

Equipos multinacionales

Por Sandra Mackin

[Capítulo 11 del libro, *Missionary Care: Counting the Cost for World Evangelization*, editor Kelly O'Donnell, William Carey Library, Pasadena, CA, 1992, pag. 156-62. Traducido del inglés al español por Marlhys Nóbrega para el Proyecto Canal, febrero 2001]

Una misionera filipina, miembro de un equipo internacional que se encuentra trabajando en Japón, informa que su compañera de equipo holandesa “está en contra de las ideas nuevas e insiste en lo que a ella le agrada.” Su compañera de equipo alemana es “una señora muy negativa que siempre se queja y pregunta demasiado el porqué de las cosas.” Por otro lado, a su compañera de equipo australiana le es difícil aceptar líderes filipinos.

Un misionero pakistaní informa que está escandalizado porque los cristianos filipinos tienen citas amorosas y además, está resentido porque el director de su organización, que es norteamericano, está demasiado ocupado en actividades y por eso, no pasa tiempo con él.

Un misionero de Tonga, Polinesia, que se encuentra sirviendo en Filipinas, se ofende por lo contundente que es su líder, procedente de la India, sobretodo cuando lo corrige y le dice, “Eso está muy mal. No deberías hacerlo así. Hazlo de nuevo.”

¿Qué tienen estos misioneros en común? ¿Cuál es la causa principal que ha provocado heridas en sus sentimientos? El estrés: producto de las diferencias entre las diversas culturas.

Durante más de nueve años, he trabajado con equipos internacionales en Filipinas y he visto muchos conflictos como estos. Además de eso, he estado a cargo de la dirección de más de 30 entrevistas con una variedad de personas en Manila (por ejemplo, misioneros occidentales y de otras partes, estudiantes de seminario, obreros cristianos que desempeñan un ministerio transcultural) que revelan experiencias similares a las que he relatado.

Pensemos en un equipo compuesto por gente de Estados Unidos, Corea, y Gran Bretaña cuyo propósito es alcanzar un área en Filipinas. Lo típico es que todos se concentren en ajustarse a la cultura filipina, no a sus propias diferencias culturales. Sin embargo, con el tiempo, los conflictos culturales surgirán entre ellos y producirá en ellos tanta tensión que la efectividad del equipo se verá seriamente obstaculizada.

Es evidente que las diferencias culturales conducen a malentendidos y a conflictos. En el contexto de equipos internacionales, la gente piensa de diferentes formas, usa un lenguaje corporal que es distinto, y habla en diferentes idiomas (también hay una confusión considerable entre los angloparlantes de diferentes países).

Cualquiera sea la causa, los resultados de los conflictos originados por las diferencias culturales son: estrés, frustración, y decepción. Finalmente, los conflictos pueden preocupar y angustiar a los miembros de un equipo a tal punto que estos no pueden desempeñar sus funciones con efectividad.

¿Qué se puede hacer al respecto? ¿Desintegrar nuestros equipos internacionales? Lo dudo. La tendencia en todo el mundo es establecer más equipos como estos. Por lo tanto, debemos hacer el

esfuerzo de reducir los conflictos culturales. Pero, antes de tratar de mejorar los conflictos de equipo, necesitamos adquirir una perspectiva bíblica sobre el problema.

α

Perspectiva bíblica

Existen cuatro maneras de considerar nuestros valores y prácticas. En primer lugar, hay algunos valores y prácticas que son claramente correctos cuando los medimos con las Escrituras, por ejemplo, la hospitalidad filipina (1 Pe.4:9). En segundo lugar, hay otros que entran directamente en conflicto con las Escrituras; por ejemplo, el sacrificio de niños en algunas culturas.

En tercer lugar, también hay algunas prácticas y valores que se ubican en el área gris. Por ejemplo, cristianos de diferentes países difieren en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas. En cuarto lugar, muchas de estos valores y prácticas son neutros; por ejemplo, la Biblia no nos dice cuál es el espacio físico adecuado que debe haber entre dos personas que conversan.

