

## *PMI Madrid Spain Chapter*



***Catalina Parada y Ana Carballal***

*No-Dos Comunicación*

*cparada@no-doscomunicacion.com*

*www.no-doscomunicacion.com*

***Competencias Culturales como  
Herramienta para la Gestión de Proyectos***



## Catalina Parada Pentz

- Executive MBA, Instituto de Empresa, Madrid
- TEFL/TESOL (Teaching English as a Foreign Language) en Madrid
- Certificado de Negocios Internacionales, Universidad de Illinois, EE.UU.
- Licenciada en Relaciones Internacionales, Universidad de Mary Washington, EE.UU.

- Más de 18 años de experiencia en puestos directivos como especialista en marketing y comercialización en sectores como la moda, ingeniería, promoción inmobiliaria de empresas y consultoría de negocios en empresas de ámbito multinacional y en diferentes países.
- Más de 4 años de experiencia como coach y formadora intercultural y lingüística en empresas
- De origen multicultural y trilingüe como resultado de haber crecido y sido educada en Europa, África, América del Norte y Sur.
- Directora en [www.no-doscomunicacion.com](http://www.no-doscomunicacion.com)
- Perfil profesional en linkedin: <http://es.linkedin.com/in/mcatalinaparada>



## Ana Carballal Broome

- PhD candidata en Cross-cultural Management en la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

*Disertación: Factores Culturales determinantes en la Internacionalización de la Empresa*

- Programa Desarrollo Profesional en Gestión Intercultural en la Universidad de Notre Dame, EE.UU.
- Masters en Estudios Europeos, Universidad de Ámsterdam, Holanda
- Licenciada en Geografía e Historia, Universidad Autónoma de Madrid

- Más de 15 años de experiencia impartiendo formación intercultural en el ámbito académico y empresarial
- Docente en interculturalidad e historia, Universidad Nebrija
- Coordinadora/Directora de Estudios, Centro de Estudios Hispánicos, Universidad Nebrija
- De origen multicultural y multilingüe, de nacionalidad española y norteamericana
- Consultora en [www.no-doscomunicacion.com](http://www.no-doscomunicacion.com)
- Perfil profesional en linkedin: <https://es.linkedin.com/in/anacarballal/en>

- A. ¿Qué es la Cultura?**
- B. ¿Por qué las Habilidades Culturales son Esenciales?**
- C. ¿Cómo se Manifiestan las Diferencias Culturales ?**
  - 1. Distancia al poder – Jerarquía**
  - 2. Comunicación – Alto o Bajo Contexto**
  - 3. Individuo vs. Grupo – Individualismo vs. Colectivismo**
  - 4. Tiempo – Monocrónico o Policrónico**
- D. Un Caso Práctico**
- E. Pautas para Desarrollar Habilidades Interculturales**

Todos somos culturalmente **únicos** y **diferentes**.

**Aprendemos** de nuestros padres, profesores y todos los que nos

**La cultura es la programación colectiva**  
rodean – en general de la sociedad en la cual crecemos.

**de la mente que permite distinguir los**

**¡La Cultura se aprende, no se hereda!**  
**miembros de un grupo** o categoría de  
**personas de otro.**

# ¿Por qué las Habilidades Interculturales son Esenciales?

Visible y observable

Indumentaria, idioma, costumbres, gastronomía, espacio personal, apariencia...

No visible y no observable

Roles, concepto de tiempo y espacio, relaciones, creencia, valores, estilo de aprendizaje...



Cada cultura se diferencia de otras por las soluciones específicas que elige para resolver problemas, que se manifiestan como dilemas en la relación entre culturas.

3 problemáticas principales:

**1. Relaciones**

**2. Tiempo**

**3. Entorno/Medio Ambiente**

Para desarrollar competencias interculturales, buscamos **identificar los valores clave en las distintas culturas** utilizando **dimensiones** o patrones **culturales**.

