La diversidad cultural en las comunicaciones de un proyecto

Por Rocio Reybal, PMP

La comunicación en la dirección de proyectos, aunada a la barrera del idioma y a la diversidad cultural, son aspectos cruciales para el éxito en proyectos globales. El presente artículo tiene el propósito de compartir las lecciones aprendidas sobre la comunicación durante el desarrollo de un proyecto, donde se balanceó la comunicación en inglés y en español en tierras ecuatorianas.

Antecedentes

En el mundo latino y en un ambiente globalizado, una gran cantidad de proyectos deben documentarse en inglés para mantener a la alta dirección enterada del progreso del proyecto, y en español para la comunicación directa con los clientes en el lugar donde se desarrolla el mismo.

La administración de la comunicación

Para entrar en el tema de la administración de la comunicación, la cuarta edición de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (*Guía PMBOK®*) dice "la administración de la comunicación incluye los procesos requeridos para asegurar en tiempo y de forma apropiada la generación, recolección, distribución, almacenamiento, extracción y por último la disposición de la información de un proyecto". En nuestro caso, nos enfocaremos en la parte que tiene que ver con "la forma apropiada" para lograr una comunicación efectiva que vincule cultural y organizacionalmente a los participantes en la implementación de un proyecto de habla hispana.

En los proyectos globales, normalmente las negociaciones se llevan a cabo a un alto nivel, lo que significa que en la mayoría de los casos los clientes finales del servicio se ubican en sociedades totalmente diferentes, en cuanto a idioma, costumbres y cultura. El director del proyecto en estos casos se beneficia al tener un pasado cultural similar y poder comunicarse en varios idiomas, lo que facilita la interacción con el cliente a todos los niveles a fin de:

- Mantener al cliente global y local informado del desarrollo del proyecto.
- Actuar como un representante técnico-administrativo del cliente local al entender sus preocupaciones y expectativas, recibiendo el mensaje verbal y no-verbal de parte del cliente, lo que ayuda a mantener una relación abierta.
- Servir como el punto focal, en la comunicación en dos sentidos entre el cliente local y el equipo de trabajo, asegurando que se reciben y traducen los mensajes y las preocupaciones y/o problemas encontrados durante el proyecto en el momento en que estos suceden.

El idioma; una ventaja competitiva

Los latinos que tenemos la capacidad de comunicarnos en inglés, tenemos una primera

ventaja competitiva en la dirección de proyectos; esto significa que en la competencia por la asignación de un proyecto donde el cliente esté en un país de habla hispana, solo competimos dentro del grupo de los directores de proyectos bilingües (inglés-español).
Las barreras en la comunicación efectiva de un proyecto, afectadas por el idioma son:

- Dificultades del lenguaje técnico, que pueden tener mayor impacto con gente para la cual el inglés en su segundo idioma.
- Distractores ambientales (ruido), las traducciones en tiempo de la comunicación en dos idiomas, especialmente cuando se tienen clientes o personas claves del proyecto que no entienden el inglés.
- Actitudes de hostilidad o falta de credibilidad, al tener un proveedor de servicios que no habla el idioma del cliente.

El aspecto cultural

El trabajar para una empresa transnacional, con base en Estados Unidos, y viviendo en una cultura latina, nos da un valor adicional en la dirección de proyectos, especialmente en los países donde se habla el español. Pertenecer a la misma cultura del cliente nos facilita a los directores de proyectos, el entendimiento de las pistas no verbales en una comunicación, ya que son el mejor indicador del significado del mensaje, más que las palabras utilizadas.

En la cultura anglosajona, la gente normalmente separa su yo personal de su yo profesional, y mantiene su espacio personal amplio y muy bien delimitado, es muy notorio que no permiten y no están acostumbrados a que este espacio sea invadido, el contacto físico se mantiene en un nivel mínimo y tienden a no compartir su vida personal en el ambiente de trabajo. En general solamente mantienen una relación de trabajo, manejando la comunicación estrictamente en la parte que se obliga por procesos de la dirección de un proyecto.

En contraparte, el común de los latinoamericanos tiende a llevar la relación de negocios como una extensión de su vida personal; la mayoría tiende a establecer una relación de amistad donde el contacto físico; un buen apretón de manos y en algunos casos un beso en la mejilla a las mujeres es normal, adicionalmente los latinos buscan establecer una relación de amistad que permita mejorar la comunicación laboral.

La comunicación interpersonal en este tipo de proyectos juega un papel importante durante el proyecto; la relación se extiende fuera de los temas de trabajo, se comparte un poco de la vida personal y nos da la oportunidad a los directores de proyectos de identificar los caracteres de las personas que trabajan en el proyecto, lo que ayuda principalmente en la obtención de información, en la identificación de requerimientos y en la validación de la información recibida.

Las lecciones aprendidas sobre los procesos de comunicación

La comunicación cara-a-cara y en el idioma del cliente, o de la persona clave, es el medio más efectivo para resolver incidentes en el proyecto, algunas alternativas son las llamadas telefónicas, el correo electrónico, las salas virtuales o la herramienta de comunicación directa de textos en línea (chat).

Las actividades para la comunicación que mayormente deberán realizarse en ambos idiomas es la externa (con el cliente) lo que asegura que el mensaje llega en su idioma, la informal, la no-

oficial y la verbal que deberá ser en todos los casos en el idioma de la persona con la que se está comunicando.