Uno de los problemas que hemos tenido con nuestros equipos internacionales es que la gente muchas veces confunde las cuatro categorías, al insistir en que una práctica no es aceptable cuando ésta tal vez se encuentra en un área neutra o gris. Por el otro lado, algunos miembros de un equipo podrían tomar algo que pertenece a la categoría neutra o gris e insistir en que se trata de un mandato bíblico. Cuando los conflictos surgen, debemos pensar con cuidado en el asunto y determinar a cuál de esas cuatro categorías pertenece.

La mayoría de los conflictos culturales giran en torno a prácticas que pertenecen al área neutra o gris. En casos como estos, los miembros tienen que estudiar y aplicar Romanos 14 y 15: 1-3, donde Pablo enseña sobre negarse a uno mismo por el bien de otro creyente y sus valores. En cuanto a las áreas grises o neutras, una respuesta adecuada sería respetar la práctica cultural de un hermano.

La Biblia también nos habla del aspecto positivo de las relaciones personales en un equipo: amor y unidad (Jn.15:12; 13:35; 17:21). Si reflejamos amor y unidad, el mundo reconocerá que somos discípulos de Jesús. ¡Qué testimonio más grande cuando ese amor es puesto en práctica por gente de diferentes culturas y naciones!

La Biblia también nos da pautas para practicar el amor y la unidad, pero, a veces, estas son difíciles de aplicar a las otras culturas. Por ejemplo, el apóstol Pablo nos dice que debemos “hablar la verdad en amor” (Efe.4:15). En algunas culturas, la verdad se comunica abruptamente. Por eso es que aquél líder de equipo hindú dijo al misionero de Tonga, “Eso está muy mal. No deberías hacerlo así.”

Sin embargo, en otras culturas- la japonesa y la filipina, por ejemplo- la verdad es suavizada para salvar las apariencias y evitar la confrontación. En algunos casos es un asunto de tacto, pero en otros se compromete la verdad.

Cuando los misioneros trabajan juntos sin considerar cómo deben “hablar la verdad en amor” de la manera apropiada para los miembros del equipo provenientes de diferentes culturas, surgirán sentimientos heridos. Debemos aprender de qué manera podemos comunicar “amor” a un compañero de equipo de otra cultura, y cómo presentar la “verdad” de manera que puedan recibirla sin sentirse ofendidos.

Otra pauta bíblica apropiada especialmente para las relaciones interpersonales es, “No salga de vuestra boca ninguna palabra mala, sino sólo la que sea buena para edificación, según la necesidad del momento, para que imparta gracia a los que escuchan.”(Efe. 4:29 La Biblia de las Américas). La palabra ‘mala’ en griego quiere decir “vulgar, impuro, malsano tanto en el sentido literal como en el figurado...lleva en sí la connotación de perjudicial y ofensivo” (Simpson y Bruce, 1973, p.110).

Para poner en práctica este principio, debemos aprender qué es lo que nuestros compañeros de equipo consideran como malo y ofensivo. Una vez, la esposa de un pastor filipino quiso hacerme un cumplido y me dijo que me veía “sexy.” Para muchos filipinos ‘sexy’ quiere decir ‘bien,’ pero yo no lo interpreté así y me sorprendió que se me identificara con esa “mala palabra”.

Cuando suceden malos entendidos como éste, debemos ser “más bien amables unos con otros, misericordiosos, perdonándoos unos a otros, así como también Dios os perdonó en Cristo.”(Efe.4:32 LBA). Aprender a resolver conflictos de la manera apropiada de acuerdo a la cultura de nuestros compañeros de equipo es vital para las relaciones personales saludables.

β

Cómo mejorar las relaciones interpersonales

Conocer la cultura de nuestros compañeros de equipo es la clave para expresar el amor, buscando la unidad, y establecer relaciones personales saludables y bíblicas. Hay muchas cosas que podemos hacer para fomentar este tipo de comprensión.