1. Distancia al Poder
2. Comunicación – Bajo / Alto Contexto
3. Individuo vs. Grupo - Individualismo vs. Colectivismo
4. Tiempo

## **Alta Distancia al Poder:**

Culturalmente las personas esperan ser dirigidas. Estas aceptan un orden jerárquico en el cual cada uno tiene su lugar y no requieren mas justificación.

# Distancia al Poder

## **Baja Distancia al Poder:**

Culturalmente las personas esperan participar en la toma de decisiones. Estas se esmeran en conseguir la igualdad en la distribución de poder y piden justificación por las desigualdades.



## El Malentendido

### Antecedentes

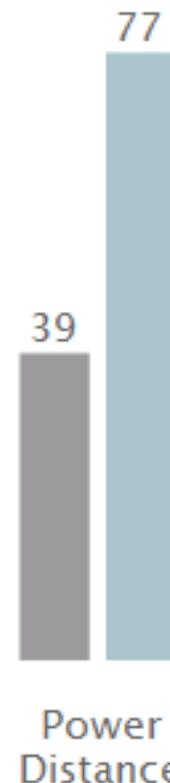
- Un cliente encarga a una empresa para un software.
- Sarah Peterson es la project manager en Vancouver cuya labor es desarrollar especificaciones para la India.
- Desde Bangalore, Rishi Ranjan es responsable de completar el desarrollo.

### La Situación

- Sarah manda un correo a un equipo de 8 personas en Bangalore. No hay respuesta. Envía tres días más tarde otro correo.
- Sarah envía un correo a un equipo de 25 programadores y son responsables de completar el desarrollo. No hay respuesta.

### El Dilema

- Sarah le comunica a Rishi cómo se siente con la situación.
- La relación se deteriora seriamente.



se el desarrollo de especificaciones de un equipo de 8 personas en Vancouver para luego enviarlas a un equipo de 25 programadores y son responsables de completar el desarrollo. Sarah.

amadores solicitando información. sigue sin obtener respuesta. Rishi responde para otro asunto. No hay



o responde y que no esta nada

Fuente: The Hofstede Center



## Comunicación

**Bajo Contexto:** Una comunicación precisa, simple, clara y al grano. Los mensajes son expresados e interpretados de forma literal. La repetición es apreciada en caso de ser necesaria para clarificar el mensaje.

**Alto Contexto:** Una comunicación sofisticada, con matices y en capas. Los mensajes están codificados tanto oralmente como en su lectura. El mensaje está implícito pero no expresado directamente.

Fuente: The Culture Map

## La Reunión

Takumi acaba de incorporarse en Osaka a MNC una empresa neoyorquina. Los primeros tres meses estará participando en un programa de formación en Estados Unidos, sin embargo ya le han asignado su equipo con miembros en Nueva York, Osaka y Bangalore. Sarah, la Project Manager ubicada en Nueva York, ha concertado una reunión por teleconferencia el martes. Sin embargo, Takumi estará viajando a Tokio en ese momento para obtener su visado a Estados Unidos. La conversación es la siguiente...

