

EL RETO DE GESTIONAR LA DIVERSIDAD CULTIVE A SUS EMPLEADOS MULTICULTURALES



STACEY R. FITZSIMMONS

Assistant professor, Peter B. Gustavson School of Business, University of Victoria



YUAN LIAO

Profesora Adjunta de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE



DAVID C. THOMAS

Professor of International Management, Beedie School of Business, Simon Fraser University

Los empleados multiculturales (aquellos que se identifican con más de un grupo cultural) son un recurso muy valioso para las empresas internacionales, aunque ni las compañías ni los propios empleados sean conscientes de ello. Estas personas ofrecen una perspectiva única que puede marcar una gran diferencia en favor de las empresas para las que trabajan.

MULTICULTURALIDAD • DIVERSIDAD CULTURAL
• ORGANIZACIONES INTERNACIONALES •
HABILIDADES INTERCULTURALES

Cuando pensamos en diversidad cultural, solemos asociarla a la diversidad de nuestro entorno. Tal vez tengamos proveedores, clientes, socios o competidores de otros países. Quizá nuestra compañía sea una corporación multinacional y trabajemos con personas de diferentes procedencias, diariamente, cara a cara, o bien en un equipo virtual.

Pero la diversidad cultural también puede darse en nuestro interior. Las personas multiculturales son aquellas que han internalizado y se identifican con más de una cultura. Por ejemplo, con frecuencia, los inmigrantes, sus hijos y sus nietos pueden internalizar e identificarse con más de una cultura. Con más de 244 millones de migrantes internacionales solo en el 2015, según datos de un informe de la ONU, se trata de un grupo de gran crecimiento demográfico y un subestimado recurso para las organizaciones internacionales.

Los empleados multiculturales pueden ayudar a las compañías internacionales a operar de forma transfronteriza conectando a personas de diferentes culturas y haciendo uso de razonamientos complejos para resolver problemas a nivel internacional. Estas personas pertenecen a más de un grupo cultural, por lo que están a caballo entre varias culturas. Tal perspectiva única les permite aportar

un conjunto diferente de capacidades y habilidades a las situaciones con las que se encuentran, en tanto que expatriados, miembros de equipos virtuales multiculturales o líderes globales. No obstante, las compañías rara vez se organizan para aprovechar estas competencias, en parte, porque los empleados multiculturales y sus directivos no suelen ser conscientes de su aportación en el trabajo. Así pues, ¿cuáles son las ventajas de tener empleados multiculturales?

• **Habilidades interculturales.** La primera ventaja obvia de las personas multiculturales son sus conocimientos lingüísticos, con los que pueden ayudar en tareas de traducción, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. En nuestro estudio, hemos descubierto que, en una organización sanitaria, a los empleados multiculturales se les pedía frecuentemente que realizaran pequeñas traducciones informales para los pacientes, aunque la organización contara con intérpretes profesionales en plantilla.

Estos empleados también suelen tener mejores habilidades interculturales, tales como la de adaptarse o resolver problemas relacionados con la diversidad cultural. Esto se debe a que las personas desarrollan un mayor abanico de herramientas cuando se identifican con más de una cultura. Es decir, entienden los valores, las normas y las conductas apropiadas en más de un contexto cultural. Por ejemplo, un chino-canadiense



Un cambio en la forma en que se percibe a los empleados multiculturales en el lugar de trabajo se traduciría en una mayor confianza en su capacidad para realizar contribuciones positivas a sus organizaciones

será capaz de comunicarse tanto de forma directa como mediante alusiones indirectas, dependiendo de la audiencia que tenga delante. Además de contar con herramientas culturales, los empleados multiculturales también desarrollan competencias que les permiten llegar a razonamientos complejos como resultado de su experiencia en la gestión de conflictos culturales. Quienes solo conocen una cultura y, por tanto, procesan el mundo a partir de un único marco, no suelen tener en cuenta las diferentes perspectivas culturales. En cambio, las personas multiculturales tienden a considerar, al mismo tiempo, varios marcos culturales, por lo que suelen iniciar un análisis de los problemas en un nivel más profundo. Intentarán entender de dónde procede cada punto de vista, sus consecuencias y limitaciones, así como sus características comunes. Mediante el proceso de diferenciar esas perspectivas contrapuestas y establecer vínculos entre las ideas, los individuos desarrollan una estructura cognitiva más compleja y se vuelven capaces de elaborar estrategias alternativas en las interacciones interculturales.

● **Redes sociales.** Las personas que pertenecen a varios grupos culturales forman círculos sociales más diversos de manera natural. Esto se debe a que perciben a los miembros de su propio grupo favorablemente y, por consiguiente, desarrollan más vínculos sociales con los que se encuentran dentro de ese grupo que con los de fuera.

Por ejemplo, es probable que un individuo chino monocultural solo vea a los chinos como parte de su *in-group* cultural y, por lo tanto, reforzará sus vínculos sociales, sobre todo, con otros individuos chinos. En cambio, un chino-canadiense-español, posiblemente, identificará las tres culturas como propias y se relacionará fácilmente con personas pertenecientes a cualquiera de ellas.

