



Hablando mi lengua

**A medida que la industria nuclear se mundializa,
la comunicación se va convirtiendo en un reto cada vez mayor.**

por Serge Gorlin

‘¡Esto parece las Naciones Unidas!’

es ahora una exclamación habitual en oficinas y centrales industriales de todo el mundo. Hoy en día las empresas que compiten en los mercados mundiales buscan el conocimiento local y el personal con más talento en la reserva laboral internacional y no en la local. Esta preferencia por el personal multinacional se ha visto favorecida por la emergencia del inglés como lengua mundial, que, a diferencia de anteriores “lenguas mundiales”, se ha infiltrado en todos los continentes y en todos los niveles de la sociedad.

La industria nuclear no ha sido una excepción a esta tendencia hacia la internacionalización, pese a que, en muchos países, tiene sus raíces en los programas militares nacionales. Algunos factores que han contribuido a esta tendencia han sido la liberalización de los mercados energéticos en todo el mundo y la desaceleración del desarrollo de la energía nucleoelectrónica en los decenios de 1980 y 1990, tras los accidentes de Three Mile Island y Chernóbil. Ante las presiones económicas, las empresas recortaron costos, reduciendo plantillas y recurriendo más a la contratación de personal por obra y servicio, tanto del territorio nacional como de países extranjeros. La necesidad de racionalizar también dio lugar a una avalancha de fusiones y adquisiciones de empresas nucleares a partir de finales del decenio de 1990. Algunos ejemplos de ello fueron la absorción por parte de BNFL (British Nuclear Fuels) de la Westinghouse Electric Company en 1999, seguida un año más tarde por la adquisición de las empresas nucleares pertenecientes al grupo ABB ubicadas en Suecia, Alemania, Francia y Estados Unidos.

A principios de 2001, Framatome y Siemens fusionaron sus operaciones nucleares en Francia, Alemania y Estados Unidos para formar la empresa Framatome ANP. En 2002, el grupo adquirió Duke Engineering and Services, de Estados Unidos.

Retos para una organización multinacional

Las ventajas inherentes a la creación de una entidad multinacional conllevan una serie de retos culturales

y lingüísticos, que pueden suponer una barrera para la comunicación, incluso en organizaciones cosmopolitas y políglotas como el OIEA. Gracias a la investigación realizada por especialistas en organización como Geert Hofstede, está bien documentada la influencia que puede ejercer la cultura en el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, la medida en que nos dirigimos con deferencia a nuestros superiores, la preferencia por trabajar individualmente o en grupo, o la tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad, pueden variar mucho según nuestros orígenes.

Esta investigación puso también de manifiesto que la incapacidad de adaptarse a un ambiente multicultural desechando opiniones dogmáticas o aprendiendo a comprender los condicionantes de la cultura de otras personas, puede llevar a la frustración y al conflicto. Otro de los inconvenientes de un ambiente multicultural es que algunos empleados tienen que comunicarse en un idioma que no es su lengua materna, normalmente en inglés. Pese a que el nivel de conocimiento de esta lengua no deja de mejorar en todo el mundo, la comunicación en una lengua distinta de la materna aumenta la probabilidad de que se produzcan malentendidos, un hecho confirmado por la Organización Internacional de Aviación Civil (OIAAC) basándose en un análisis de los incidentes y accidentes que se producen en la aviación civil.

La superación de las barreras lingüísticas

Existen varios programas y servicios de capacitación acreditados para las organizaciones que aspiran a “mundializarse”, muchos de los cuales están siendo utilizados por las actuales organizaciones nucleares multinacionales.

La formación intercultural puede ser un medio efectivo de mejorar las relaciones y la comunicación en las organizaciones donde existan diferencias culturales. Las competencias que se adquieren también pueden favorecer las buenas relaciones empresariales con socios extranjeros. Por medio de ejercicios, estudios de casos y juegos de roles realistas, los participantes aprenden a evitar formas de pensar etnocéntricas o tópicos sobre los extranjeros,



Tipos de fusión

Estudio de caso 1: Fusión Framatome/Siemens

La fusión de Framatome/Siemens para dar lugar a Framatome ANP es un buen modelo práctico de cómo es posible integrar a los empleados de dos entidades cultural y lingüísticamente distintas.

Antes de la fusión, se organizaron talleres para fomentar el espíritu de equipo entre grupos interculturales en el marco de reuniones preliminares en las que los altos ejecutivos de una y otra empresa hablaron de la estructura y la gestión futuras de la nueva empresa. En los talleres hubo conferencias de especialistas en los distintos estilos de gestión y los métodos de organización propios de empresas francesas y alemanas. También hubo oportunidades de manifestar cualquier idea preconcebida sobre el carácter nacional de los nuevos socios.

También después de la fusión se celebraron talleres interculturales para otros empleados, en el marco de unos días de excursión para fomentar el espíritu de equipo internacional. Puesto que el inglés iba a ser la lengua de trabajo de la nueva empresa, se ofrecieron clases de inglés a todos los miembros del personal que consideraron que necesitaban mejorarlo.