**Sarah:** Podemos tener una teleconferencia mañana, a las 19 hora tuya, o debiéramos esperar a que regreses?

**Takumi:** Es mejor que esperemos a que regrese, pero si usted quiere lo puedo hacer, si lo estima necesario.

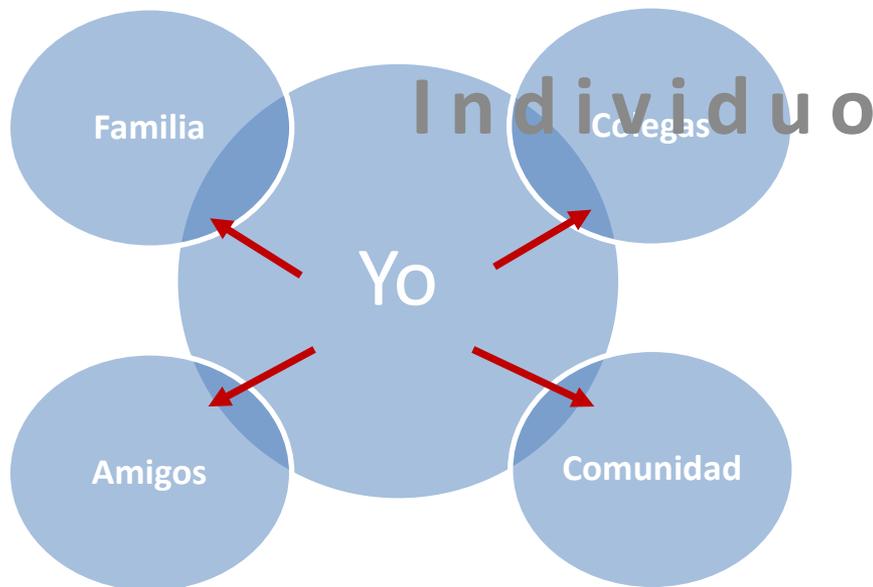
**Sarah:** Quieres aplazarlo? Dime, si o no.

**¿Qué rasgos culturales influyen en este intercambio?**

**¿Qué estarán Sarah y Takumi probablemente pensando/sintiendo?**

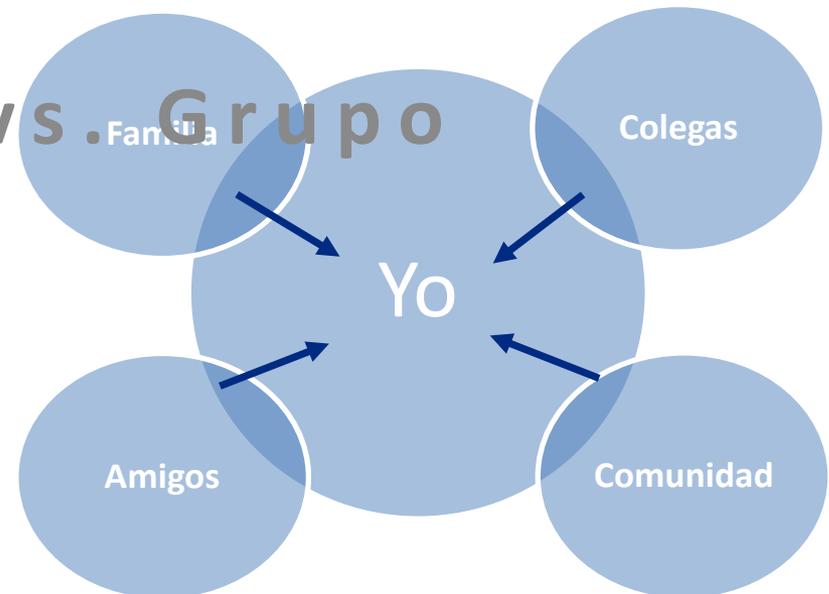
## Individualismo:

Preferencia por un marco social con pocas ataduras, los individuos deben cuidar de sí mismos y de sus familiares más cercanos.



## Colectivismo:

Preferencia por una sociedad con lazos estrechos, los individuos esperan que sus familiares o miembros de su grupo cuiden de ellos a cambio de una lealtad incuestionable.



## Trabajo en Equipo

Su equipo ha estado trabajando en un proyecto durante varias semanas. Los resultados son muy buenos. La experiencia, largas horas de trabajo y el sentido común de dos miembros del equipo en particular han sido cruciales para su éxito. Por lo general, estas mismas dos personas consiguen que el equipo trabaje bien en conjunto con sus habilidades y su energía positiva.

### A la hora de los reconocimientos, ¿qué hace?

- a.** Usted elogia a todo el mundo por igual. Después de todo, de eso se trata el trabajo en equipo;
- b.** Usted elogia a todo el mundo por igual, pero después de la reunión se reúne con los dos empleados destacados y les da las gracias personalmente por un trabajo bien hecho;
- c.** Usted elogia a todo el mundo por igual, pero destaca el trabajo de los dos empleados;
- d.** Usted destaca el trabajo de los dos empleados y, a continuación, le da las gracias al resto por un trabajo bien hecho.