1. Orientación antes de salir al campo

Antes de unirse a un equipo, se debe ayudar a cada miembro a analizar sus propios valores culturales. “Es absolutamente evidente que mientras más nos conozcamos a nosotros mismos, nuestra comunicación, probablemente, será más efectiva y más correcta” (Singer, 1987, p.132) Sin embargo, parece que no hemos tenido mucho éxito en esto.

Llegamos al campo y no comprendemos quiénes somos culturalmente, ni cómo afectará nuestra presencia a la cultura que nos recibe, ni cuáles son los cambios que debemos hacer en nosotros mismos...Debemos desarrollar un conjunto de métodos, ideas, literatura, y formas de comunicación diseñadas para asegurarnos que antes de salir al campo comprendemos la cultura que dejamos atrás, pero que a la vez llevamos con nosotros. (Atkins, 1980, p.27)

Hay muchas herramientas excelentes que pueden ayudarnos a llenar este vacío en nuestra capacitación misionera. El libro de Paul Hiebert (1985) Anthropological Insights for Missionaries (Ideas antropológicas para misioneros), contiene un capítulo titulado “Cultural Assumptions of Western Missionaries” (Suposiciones culturales de los misioneros occidentales), que debe estudiarse y discutirse. El libro de Robert Cole (1979), titulado Survival Kit for Overseas Living (Herramientas para la supervivencia en el extranjero), es una mina de oro en cuanto a información sobre análisis de la cultura, con una sección pertinente sobre la cultura norteamericana. Al estudiar libros como estos, cada candidato debe obtener una lista de sus valores culturales.

Por supuesto, una lista como la que acabamos de mencionar es una generalización. También es útil analizar los valores personales de uno, que pueden o no concordar con la cultura a la que uno pertenece. Por ejemplo, generalmente, se considera que los norteamericanos están orientados hacia el tiempo, pero eso no es cierto para todos los norteamericanos.

Luego, los candidatos deben pensar en cada valor personal y cultural según las cuatro categorías mencionadas en la sección anterior. ¿Es claramente aceptado cuando se mide conforme a las Escrituras? ¿Entra en conflicto directo con la enseñanza de las Escrituras? ¿Se considera como un área gris? ¿Acaso es neutro según la moral? Un análisis como ése será de incalculable valor más tarde cuando uno de sus valores entre en conflicto con los de un compañero/a de equipo.

Una herramienta muy útil, sobretodo para determinar los valores personales de uno, es el libro Ministering Cross-culturally: An Incarnational Model for Personal Relationships (Ministrando transculturalmente: el modelo de la encarnación en las relaciones personales), escrito por Sherwood Lingenfelter y Marvin Mayers (1986). Ellos proporcionan un cuestionario para ayudar a las personas a descubrir sus valores básicos (principalmente aquellos que son neutros o se ubican en un área gris). Pueden usarlo tanto los misioneros occidentales como los que provienen de otros lugares. Después de responder a las preguntas, dibuja un gráfico para mostrar dónde estás según los siguientes valores:

- 1. Orientación hacia el tiempo vs. Orientación hacia el acontecimiento.*
- 2. Pensamiento Dicótomo vs. Pensamiento integral*
- 3. Orientación hacia la crisis vs. Orientación a la no-crisis*
- 4. Orientación hacia la tarea vs. Orientación hacia las personas*
- 5. Enfoque en el estado actual de las cosas vs. Enfoque en los logros*
- 6. Vulnerabilidad reservada vs. Disposición para mostrar vulnerabilidad*

Luego, los autores discuten los seis pares de rasgos opuestos, señalando las tensiones que emergen cuando las personas que asumen diferentes posiciones interactúan.

2. Orientación en el campo

Una vez que se encuentran en el campo, los miembros de un equipo deberán analizar las diferentes culturas de las que provienen. Deben mantener en mente que los valores de algunos de sus compañeros de equipo estarán claramente de acuerdo con la Biblia y, otros, tal vez entren en conflicto con las Escrituras; pero la mayoría se ubicará en las áreas neutras o grises. El propósito es comprenderse el uno al otro lo suficiente como para comunicarse en amor, buscar la unidad,

cultivar relaciones saludables, y disminuir los malentendidos. Como resultado, los conflictos y el estrés disminuirán.