Las habilidades de comunicación que aportan más un proyecto donde se involucran dos idiomas incluye, aunque no se limita a:

- **Saber Escuchar**. Para asegurar el entendimiento, al cuestionar ideas o situaciones hay que escuchar en el idioma que corresponda de una manera activa, esto significa que uno está atento y que pregunta para clarificar cuando el mensaje es ambiguo o que tiene palabras de un lenguaje coloquial que complica la traducción del mismo.
- **Documentar**. Asegurar que la comunicación en las juntas en español sea registrada al mismo tiempo en inglés, para asegurar que los acuerdos entre los integrantes del equipo sean aceptados en el momento
- **Recapitular**. Hacer un sumario e identificar los siguientes pasos a seguir, en ambos idiomas al terminar las juntas de trabajo.

Identifique a las personas clave del proyecto

El medio más efectivo de comunicación es la reunión uno-a-uno; se recomiendan visitas a la gente clave del proyecto en sus lugares de trabajo para darle la oportunidad a la persona de atender su operación y para asegurar que nos dé una retroalimentación de primera mano. Es importante notar que aunque los procesos estén documentados, siempre la percepción y aplicación del proceso, por parte del cliente, es crucial para el desarrollo del proyecto, esto permite también identificar y conocer en el momento los nombres de las personas que tendrán más influencia en la toma de decisiones y cuya retroalimentación será crítica para el éxito del proyecto.

Planifique la comunicación

Las reuniones de trabajo deberán ser planificadas para documentarse en inglés y ser habladas en español para asegurar que el cliente local pueda expresar en su idioma las expectativas, preocupaciones y/o reporte de avances, registrando al mismo tiempo en la pantalla de la computadora las notas en inglés, sobre los documentos oficiales del proyecto, para que el resto del equipo participe igual en la reunión, asegurando que están atentos y disponibles para contestar dudas de parte de cualquiera de las partes involucradas, y que la documentación sea liberada al momento.

Distribuya la información

Es buena práctica enviar notas informales o hacer llamadas telefónicas en español, para asegurar que aunque los reportes oficiales sean distribuidos en inglés, el mensaje llegue a su destinatario y sea entendido en su totalidad; esto minimizará los problemas generados por la diferencia de idiomas; en algunas culturas el no hacer comentarios indica que se está de acuerdo, pero podría ser, en nuestro caso, que la información no se está entendiendo en su totalidad.

Gestione las expectativas de las personas clave del proyecto

Después de la junta inicial "kick-off" del proyecto, se recomienda hacer visitas o entablar comunicación uno-a-uno en el idioma de la persona entrevistada, esto asegurará que se entienden y registran desde un inicio las expectativas y permitirá conocer y familiarizarse con los estilos de las personas claves. Esta rutina se

deberá mantener a lo largo de la vida del proyecto, asegurando que se tiene la retroalimentación de la gente en relación a necesidades y preocupaciones que puedan aparecer a lo largo de la vida del proyecto; la comunicación informal se documenta en los registros oficiales del proyecto, para mantener al equipo en su totalidad con el mismo nivel de información.

Reporte de la ejecución del proyecto

En la mayoría de los casos, la gerencia media de las áreas donde los procesos serán afectados con el proyecto, le da prioridad a la operación de su área sobre detalles del desarrollo del proyecto, por lo que leer la documentación oficial y detallada del proyecto queda relegada a un segundo plano; esto se complica un poco cuando en adición, los documentos están escritos en su segundo idioma. Se recomienda en este caso hacer un resumen corto del documento, en palabras simples, para asegurar que la información relevante del proyecto llega a la gente clave del mismo.

Conclusión

Las reuniones del equipo de trabajo en español documentadas y compartidas virtualmente en inglés; los mensajes en inglés, breves y simples, del progreso del proyecto que acompañan a la documentación formal y el acercamiento interpersonal con los clientes fueron los factores de éxito durante la dirección del proyecto global en Ecuador. La experiencia en la dirección de proyectos en español y el conocimiento del idioma inglés, incrementa las posibilidades de trabajar en proyectos globales en el mundo de habla hispana.

La comunicación en dos sentidos y en dos idiomas; y el entendimiento de la cultura del cliente son factores de éxito que se deben considerar durante la administración de la comunicación en un proyecto global.

Referencia

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía PMBOK®*)—Cuarta Edición.

Del autor

Rocio Reybal es una Directora de Proyectos II en una compañía global de servicios profesionales que trabaja para un cliente global en la industria de la manufactura en Saltillo Coahuila México, donde: analiza los requerimientos del cliente, utiliza procesos globales y herramientas de administración de activos y administra proyectos de tecnología de sistemas. Reybal tiene 27 años de experiencia, primero en grupos técnicos y operativos (sistemas "mainframe"); luego en soporte a ventas; trabajó un tiempo en administración y control de inventarios de equipos del cliente y en implementación de proyectos donde ha participado en actividades de documentación de requerimientos, generación de propuestas y cotizaciones de equipos y servicios; y desde 1994 en dirección de proyectos. Obtuvo la certificación PMP® en el 2005.

Artículo aceptado en el Llamado a Artículos Latinoamericanos realizado en el 2011