Hermenegildo (26 años de edad) empezó recientemente a trabajar con nosotros. Fue recomendado por Manuel (53 años de edad) para trabajar en la compañía, quien lleva trabajando por lo menos 10 años en la empresa. Hermenegildo es trabajador y siempre tiene buena disposición cumpliendo con las órdenes de trabajo. Sin embargo, Frank, su supervisor (37 años de edad) está cada vez más molesto con él.</p> <p>Frank ha visto a Hermenegildo preguntarle constantemente a sus compañeros de trabajo qué hacer o, lo ve frecuentemente ayudando a Manuel con su trabajo. Cuando Frank le preguntó si entiende las órdenes de trabajo, el siempre contesta “sí”. Sin embargo, no se le ve seguro de si mismo, nunca cuestiona las órdenes y siempre está dispuesto a seguir a los demás.</p>
<p>Valores Culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familia • Educación • Trabajo • Tiempo • Motivación • Comunicación • Verdad • Relaciones • Liderazgo • Crítica • Equipo de Trabajo • Lealtad/Confianza 	

<p>Estilos de Aprendizaje</p> <p>Maestro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar Información • Ellos pueden “Enseñar” a Otros • Ellos pueden “Debatir” su Criterio <p>Oficial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ellos “Debaten” su Experiencia • Ellos Confirman la Información • Ellos obtienen “Experiencia Practica” <p>Aprendiz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ellos se “Aplican a la Practica” • Nosotros les “Enseñamos en la Practica” • Nosotros les “Impartimos la Teoría” 	<p>Hace uno o dos días, Frank le preguntó a Hermenegildo si había terminado el trabajo que se le asignó. Hermenegildo le dio una explicación extensa del estado actual del trabajo. Hermenegildo no había terminado el trabajo que se le asignó y tuvo varios errores que requerían volver a hacer trabajo. A pesar de que ayudó a rehacer el trabajo, daba la impresión que el se convirtió más en el ayudante general de los trabajadores que en un miembro del equipo de trabajo.</p>
--	--

Analisis al Escenario H

Nota: A fin de facilitar el análisis, los extractos del texto del Escenario H están citados entre comillas. Los párrafos inferiores marcan las observaciones con respecto al extracto del texto y en relación a los componentes culturales que se enuncian en la columna izquierda.

Estilos de Comunicación	Correlación con el Escenario H
<i>Escuche (reciba la información)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis está en Frank, como receptor de información, es importante que “escuche” para que pueda determinar lo que está sucediendo.
<i>Mensajes No-Verbales y Ademanos</i>	<p>“Ha visto a Hermenegildo preguntarle constantemente a sus compañeros de trabajo qué hacer”, “no se le ve seguro de si mismo”, “siempre está dispuesto a seguir a los demás”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las acciones y comportamiento de Hermenegildo son indicaciones no-verbales de que efectivamente no está entendiendo.
<i>Status e Identidad</i>	<p>“Manuel (53 años de edad)”, “quien lleva trabajando por lo menos 10 años en la empresa”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuel espera recibir muestras de respeto

	<p>tanto de Hermenegildo como de Frank.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que Hermenegildo no está cumpliendo con sus obligaciones en el trabajo y que Frank cada vez está más molesto con el, no otorga el respeto que Manuel percibe de si mismo.
<p><i>Desarrollar Relaciones a través del Tiempo</i></p>	<p>“Frank, su supervisor (37 años de edad) está cada vez más molesto con el.”</p> <p><i>Nota:</i> Considerando que esto puede crear conflicto entre Manuel, Hermenegildo y Frank.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Frank le va a tomar tiempo poder desarrollar una relación laboral con Hermenegildo. Sin embargo, Frank puede apoyarse en la relación con Manuel para desarrollar su relación con Hermenegildo.
<p><i>Alternativas Indirectas para la Solución de Problemas</i></p>	<p><i>De la misma manera,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frank puede tratar de mejorar su relación con Hermenegildo a través de Manuel, creando así un vínculo de confianza; y a través de ésta mejorar la relación laboral, detectar errores por adelantado, y mejorar la seguridad laboral.