Tres maneras de reducir el estrés causado por las diferencias culturales son: reconocer el problema, aceptar la cultura nueva, y mejorar la comunicación (Dye, 1974). Al analizar la cultura de cada miembro del equipo, se identificarán áreas que podrían provocar estrés. Se logra la aceptación de la cultura de otra persona como una forma válida de vivir a medida que aprendemos más sobre la cultura de cada miembro y las razones tras sus costumbres. La comunicación disminuye el estrés porque cubre la necesidad que tenemos de interacción con otros y disminuye la soledad y el aislamiento. Los misioneros se sienten menos solos y mejor comprendidos al hablar de sus propias culturas en un contexto de amor y aceptación.

Por lo tanto, cuando los equipos internacionales se reúnen por primera vez, sería de mucho provecho que el líder del equipo (previamente capacitado) realizara un seminario, para ayudar a cada uno a familiarizarse con los valores personales y culturales del otro. Cada miembro deberá compartir lo que aprendió en la orientación antes de salir al campo sobre la cultura de su país de origen y sobre ellos mismos. Cada uno deberá tomar nota cuidadosamente sobre lo que se dice. El líder del equipo debe estar seguro de que todo esto se hace en un ambiente de amor y aceptación.

3. Áreas importantes que deben ser discutidas como equipo

Después que los miembros del equipo han hablado sobre sí mismos y sobre la cultura a la que pertenecen, el líder deberá iniciar una discusión sobre temas cruciales que conducen a conflictos culturales. Entre esos temas tenemos: estilo de liderazgo y toma de decisiones, relaciones entre personas de sexos opuestos y el papel que desempeña la mujer; el contacto físico; y los métodos que se prefieren para resolver conflictos.

Estilos de liderazgo y toma de decisiones. *Las culturas difieren en cuanto a la manera en que los líderes se conducen a sí mismos y en la relación que el personal tiene con sus líderes. Algunos prefieren líderes autoritarios, aquellos que toman sus propias decisiones con poca participación del resto del equipo. Otros prefieren líderes democráticos que animan a los miembros del equipo a compartir sus ideas. A los occidentales que están acostumbrados a seguir un liderazgo democrático les resulta difícil adaptarse a un líder autoritario.*

En la discusión, a medida que los miembros conversen sobre estas diferencias en sus culturas, tendrán una nueva perspectiva del porqué ellos responden de una manera distinta al estilo de liderazgo de su líder de equipo.

¿Cómo tomará decisiones el equipo? Cada cultura tiene un método favorito para la toma de decisiones. El misionero Ben Reed trabaja con un equipo en Japón cuyos líderes son chinos, de Hong Kong. Esto fue lo que él aprendió:

Siendo del Oeste, donde la sumisión de la minoría a la voluntad de la mayoría es la norma, luchamos con el proceso engorroso de llegar a un consenso en el este (Japón), donde todas las opiniones se reconcilian para alcanzar una decisión unánime. Puesto que, llegar a un consenso no es propio del patrón occidental se pasa fácilmente por alto en los hábitos de los occidentales... Nosotros los occidentales, a veces, cometemos un error al tratar de hacer más fáciles nuestras agendas y eliminamos lo que consideramos exceso de trabajo. Muchas veces, sencillamente apartamos a un lado a aquellos que, en otras circunstancias, aportarían información valiosa para la toma de decisiones y la ejecución de las mismas. (Reed, 1990, p.3)

En los equipos donde se permite la discusión, muchas veces surgen dificultades debido a las diferencias culturales que se reflejan en la manera de conducir la discusión. Lehtinen (1988) explica lo siguiente:

La mayoría de los alemanes, cuando participan en una discusión, tienen un método dialéctico. Cuando dices algo, el alemán siente que tiene que decir algo opuesto sobre el asunto. Las primeras dos palabras que pronuncian son “Ja, aber...” (Sí, pero...) Los alemanes se sienten frustrados cuando no existe dicha tensión en la conversación. Sienten lo siguiente: “simplemente estamos perdiendo el tiempo, es sólo una conversación trivial” (p.7)