El Dr. Ralf Güldner, jefe de la unidad de combustible nuclear de Siemens en el momento de la fusión y actualmente Vicepresidente Ejecutivo de la división de combustible nuclear de Areva, destaca el valor que tuvo esta capacitación para que las partes constituyentes de Framatome ANP se fusionaran con éxito.

Esas actividades bien programadas hicieron que los empleados cobraran conciencia de los retos a los que se iban a enfrentar, por ejemplo, reuniones más largas (debido a las dificultades lingüísticas) o el estilo de gestión francés de tomar las decisiones a un nivel jerárquico superior, algo que resultaba extraño para los colegas alemanes y estadounidenses. Sin embargo, Güldner estima que las cosas podrían haber sido distintas si la fusión no hubiera coincidido con el renacimiento nuclear. Si no hubiera habido pedidos y hubiera sido necesario tomar decisiones de despidos y cierres de centrales, quizá las diferencias culturales habrían salido a la luz.


y aprenden también a descubrir las influencias culturales en la conducta de las personas, lo que ayuda a superar las barreras interculturales. En general, los ingenieros se muestran bastante escépticos sobre este tipo de capacitación en “habilidades interpersonales”, por su falta de fundamento científico; pese a ello, las empresas de hoy utilizan la

capacitación intercultural de forma sistemática en el marco de sus estrategias para hacer prosperar el negocio y abrir oficinas fuera de sus fronteras.

La enseñanza de idiomas puede ser otra buena inversión para las empresas, sobre todo porque este aprendizaje contribuye a desarrollar una mayor conciencia cultural y nos hace más comprensivos con respecto a los problemas que entraña comunicarse en otra lengua. Existen muchos tipos de cursos: intermitentes o intensivos; presenciales o por teléfono; individuales o en grupo; cursos centrados en una habilidad concreta, por ejemplo hablar o escribir. Dado que los profesionales suelen combinar el aprendizaje con sus ajetreadas vidas laborales, se da por sentado que los resultados no pueden ser demasiado ambiciosos; el objetivo es un buen “conocimiento práctico” más que el “bilingüismo”. Los cursos de idiomas diseñados a medida, que están convirtiéndose en productos de capacitación normalizados, pueden proporcionar ese conocimiento en un período más breve, familiarizando a los alumnos con el lenguaje empleado en situaciones profesionales, como las reuniones y presentaciones, y con la terminología específica de su profesión.

Una nueva forma de facilitar la comunicación superando las barreras lingüísticas es la de capacitar a los hablantes nativos para que ellos mismos se hagan más inteligibles para sus compañeros no nativos. Como sabe todo aquél que haya trabajado en una organización multinacional, los hablantes nativos de la lengua de trabajo de la organización evolucionan de forma natural hacia una forma de hablar más lenta y con una pronunciación más clara, empleando la lengua estándar en vez de modismos y verbos con partículas para evitar tener que repetir las cosas. El experto en lingüística aplicada David Crystal ha comparado este proceso con el de un bilingüismo en la propia lengua; en otras palabras, el empleo de un lenguaje cotidiano con colegas hablantes nativos y un lenguaje controlado con colegas no nativos. Los talleres de capacitación pueden ayudar a los hablantes nativos a ser más conscientes del lenguaje que utilizan, contribuyendo así a acelerar la transición al “bilingüismo”.

Ante la ausencia de una base lingüística común, las organizaciones pueden recurrir a traductores e intérpretes profesionales, cuyos servicios están particularmente recomendados cuando se precisa un alto nivel de exactitud en cualquier comunicación. También es sabido que los intérpretes son muy rentables en interacciones empresariales, como las negociaciones y los recorridos guiados por las instalaciones, debido a su capacidad de atenuar las diferencias culturales entre las partes. Ahora bien, como los servicios profesionales de traducción e interpretación son caros, las organizaciones suelen caer en la tentación de “apañarse” recurriendo a empleados con conocimientos de idiomas extranjeros. Las limitaciones de este planteamiento se pusieron recientemente de manifiesto con motivo de una evaluación por colegas externos realizada por la Asociación Mundial de Explotadores de Instalaciones Nucleares (AMEIN) en la Central Nuclear de Golfech (Francia), cuando un coordinador de proyecto estimó que podía comunicarse directamente con los ingenieros visitantes. En los debates no tardó en darse cuenta de que no podía entender el acento



de algunos ingenieros y de que no estaba acostumbrado a mantener conversaciones tan largas en inglés.

Mayor mundialización

A la vista de las presiones económicas que están conduciendo a la industria nuclear a la mundialización y de las razones que se esgrimen para internacionalizar ciertas instalaciones del ciclo del combustible nuclear resistentes a la proliferación, los jefes y los ingenieros de las instalaciones nucleares van a necesitar más que nunca las competencias interculturales y el conocimiento de la lengua inglesa. Esto guarda relación con las presiones económicas que conducen a la mundialización de la industria nuclear, y a la enérgica defensa de la internacionalización de determinadas instalaciones del ciclo del combustible estratégicas desde el punto de vista de la proliferación.