Valores Culturales	Correlación con el Escenario H
<p><i>Familia y Relaciones</i></p>	<p>“Hermenegildo (26 años de edad) empezó recientemente a trabajar con nosotros. Fue recomendado por Manuel (53 años de edad) para trabajar en la compañía”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendar o ayudar a otra persona a obtener trabajo se basa en los conceptos de solidaridad y ayuda entre si.
<p><i>Relaciones y Lealtad</i></p>	<p>“ve frecuentemente ayudando a Manuel con su trabajo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hermenegildo puede estar mostrándole respeto a Manuel por haberle ayudado a conseguir ese trabajo.

<i>Equipo de Trabajo y Asociación</i>	<p><i>Aunado a que,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A la vez, Hermenegildo podría estar recibiendo y/o solicitando asesoría, orientación y recomendaciones de parte de Manuel con respecto al trabajo.
<i>Motivación, Equipo de Trabajo y Lealtad</i>	<p>“Hermenegildo es trabajador y siempre tiene buena disposición cumpliendo con las órdenes de trabajo.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de sus acciones, Hermenegildo está tratando de mostrar, que a pesar de no entender cabalmente, tiene buena disposición y está dispuesto a aprender; aún a través de ensayo y error, si es necesario.
<i>Comunicación, Trabajo y Confianza</i>	<p>“él siempre contesta “si”. Sin embargo, no se le ve seguro de si mismo, nunca cuestiona las órdenes y siempre está dispuesto a seguir a los demás”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hermenegildo aún no está seguro de lo que está haciendo y contesta en base a sus experiencias previas. • Esta actitud también está relacionada con la dimensión cultural sobre la <i>Crítica</i> y el concepto de sí mismo. Después de todo, Hermenegildo, no quiere que su jefe piense que es tonto sólo porque no entiende.
<i>Verdad Crítica y Confianza</i>	<p>“tuvo varios errores que requerían volver a hacer el trabajo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Hermenegildo le preocupa que si dice la verdad – no entendí, me atoré o, no he terminado – va a meterlo en problemas o hacer que lo despidan; por lo tanto, usa verdades a medias, y explicaciones largas para explicarse, con la esperanza de que al final todo va a estar bien.

Estilos de Aprendizaje	Correlación con el Escenario H
<i>Aprendiz</i>	“ha visto a Hermenegildo preguntarle constantemente a sus compañeros de trabajo

	<p>qué hacer”, “siempre está dispuesto a seguir a los demás.”</p> <p><i>Nota:</i> Hermenegildo podría estar preguntando qué hacer o, más aún, cómo hacer el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hermenegildo, a través de su marco mental y acciones, está indicando que él está aquí para aprender y para que se le enseñe o adiestre.
<p><i>Verdad y Crítica</i> <i>Guardar Apariencias /</i> <i>Comunicación Franca</i> <i>Desarrollar Relaciones</i> <i>a través del Tiempo</i></p>	<p>“Frank le preguntó a Hermenegildo si había terminado el trabajo que se le asignó”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto coloca a Hermenegildo bajo la mira, por que el puede ser que haya entendido, sin embargo, no está seguro si de hecho puede hacer el trabajo; (aquí debería reforzarse la enseñanza en la práctica).
<p><i>Maestro</i> <i>Oficial</i> <i>Aprendiz</i></p>	<p><i>Así como,</i></p> <p>“Frank al preguntarle a Hermenegildo si había terminado con el trabajo que le asignó y, el haber tenido varios errores que requerían volver a hacer el trabajo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básicamente implica que el <i>Maestro</i> le está preguntando a Hermenegildo a nivel de <i>Oficial</i> (en base al estilo de capacitación), si ha terminado el trabajo. Hermenegildo, quien se ve a sí mismo como <i>Aprendiz</i>, se siente bajo presión. Por lo que contesta con explicaciones muy largas y verdades a medias.
<p><i>Aprendiz</i></p>	<p>“A pesar de que ayudó a rehacer el trabajo, daba la impresión que él se convirtió más en el ayudante general de los trabajadores que en un miembro del equipo de trabajo”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esto, por un lado, puede verse como un descenso del rango de <i>Oficial</i> al de <i>Aprendiz</i>. • Por otro lado, el que sus compañeros lo colocaran como ayudante general de los trabajadores y no como miembro del equipo de trabajo, puede considerarse como una forma de capacitación – es mejor que esté ayudando a tenerlo sentado sin hacer nada, viendo como se hace el trabajo.