El proceso de diferenciar entre las personas dentro de nuestro grupo cultural y las de fuera se complica cuando los individuos tienen tres o

más culturas, dado que las fronteras se difuminan. Si tienes amigos cercanos canadienses, españoles y chinos, serás menos propenso a utilizar una dimensión cultural para trazar una frontera entre los miembros de tu grupo cultural y los demás. En vez de eso, recurrirás a otros criterios para construir vínculos sociales sólidos, tales como la personalidad, los intereses compartidos, la profesión, etc. Podrás trabar amistad con un brasileño a partir de una afición común por el fútbol y el surf, o podrás estrechar lazos con un ganés porque ambos sois expatriados en Tailandia, por ejemplo. En consecuencia, tus amistades no estarán limitadas a las culturas que tienes, sino que abarcarán un mayor abanico.

Se puede concluir que los individuos multiculturales tienen acceso a redes culturales más amplias que quienes tienen una sola cultura, tanto dentro de sus grupos culturales como fuera de ellos.

● **Bienestar psicológico.** A pesar de estas ventajas, para los empleados multiculturales también hay desafíos. De hecho, ellos mismos lo describen como una experiencia difícil que, a veces, acaba reduciendo su nivel de bienestar psicológico. No es tarea fácil conciliar los conflictos que generan las diversas culturas, con valores, normas, premisas y comportamientos que, a menudo, se contradicen entre sí. Por ejemplo, mi identidad canadiense me alentará a ser independiente y autónomo, y a convertirme en lo que yo quiero ser. En cambio, mi identidad china me empujará a convertirme en la persona que mis padres o mi jefe esperan que sea. Por lo tanto, cuando las personas se reconocen como parte de más de una cultura, serán más propensas a sentirse divididas entre las exigencias contradictorias procedentes de sus múltiples identidades y a sentirse inseguras sobre quiénes son en realidad.

● **Consecuencias.** Muchas veces, los empleados multiculturales y sus líderes no son capaces de reconocer las

aportaciones que pueden ofrecer a sus compañías. Ellos se ven a sí mismos como parte de una minoría en el lugar de trabajo, lo que suele asociarse con resultados negativos.

Con esta investigación, queremos animar a los empleados multiculturales y a sus líderes a reconocer el valor que supone el acceso a habilidades y capacidades interculturales. Un cambio en la forma en que se percibe a tales empleados en el lugar de trabajo se traduciría en una mayor confianza en su capacidad para realizar contribuciones positivas a sus empresas.

En un plano organizativo, se debería producir otro tipo de cambio: más allá de la diversidad cultural entre individuos, habría que considerar también la diversidad en el interior de los individuos. Los directivos con empleados multiculturales a su cargo deberían facilitar la transición de este grupo demográfico creciente de ser una entidad no reconocida a convertirse en un recurso valorado.

Por ejemplo, **Cramton y Hinds** (2014) descubrieron que los individuos multiculturales desempeñaban un papel fundamental en el proceso informal de adaptación cultural en equipos de desarrollo de software, cuyos miembros se repartían entre Estados Unidos, Alemania e India. Cuando era necesario tratar asuntos delicados entre compañeros de diferentes países, los miembros de los equipos se dirigían, en primer lugar, a sus colegas multiculturales, que actuaban como nexos informales. Frecuentemente, los equipos esperan que los individuos multiculturales actúen como enlaces, porque es más probable que cuenten con redes sociales transfronterizas y mayores habilidades lingüísticas.

Esta es una buena manera de dar uso a las habilidades de los empleados multiculturales, aunque advertimos a las compañías de que tengan cuidado con hacer un uso excesivo, ya que, cuando esta perspectiva se añade a las expectativas laborales habituales de los empleados, podría

causar que los individuos multiculturales se sientan sobrecargados. Por ejemplo, en el estudio del equipo de software, uno de los participantes estadounidenses señaló que actuar como el “puente con la India” de su equipo consumía hasta el 70% de su tiempo.

Los directivos que trabajan con equipos multiculturales deberían revisar la cantidad de horas que sus empleados multiculturales invierten realizando actividades de nexo, coordinación o traducción (sea cultural o de idioma). También deberían considerar si este papel es esencial para su rendimiento en el contexto organizativo, como lo sería en el caso del personal de recepción de un hotel internacional, o si es periférico, como en el caso de los profesionales sanitarios que dedican tiempo a tareas de traducción cultural que serían realizadas de forma más efectiva por especialistas.

Si el tiempo que invierten en algunas de estas actividades es excesivo, los directivos podrían o bien encontrar un nexo sustituto que las asuma, o bien reducir el resto de expectativas laborales de los empleados multiculturales, compensándolos por estas importantes –aunque no siempre reconocidas– funciones.

Más allá de la diversidad cultural entre individuos, habría que considerar también la diversidad en el interior de los individuos

PARA SABER MÁS:

Fitzsimmons, S. R.; Liao, Y.; Thomas, D. C.: “From Crossing Cultures to Straddling Them: An Empirical Examination of Outcomes for Multicultural Employees”, *Journal of International Business Studies*, 48, 63-89, 2017.

QUIZÁ TE INTERESE...

DOING BUSINESS GLOBALLY: LEADING IN A MATRIX ORGANIZATION

Nueva York, 6-9 de febrero del 2018

Operar en una organización matricial es una tarea complicada. Requiere abordar complejas estructuras geográficas y barreras culturales, así como funciones y prioridades en conflicto. Como líder, tienes la responsabilidad de estar preparado para ello. www.iese.edu/dbg