## Monocrónico

Las tareas o deberes son mas importantes que las relaciones

El tiempo es inflexible y tangible

Se hace una cosa a la vez

Los planes y horarios se cumplen

Las fechas de entrega son importantes

El tiempo de trabajo esta claramente separado del tiempo personal

## Policrónico

Las relaciones son mas importantes que las tareas o deberes

El tiempo es flexible y fluido

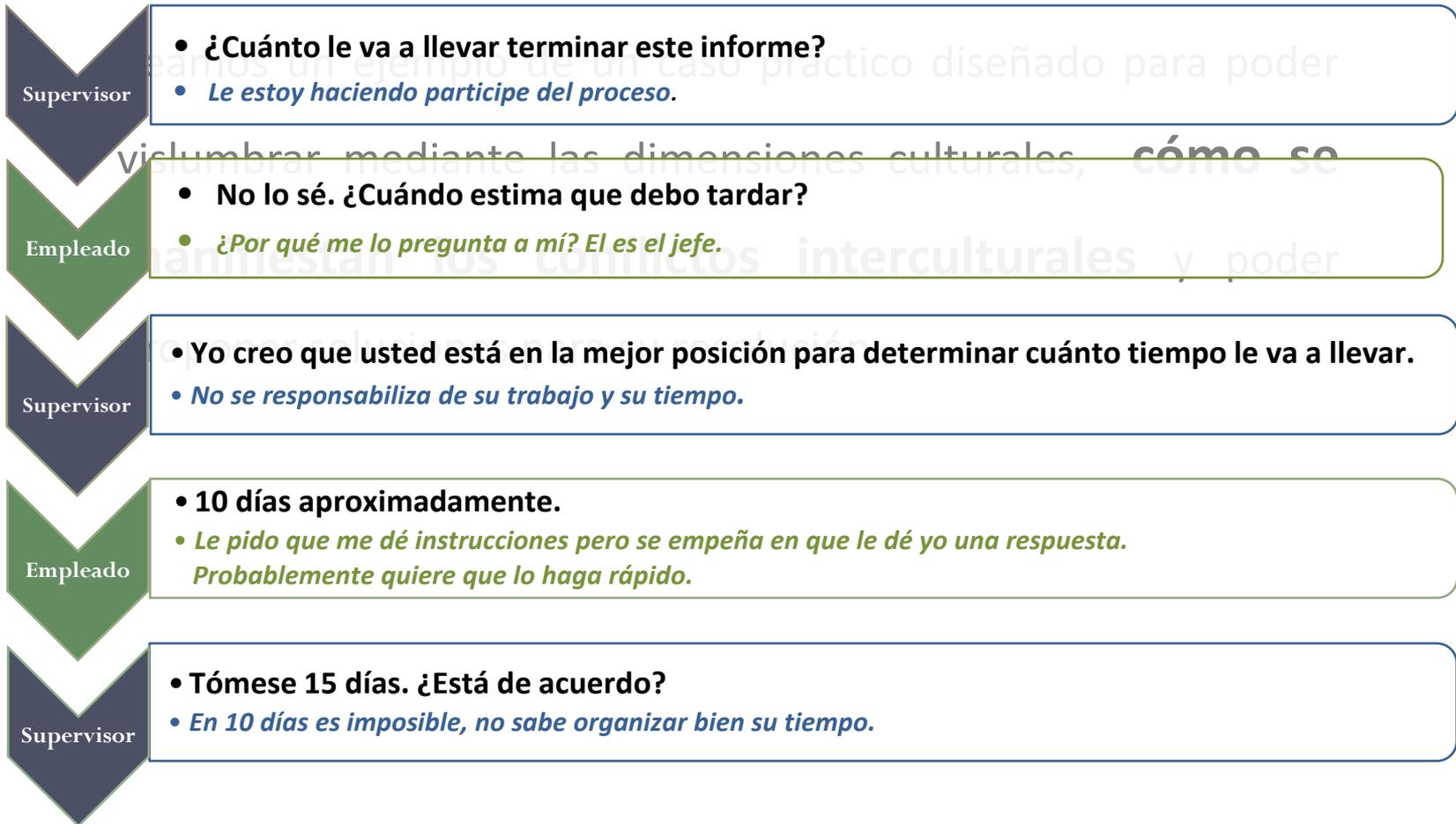
Se hacen muchas cosas a la vez

Planes y horarios son modificados con frecuencia y facilidad

Las fechas de entrega son consideradas sugerencias

El tiempo de trabajo no esta claramente separado del tiempo personal

Conversación entre un Project Manager norteamericano y un miembro del equipo griego. Ambos son profesionales cualificados y exitosos en sus respectivas culturas, agradables y cooperadores que entienden la posición de cada uno al igual que los objetivos del proyecto.



## El desenlace...

Durante los 15 días siguientes el empleado trabaja en el proyecto haciendo incluso horas extras para poder tenerlo a tiempo.



Se lo presenta un día pasado la fecha de entrega.



El jefe se molesta porque no ha respetado la fecha de entrega (acordaron cinco días más de lo que había sugerido el empleado inicialmente).



El empleado se molesta porque le piden proyectos en tiempo record y encima el jefe se enfada si no llega a tiempo (después de todo el esfuerzo que ha hecho).