Efectos Globales

Las tendencias económicas recientes, tales como la globalización, los tratados internacionales de comercio, los sitios de maquila en el exterior, han creado una división económica importante entre los países. Visto desde una perspectiva de administración global, los países con mayor poder económico tienden a concentrar sus esfuerzos en la administración y delegan los procesos manufactureros a los países del tercer mundo. Prueba de esto son las industrias maquiladoras y las sucursales manufactureras en el exterior que se ubican sobre todo en el hemisferio sur; mientras que las oficinas centrales se localizan sobre todo en el hemisferio norte.

Este efecto de globalización ha aumentado el flujo migratorio tanto hacia el norte como al oeste. De hecho, países como España, Perú y Costa Rica tienen la misma circunstancia migratoria que los Estados Unidos. La ONU ha estimado que en el 2005 había en promedio entre 175 y 200 mil personas migrantes alrededor del mundo. Esto indica que 1 de cada 30 personas es migrante; donde cerca del 90% de los países soberanos son punto de partida, cruce o destino³.

Al considerar la inmigración en los Estados Unidos, no podemos evitar pensar en México y Latinoamérica. Considerando los flujos migratorios hacia los Estados Unidos, México se ha convertido por muchos migrantes en puerto de entrada o plataforma de acceso. En base a los datos del 2005 de la Organización Mexicana para la Inmigración⁴, detuvieron y deportaron en promedio a 2000 migrantes indocumentados que planeaban entrar a los Estados Unidos por la frontera norte de México, provenientes de 60 países, aproximadamente 1/3 de los países del mundo. Sin embargo, para aquellos que logran quedarse en los Estados Unidos, su experiencia como migrantes, (primer, segunda o tercera generación), pesa de manera importante tanto en la toma de decisiones como en sus acciones y comportamiento en el trabajo. Ellos comparten con nosotros sus esperanzas, sus sueños, y su interés por una mejor vida; son nuestros compañeros en el trabajo, en la escuela y su cultura se entremezcla con la nuestra. Esto se refleja en el gran número de restaurantes y comida mexicana, en los deportes y en la música. La comunidad hispana es la minoría de mayor crecimiento en los Estados Unidos. Recuerde que las personas de cultura hispana no son los únicos inmigrantes, hay un sinnúmero de inmigrantes que provienen de otras culturas: rusos, chinos, vietnamitas, italianos, alemanes, etíopes, griegos, e irlandeses, entre otros; que también viven, trabajan y estudian en los Estados Unidos y de la misma manera influyen en la cultura norteamericana.

Es a través de este intercambio que notamos las diferencias culturales, rasgos culturales que también valoramos y compartimos. Por ejemplo, todos compartimos el valor que se le da a la *Familia*, sólo que nuestra perspectiva cultural es distinta. Todos apreciamos la importancia que tiene el concepto de entendernos con claridad, es sólo que nuestros estilos de *Comunicación* pueden diferir. Compartimos el valor cultural de *Relacionarse* y el del *Trabajo en Equipo*, sólo que nuestro enfoque cultural es distinto respecto a lo que implica tener una relación y cómo formar parte de un equipo de trabajo. Por lo tanto, son estas *Diferencias Compartidas* las que se manifiestan en nuestras acciones y comportamientos; afectando de la misma manera nuestro comportamiento en el trabajo. En realidad, es mucho mejor estar consciente de estos rasgos culturales, conocerlos, entenderlos y administrarlos. Ya que conforme sigamos creciendo como