Al comprender esto de la cultura alemana, es fácil comprender por qué la misionera filipina del ejemplo que mencioné al principio del artículo consideraba a su compañera de equipo alemana como “una mujer muy negativa que siempre se queja y pregunta demasiado el porqué de las cosas.” La filipina estaba reaccionando ante una diferencia cultural significativa. La tragedia estaba en que en vez de reconocer que la diferencia se debía a la cultura, juzgó la personalidad y la espiritualidad de su compañera de equipo.

Lehtinen también explica que:

Las personas de diferentes culturas llegan a conclusiones según su patrón de pensamiento y toman decisiones en formas muy diferentes... Cuando [los norteamericanos] necesitan tomar una decisión, reúnen la información positiva sobre el asunto y luego toman la decisión... Los británicos tratan de ver los problemas, también, y la solución que traiga consigo menos problemas es la que muchas veces tomarán... [Sin embargo] cuando un africano habla sobre un tema, pinta un cuadro. Todo está incluido. Él no necesita una idea central. La lógica contextual es también muy común en Europa del Sur. Las personas pintan un cuadro con sus palabras. Cuando discuten, se trata de una larga discusión. Ellos hablan, hablan y hablan. Y una persona que proviene de una cultura lineal se preguntará: “¿Cuándo llegarán al punto principal?... La respuesta se encuentra en toda la discusión. En cierto momento comienzan a estar de acuerdo, llegan a un consenso, y luego todos finalmente están de acuerdo, “Sí, sí, ahora veo el cuadro completo” (p.10).

Debido a las diferencias culturales en cuanto al estilo de liderazgo y la toma de decisiones, los miembros del equipo deben comunicar de qué manera se manejan estos asuntos en sus culturas. El estilo de liderazgo que el equipo asuma dependerá de la estructura de la misión y de la actitud del líder. Al sentarse a discutir estos asuntos se promoverá la comprensión mutua.

Las relaciones interpersonales entre personas del sexo opuesto y el papel de la mujer.

Muchas de las personas a las que he entrevistado dicen que las relaciones entre hombres y mujeres producen numerosos malentendidos y conflictos. Los hombres que vienen de culturas donde la mujer se considera inferior, muchas veces, tienen dificultades para trabajar con mujeres provenientes de culturas donde la mujer es vista como un colega más en el ministerio.

Las formas de cortejar y de las citas amorosas deben discutirse también. Este ha sido un punto serio que ha provocado tensión entre filipinos y norteamericanos. Un norteamericano podría pensar que sólo está saliendo casualmente con una mujer filipina, pero de acuerdo a la cultura de ella, las acciones de él conducen al compromiso para casarse.

El contacto físico. El equipo debe discutir lo que cada cultura considera como apropiado en lo que a contacto físico se refiere entre hombres y mujeres. Muchas culturas prohíben totalmente el contacto físico entre solteros. Los occidentales pueden fácilmente ofender a sus compañeros de equipo

debido a esto. Cuando los norteamericanos se saludan con un abrazo, algunas culturas lo consideran como algo inmoral.

También se debe considerar el tema sobre el contacto físico entre personas del mismo sexo. En Filipinas, es aceptable que un hombre tome de la mano a otro mientras caminan por la calle, pero esto incomoda mucho a los norteamericanos. Cuando trabajé en un equipo con una persona de las islas Fiji, descubrí que para ellos tocar el cabello de otro es un grave insulto.

El equipo también debe estar consciente de las diferentes perspectivas que tiene cada uno en cuanto a la necesidad del espacio físico. Los norteamericanos necesitan cerca de un metro y medio de espacio entre ellos y otra persona para conversar en general, si es una conversación más personal el espacio será menor; pero los latinoamericanos tienden a mantener un espacio de menos de medio metro entre sí en una conversación normal, pero el espacio es mucho menor cuando se trata de discusiones personales. Al conversar sobre temas como estos, el equipo puede evitar pasar por muchos malentendidos y juzgar a otros precipitadamente.

