

Selección del Boletín de People in Aid – Julio 2005

Lo esencial para cruzar culturas: paciencia y humor

Un programa de cooperación en China, con un director que no habla inglés y una oficina central donde se desconoce el mandarín. Esto es cruzar culturas al estilo de Health Unlimited, donde la presencia permanente del intérprete forma parte de una experiencia enriquecedora. Una colaboración de Jerry Clewett, vicedirector de HU.

El objetivo de la ONG internacional Health Unlimited es conferir poderes a las poblaciones y las comunidades indígenas en zonas remotas de países afectados por el conflicto y la inestabilidad política, y así mejorar sus niveles de salud y bienestar. Una estructura organizativa descentralizada es una de las claves fundamentales de su enfoque.

Tras la creación, inicialmente, de cuatro oficinas regionales con cuatro directores regionales en 1999, el proceso de descentralización ha continuado con el director regional restante en Nairobi gestionando a los directores nacionales en Namibia, Ruanda, Etiopía, Somalia y Sierra Leona; directores nacionales en Perú, Guatemala, Nicaragua, Camboya y Laos; y un director de programa de área para China y Birmania. Todos estos directores están basados en el campo.

Después de 10 años de gestionar su programa en China desde la sede central de HU en Londres, un director regional comenzó a operar en el país, en el año 2000, y el director del programa de área que le sustituyó está basado actualmente en Kunming. Al disfrutar de libertad para desarrollar proyectos innovadores, dentro del plan estratégico global de HU, el programa de China ha conseguido notables éxitos en el desarrollo de la cooperación transfronteriza entre China y Birmania.

El programa de China ha tenido que enfrentar dos importantes desafíos relacionados con la gestión de personal. Nuestro director del programa de área no es angloparlante y en la sede central de HU nadie hablaba mandarín por lo que nos vimos obligados a contratar a un intérprete-traductor a jornada completa, lo que nos permite la comunicación, principalmente a través de email; y seleccionamos al personal chino en función de sus capacidades de gestión y técnicas, en lugar de por sus conocimientos de inglés.

El otro desafío proviene de las aparentemente diferentes normas de gestión que caracterizan a la sociedad china. Históricamente, los empleados en China están acostumbrados a esperar más instrucciones sobre qué hacer que, por ejemplo, el personal en el Reino Unido. En años recientes, el personal de Health Unlimited en China ha sido estimulado a aceptar más responsabilidad y a utilizar su indudable capacidad de iniciativa y sus amplios conocimientos locales. Y esto es lo que ha hecho indudablemente; ahora celebramos discusiones en lugar de conferencias, y las ideas fluyen hacia arriba, aunque la falta de acceso fácil a publicaciones en lengua inglesa es una limitación. Los chinos son muy eficientes a la hora de cumplir los plazos establecidos porque su cultura de gestión exige un gran enfoque en el trabajo y los resultados.

Los empleados chinos gustan de desarrollar relaciones sólidas de trabajo mediante la hospitalidad. Algunos visitantes se sienten frustrados y desean "ponerse manos a la obra". Quizá sea eso de "crear tiempo para el personal" lo que echamos de menos en otras partes del mundo. Este aspecto de la gestión y del desarrollo de

relaciones que he aprendido de los chinos, he intentado aplicarlo en otros lugares hasta cierto punto.

Sería un grave error intentar imponer una camisa de fuerza a la gestión en nuestras oficinas. Entretanto los resultados sean satisfactorios y no se salgan de nuestros principios generales, cada país puede gestionar las cosas a su manera. Por ejemplo, aunque cada empleado de la plantilla de HU debe someterse a una revisión anual de su rendimiento, el modo preciso de hacerlo varía de un país a otro; pero animamos a todos nuestros directores a que adopten criterios de evaluación desde una perspectiva de apoyo más que de crítica. Los chinos lo hacen muy bien y desarrollan equipos muy compenetrados que se apoyan mutuamente.

El hecho de comunicarnos con nuestros directores en China por email a través de un intérprete significa que debe haber un mayor grado de confianza del que quizá se requeriría en otras situaciones, pero esto no es una cosa mala. Intentamos celebrar encuentros cara a cara, con la presencia del intérprete, al menos dos veces al año; estos encuentros son cruciales pues, aparte de los objetivos técnicos, ayudan a crear confianza mediante la celebración de discusiones a fondo (algo difícil a través del email), humor y, por supuesto, hospitalidad. No obstante, el tiempo y el esfuerzo dedicados a las comunicaciones diarias, tienen resultados positivos. Procuramos que los emails sean breves y, al tener que traducir todos los documentos escritos, planificamos las actividades cuidadosamente para no perder el tiempo del traductor.