³ Organización de las Naciones Unidas, Comisión para Estudios sobre la Inmigración, 2005

⁴ Organización Mexicana para la Inmigración, 2005

población mundial siempre habrá tendencias migratorias, intercambio cultural y diferencias compartidas entre una u otra cultura.

En El Trabajo

Un aspecto que influye de manera importante en el empleado hispano es la experiencia previa que haya tenido, tanto en el area laboral como las condiciones laborales. Es importante tener presente que las condiciones laborales de las cuales proviene el empleado no se ajustan necesariamente a la condiciones que se requieren en los Estados Unidos. Sobre todo en cuestiones de acceso a maquinaria y equipo especializado, pero más que nada en cuanto al concepto y reglamento sobre seguridad laboral como requisito para el desempeño de su trabajo. Existe, sin embargo, una ventaja importante. Es debido a estas condiciones laborales que el trabajador hispano ha aumentado sus habilidades, volviéndose sumamente diestro en su trabajo (oficio). Si efectivamente podemos aprovechar sus habilidades y compaginarlas con la capacitación y sistema laboral que impera en los Estados Unidos, tendremos como resultado un trabajador hábil, capaz y calificado.

Hay otras consideraciones estrategicas al trabajar con groups de trabajadores hispanos.

El ingreso a una nueva cultura no conlleva solamente aprender lo que conforma esa cultura, sino que requiere la adaptación a todo un estilo de vida distinto. Conforme avanzamos a través del proceso educativo y capacitación del empleado hispano sobre los métodos, procedimientos, requisitos y políticas, podemos observar con frecuencia que su interés e entusiasmo disminuye con respecto al trabajo. Esto se debe a que muchos de los trabajadores hispanos sufren con las diferencias culturales, lo cual se refleja en su comportamiento y en el resultado de su trabajo. Una alternativa a esta situación sería cambiar temporalmente al trabajador a una area distinta de trabajo o, ponerlo bajo la tutela de un trabajador de confianza.

Personas bilingües, en cuanto a que son personas que hablan inglés y español con cierto grado de corrección, también pueden representar puntos de preocupación. He visto casos en los que el dueño de la empresa dice " Yo no tengo problema, simplemente escojo al trabajador quien creo puede hablar mejor en los dos idiomas, y el/ella les dice todo lo que tengo que decir." Lamentablemente, proceder de esta manera genera malentendidos, confusión y, frecuentemente, información errónea. Para ser respetado como intérprete o traductor, los empleados bilingües tienen que tener conocimiento del tema que están traduciendo, tener el respeto y confianza de sus compañeros de trabajo, traducir con precisión en ambos idiomas y entender con claridad sus funciones y limitantes como traductor. No cuidar estos aspectos puede ocasionar desconfianza entre sus compañeros de trabajo, con el personal administrativo y, a la vez, fomentar la impresión de favoritismo o, por el contrario, que al empleado le están asignando más trabajo y funciones de las que amerita su posición y sueldo.

Si entre sus empleados hay alguien que efectivamente sea buen intérprete o traductor, desarróllelo. Déle la oportunidad de crecer en la empresa, a fin de que este empleado bilingüe pueda efectivamente convertirse en el vínculo bilingüe para su empresa. Pero, lo más importante, tenga en mente que si va a comunicarse en forma bilingüe, muestre un poco de respeto a sus compañeros de trabajo y fuerza laboral hispana. Comuníquese a través de un intérprete o

traductor profesional, sobre todo, si tiene algo importante que decirles y no puede darse el lujo de que no le entiendan.