Las personas que trabajan en organizaciones internacionales se olvidan a veces de que estas competencias todavía no son habituales en la industria y que pueden ser difíciles de adquirir cuando se trabaja en una instalación nuclear aislada, lejos de centros urbanos multiculturales. Serán cada vez más corrientes a medida que el idioma inglés tenga la consideración de asignatura básica, junto con la aritmética y la alfabetización, en los sistemas educativos, y que los viajes al extranjero y las migraciones sean más frecuentes. Mientras tanto, es fundamental que los administradores de recursos humanos ofrezcan la correspondiente capacitación y se cuente con servicios de traducción e interpretación siempre que sea necesario.

Un buen medio para mejorar las competencias interculturales de los jefes actuales y futuros es asistir, a la vez que aprenden las distintas facetas de la energía nuclear, a uno de los programas de la Universidad Nuclear Mundial (UNM). Así, al curso de verano de Daejeon (Corea del Sur), de seis semanas de duración en julio-agosto de 2007, asistirán más de cien jóvenes profesionales y estudiantes de postgrado de ciencias nucleares procedentes de más de 35 países, como extensión de los 163 “becarios” de la UNM procedentes de 40 países que han asistido a cursos anteriores en Idaho Falls y Estocolmo. El curso de verano de la UNM comprende conferencias a cargo de algunos de los principales expertos del mundo procedentes del OIEA y de la industria, junto con tareas estimulantes para desarrollar las cualidades de liderazgo y recorridos técnicos guiados.

Otros eventos que está organizando el Centro de Coordinación de la UNM en Londres para 2007 y 2008 también se centran en la participación de un amplio espectro de estudiantes tanto de países desarrollados como en desarrollo. En ellos se celebrarán foros para los encargados de la formulación de políticas nucleares y asesores científicos, además de cursos de iniciación para ejecutivos recientemente incorporados a la industria nuclear desde otros sectores.

Serge Gorlin es escritor y analista en la Asociación Nuclear Mundial, con sede en Londres, y autor de “Nuclear English. Language Skills for a Globalizing Industry” (Editado por WNU Press), el primer libro de texto para estudiantes de inglés que trabajan en el ámbito nuclear. Correo electrónico: gorlin@world-nuclera.org

Enseñanzas de una interrupción del servicio

Estudio de caso 2: Central nuclear de Sizewell

Una inesperada interrupción forzosa en la central nuclear de Sizewell B (Reino Unido) que se produjo en mayo de 2001 sirvió para sacar a la luz los problemas derivados de la mundialización que pueden surgir cuando distintas nacionalidades aúnan sus esfuerzos en un proyecto.

La interrupción del servicio ocurrió poco después de que un nuevo consorcio denominado FMA, integrado por dos empresas británicas y una multinacional francesa, ganara el contrato para encargarse del mantenimiento y el reabastecimiento en Sizewell. Se formó un pequeño grupo anglo-francés para realizar el trabajo, que comprendía la retirada de un perno del receptáculo del reactor que se había quedado adherido y reparaciones del reborde y del anillo de éste.

El director de FMA se dio cuenta enseguida de la existencia de serios problemas de índole cultural y lingüística en su grupo. En primer lugar, no había suficientes empleados bilingües para poder asignar uno a cada cuadrilla, lo que suscitó inquietud por la seguridad industrial de todas las cuadrillas francesas que trabajaban en zonas activas, en las que tenían que poder comprender los anuncios por megafonía.

Además de los problemas lingüísticos, los trabajadores franceses no estaban acostumbrados a las normas de trabajo de una instalación británica ni a los distintos sistemas de garantía de calidad, lo que provocó frustración y una falta generalizada de espíritu de equipo.

El director tomó medidas inmediatas y convocó una reunión de todo el grupo en la que expuso con claridad sus expectativas relativas a la seguridad, la denuncia de problemas, la comunicación y el respeto a las culturas de los demás. A continuación, una persona anglohablante fue asignada a cada cuadrilla de habla francesa, con la misión de alertar a los trabajadores por señas previamente convenidas cuando hubiera algún anuncio por megafonía al que tuvieran que hacer caso.

Un año más tarde, las enseñanzas sacadas de esta experiencia resultaron de utilidad en una interrupción programada de reabastecimiento y mantenimiento en mucho mayor escala. Antes de que se produjera, todo el personal de FMA asignado al proyecto asistió a un programa completo de iniciación en el que se tuvieron en cuenta los aspectos culturales y la necesidad de garantizar una comunicación efectiva.

Ambas interrupciones se llevaron a cabo con éxito desde el punto de vista operacional y desde el de la seguridad. Sin embargo, el director de la central reconocía en su informe que fue difícil crear un buen ambiente en las cuadrillas mixtas, debido a las barreras lingüísticas y a las diferencias culturales nacionales y de empresa.