La comunicación y el entendimiento entre la oficina en China y la sede central de HU son ahora mejor de lo que eran. Esto no es una crítica a nuestro director anterior, que era bilingüe, pero debía filtrar la información en ambos sentidos, disponía de poco tiempo para traducir muchos documentos y, en consecuencia, debía tomar muchas decisiones por sí mismo. Ahora que ninguno de nuestro personal técnico habla inglés bien, se traducen más documentos, de manera que más empleados tienen acceso a más información. Esto ha tenido un impacto muy positivo y ha facilitado un planteamiento mucho más participativo de la gestión en China.

La gestión a través del cruce de culturas es algo muy enriquecedor. En el centro de este cruce cultural disfrutamos interactuando y aprendiendo de cada una de esas varias culturas. Hay dos cualidades que todos necesitamos para hacer que la gestión a través de culturas distintas funcione: paciencia y humor.

<http://www.healthunlimited.org>

La humildad ayuda a encontrar soluciones en el cruce de culturas

La psicóloga clínica independiente Jane Gilbert sugiere herramientas y técnicas para valorar otras culturas y, en los párrafos siguientes, da consejos sobre cómo mantener la sensibilidad en medio de las presiones de una crisis.

La cultura occidental está extendiendo sus imágenes, su música, sus iconos, su comida y mucho más a lugares cada vez más lejanos del mundo, y también puede asumirse muy fácilmente que todos los occidentales pensamos igual.

La realidad es muy distinta, porque la socialización de cada niño asegura que cada individuo lleva “en la sangre” un modo diferente de entender el mundo. ¿Cómo podemos valorar otras culturas y evitar hacer asunciones sobre sus puntos de vista?

Normalmente la gente asume que su propia cultura es lo “normal” y rara vez es consciente de las suposiciones que hace al juzgar al resto del mundo. Por ejemplo, la individualidad, la competitividad, los logros, el entendimiento racional y la expresión de opiniones independientes, no son universales.

Por ello, lo primero que se debe hacer es ayudar al personal a reflexionar sobre su propia cultura, haciendo explícitos los valores por los que juzgan a otros y cómo ellos asumen que “debería ser” el mundo, de manera que sean capaces de aceptar que gentes de otras culturas pueden tener una visión diferente del mundo lo que, a su vez, les hará menos propensos a querer imponerles sus propios valores.

Cada vez que acudimos a prestar “ayuda” en otro país, es fácil olvidar que ellos saben más que nosotros. La gente con la que estamos trabajando son los verdaderos expertos en su propia vida y experiencias, no los profesionales “cualificados” y con “estatus de mayor nivel”. No resulta fácil aceptar la propia ignorancia; escuchar y aprender, en vez de entrar arrollando, requiere paciencia y humildad, y puede resultar muy útil encontrar un guía o mentor.

Si sabe escuchar y se le ve escuchando, podrá desarrollar una relación de trabajo en la que, naturalmente, se asumirá que el conocimiento y la cultura locales aportan la contribución predominante. Entonces puede presentar los conocimientos extraídos de su propia cultura de forma tentativa, con el claro mensaje de que su relevancia para la cultura local precisa de una delicada negociación. A partir de ahí, es mucho más probable que ambas partes puedan desarrollar una relación mutuamente beneficiosa, basada en el respeto mutuo.

Como extranjero, le corresponde a usted adaptar de forma creativa sus capacidades, experiencia y conocimientos a la cultura de aquellos con los que trabaja, y no intentar cambiar a los demás para que se ajusten a sus asunciones. Mejor que actuar como un instructor, es posible facilitar una síntesis de culturas: validando la cultura en la que está trabajando y ofreciendo lo mejor de la suya.

Acepte la paradoja de que quienes creen que van a “recibir” y a aprender de usted, le enseñarán más de lo que usted va a enseñarles a ellos. Y en este espíritu, hágase eco de la escala de valores del Servicio Internacional: “Empezar con lo que la gente sabe, construir con lo que la gente tiene”.

Información:

Chambers, R. (2003) Whose reality counts? ITDG Publishing: London.

Sachs, J. (2003) The Dignity of Difference. Continuum: London