Resolución de conflictos. El equipo necesita hablar sobre la manera en la que se resuelven los conflictos en sus países de origen. Por ejemplo, los norteamericanos tienden a enfrentar los conflictos cara a cara, pero los filipinos prefieren un tercero como mediador. Más allá de las diferencias culturales, sin embargo, el equipo tiene que trabajar duro en esta área con principios bíblicos como Mateo 6:12-15; Marcos 11:25; Colosenses 3:12-14; y Efesios 4:26, 27,32.

Seguimiento. El resultado de las discusiones sobre estos cuatro puntos frecuentemente se refleja en hacer nuevos esfuerzos por comunicarse y comportarse de tal manera que se eviten las ofensas. No obstante, el equipo no estará exento de algunas fallas por descuido. Por eso, el líder periódicamente debe guiar discusiones de seguimiento para mantener la sensibilidad de los miembros y para aumentar la comprensión del uno al otro.

θ

Conclusión

En el presente artículo he presentado cómo las diferencias culturales afectan a los equipos internacionales y he sugerido algunas ideas sobre cómo entrenar a los miembros de un equipo a fin de que se comprendan uno al otro y puedan funcionar en armonía. Comprender las diferencias culturales es muy importante, pero esta comprensión debe estar combinada con el amor y con el deseo de buscar la unidad. Cuando la comprensión va acompañada del amor y de la unidad, los equipos desarrollan relaciones saludables y desempeñan ministerios efectivos.

Preguntas para discusión

¿Cuáles son las ventajas de trabajar en un equipo internacional en contraste con un equipo compuesto por miembros de una misma cultura? ¿Cuáles son las desventajas?

¿Qué tipo de malentendidos y de situaciones tensas has experimentado cuando te has relacionado con otros de diferentes culturas? ¿Se podría haber evitado alguno de estos problemas?

¿Cómo responderían los miembros de un equipo ante el consejo del autor del artículo sobre “analizar y discutir” las diferencias y temas relacionados con la cultura de cada uno?

¿Cuáles serían otros temas que deberían discutirse en un equipo internacional?

¿Qué tipo de entrenamiento necesitan recibir los líderes de equipo para poder dirigir las discusiones sobre las diferencias y ayudar a los compañeros de equipo a trabajar durante tiempos de fricción?

Referencias

- Atkins, A. (1990). *Know your own culture: A neglected tool for cross-cultural ministry* (Conocer su propia cultura: herramienta que se ha descuidado en el ministerio transcultural). *Evangelical Missions Quarterly*, 26, 266-271.
- Dye, W. (1974). *Stress-producing factors in cultural adjustment* (Factores que producen estrés en la adaptación a otra cultura). *Missiology*, 2, 61-77.
- Hiebert, P. (1985). *Anthropological insights for missionaries* (Perspectiva antropológica para el misionero). Grand Rapids, MI: Baker.
- Kohl, L. (1979). *Survival kit for overseas living* (Equipo de supervivencia para vivir en el extranjero). Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Lehtinen, K. (1988). *Through the prism* (A través del prisma). Paper presented at Agape International Training, Campus Crusade for Christ- Europe, April, 1988.
- Lingenfelter, S., & Mayers, M. (1986). *Ministering cross-culturally: An incarnational model for personal relationships* (Ministrando transculturalmente: el modelo de la encarnación para relaciones interpersonales). Grand Rapids, MI: Baker.
- Reed, B. (1990). *Our team leader is an Asian* (Nuestro líder de equipo es un asiático). *East Asia's Millions*. November-December.
- Simpson, E., & Bruce, F. (1973). *Commentary on the epistles to the Ephesians and the Colossians* (Comentario sobre las epístolas a los Efesios y a los Colosenses). Grand Rapids, MI: Eerdmans.
- Singer, M. (1987). *Intercultural communication: A perceptual approach* (Comunicación entre culturas: un enfoque perceptivo). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.