Conclusiones

Conforme consideramos los distintos aspectos que influyen al trabajar con la fuerza laboral hispana; debemos como empresa, cumplir los siguientes objetivos:

1. Mejorar la conducta en seguridad laboral de los trabajadores hispanos.
2. Optimizar el ambiente laboral empresarial a través de la inclusión de la fuerza laboral hispana como miembros del equipo de trabajo.
3. Incrementar la productividad, las ventas y los márgenes de ganancia, incorporando de manera efectiva la diversidad cultural, la comunicación bilingüe y nuestro conocimiento de las relaciones interculturales.

Por lo tanto, ofrecemos el siguiente enfoque integrado a la solución de nuestros objetivos:

1. **Comunicación Intercultural.** Comunicarse de manera bilingüe incluye más que la traducción del idioma. Hágalo bien, muestre el esfuerzo por comunicarse en forma correcta con otras culturas. Se lo agradecerán. *Sugerencia:* Adapte el material de capacitación al formato de educación para adultos, al idioma y al nivel académico.
2. **Conflicto.** El conflicto aparece tanto de manera oculta como abierta. Prepárese, identifíquelo y resuélvalo lo más pronto posible. *Sugerencia:* Determine la razón del conflicto y controle de manera eficiente las circunstancias subyacentes que ocasionaron el conflicto.
3. **Capacitación.** Su influencia siempre es determinante. De manera ideal, la gerencia solicitaría al instructor que no sólo cubra los métodos y procedimientos del trabajo, sino que también instruya sobre la cultura corporativa en el lugar de trabajo. *Sugerencia:* De ser posible adecúe su capacitación a instrucción sobre la práctica incluyendo retro-explicación de parte del trabajador (muéstrame como se hace). Instructores bilingües también podrían marcar una importante diferencia.
4. **Conocimiento Intercultural.** Se ha preguntado a si mismo, en realidad que tanto conozco se sobre esta cultura? Póngase la meta de aprender más respecto a la cultura y las personas con quien trabaja. *Sugerencia:* Mientras tanto, practique el respeto mutuo y la tolerancia en el trabajo.
5. **Inclusión.** El objetivo es trabajar en equipo. Esto no implica “Usted tiene que cambiar y adoptar mi cultura.” Equipos efectivos, incorporan la diversidad cultural, aprovechan las ventajas que conllevan los distintos puntos de vista, comparten su conocimiento y experiencias pero, sobre todo se respetan y conocen entre sí. *Sugerencia:* Relaciónese, conozca a la otra persona.

6. **Compromiso Administrativo.** Sea lo que sea, evite comentarios sin fundamento sobre la diversidad cultural. Estos no son una forma fácil para protegerse ante de los estatutos gubernamentales sobre diversidad cultural. Crean cinismo, primero hacia la cultura en cuestión, y luego en contra del plantel administrativo; no necesitamos esa contrariedad en nuestra empresa. *Sugerencia:* Si va a implementar programas de diversidad cultural en la empresa, conviértase en su líder, conózcalo, evalúelo, pida resultados. No lo pase por alto, responsabilícese ante su programa.

7. **A Largo Plazo.** Trabajar con una creciente fuerza laboral intercultural, no tiene soluciones mediatas. Va a requerir tiempo, dedicación y esfuerzo. *Sugerencia:* Le será de más utilidad a su empresa si conoce las variables que la diversidad cultural presenta, administrar su impacto en el desarrollo empresarial y, convertirlas en su ventaja competitiva.

Les agradezco su interés y a la vez les invito a que lean otra vez el Escenario H. Observen sus puntos de vista. Han cambiado, qué fue lo que vieron que no habían visto antes. Así mismo, les dejo con tres preguntas para su propio seguimiento:

1. ¿Qué efecto tiene la diversidad cultural en su área de trabajo?
2. ¿Qué puede usted hacer para mejorar la relación intercultural donde usted trabaja?
3. ¿Cuál es el siguiente paso?