El empleado termina por pedir un traslado a otro departamento.

## El análisis

Etnocentrismo/  
Visión  
Monocultural

Las dos personas están viendo las cosas desde un único punto de vista, el suyo. Basándose en su cultura, los dos piensan que tienen razón y que están actuando de la mejor manera posible para atajar el problema. Incapacidad para ponerse en el lugar del otro.

Conceptos  
culturales de  
liderazgo y  
distancia al  
poder

**Supervisor americano:** espera del empleado una mayor participación en la toma de decisiones y que asuma responsabilidades. Concepto más igualitario de las relaciones profesionales. Menor distancia al poder.

**Empleado desorganizado e incapaz de asumir responsabilidades**

**Empleado griego:** espera mayor supervisión y que el jefe se involucre más en la organización. Concepto más jerárquico y paternalista de las relaciones profesionales. Mayor distancia al poder.

Concepto del  
tiempo

**Supervisor americano:** espera que el empleado esté dispuesto y cualificado para planificar y organizar tareas y medir el tiempo. El tiempo es importante, hay que atenerse a los planes y cumplir con las fechas límites.

**Empleado griego**

espera que sea el supervisor el que marca los tiempos. El tiempo es flexible. Las fechas límite son sugerencias y los planes pueden ser modificados.

**Jefe incompetente que debería estar más cualificado ya que está en una posición superior y por ello recibe un mayor salario.**

Aversión a la  
incertidumbre/  
Tolerancia a la  
ambigüedad

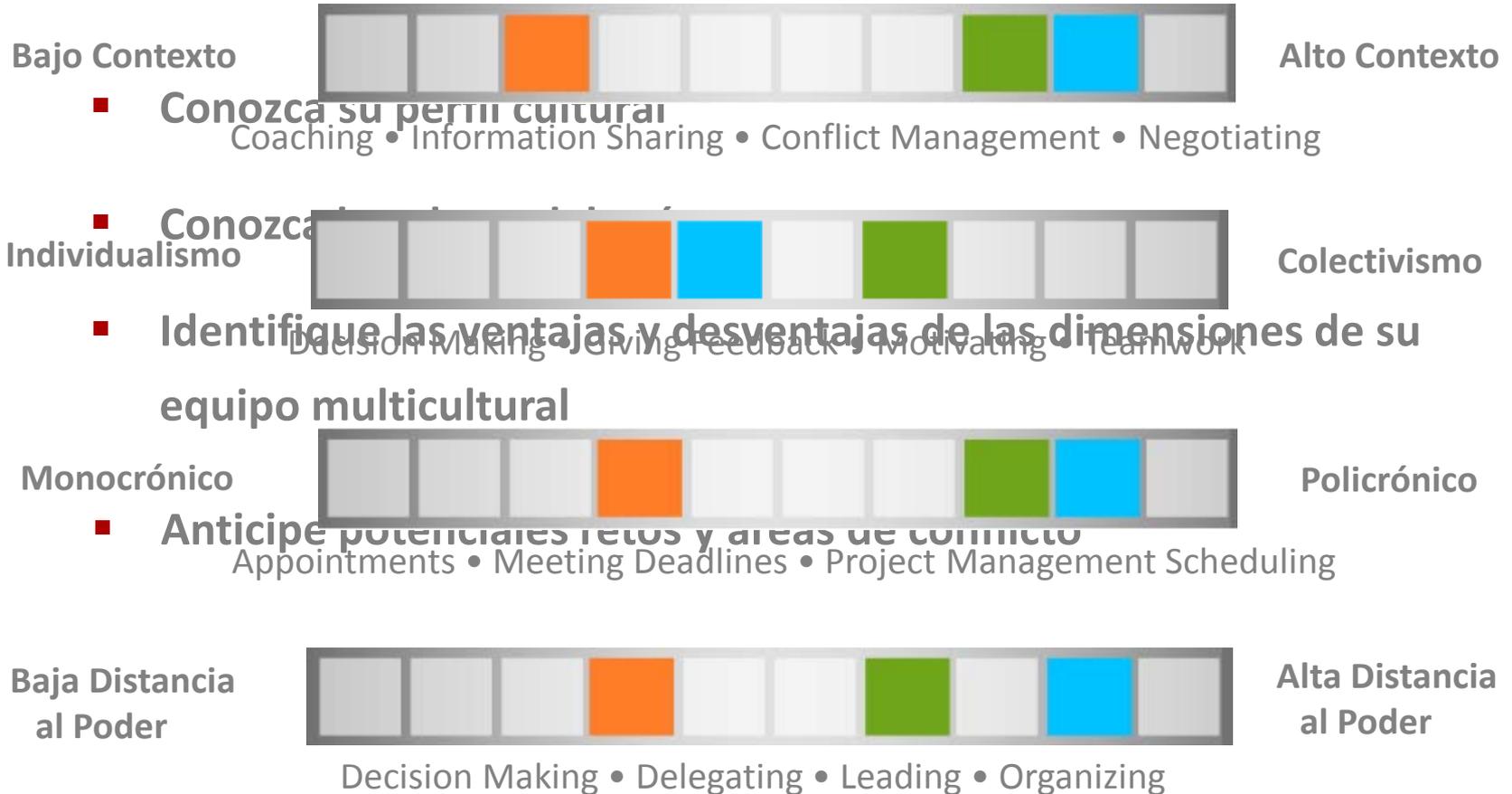
**Supervisor americano:** está dispuesto a arriesgar y dejar la organización del trabajo en manos de sus empleados.

**Empleado griego:** quiere instrucciones precisas y no quiere arriesgarse a hacerlo mal.

## Comparativa Cultural de un Equipo

■ P M     
 ■ Brazil     
 ■ Spain

## Desarrollo de Competencias interculturales para el PM



## Gestión de un Equipo Multicultural

- Desarrolle las competencias interculturales del equipo
- Genere un ambiente de confianza y apoyo
- Cree un “contexto y visión” común para el proyecto y equipo
- Establezca pautas de comportamiento y expectativas para el equipo
- Desarrolle mecanismos para comunicar y resolver conflictos

**Catalina Parada Pentz**

[cparada@no-doscomunicacion.com](mailto:cparada@no-doscomunicacion.com)

**Ana Carballal Broome**

[acarballal@no-doscomunicacion.com](mailto:acarballal@no-doscomunicacion.com)

