

## DIRECCIÓN DE PERSONAS

## INTELIGENCIA CULTURAL PARA EL LÍDER DEL FUTURO

**MIREIA LAS HERAS**

Profesora Adjunta de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

**YIH-TEEN LEE**

Profesor Adjunto de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

¿Estarán preparados los líderes para afrontar la diversidad de perspectivas, procedencias y experiencias de los miembros de las empresas en el futuro?  
¿Estamos preparados para la diversidad con la que ya hoy nos enfrentamos?

**P**ara trabajar eficazmente con personas que comprenden un amplio abanico de características, el líder debe tener inteligencia cultural. Es decir, conocimiento de sus propios supuestos junto a la capacidad de entender los paradigmas y los presupuestos desde los que otros toman decisiones. A modo de ilustración, tomamos los dos siguientes ejemplos, cuyos nombres y lugares no son reales:

Luis nació y estudió ingeniería en Cataluña. Empezó a trabajar en una empresa en Barcelona. Después de adquirir cierta experiencia en el norte de África, sus compañeros le dijeron, “ha venido un argelino por aquí y dice que tiene un proyecto!” Pese a las diferencias culturales, Luis fue capaz de entenderse con el argelino, y al final presentaron la oferta y ganaron la licitación. Luis estaba motivadísimo porque estaba aprendiendo francés y había ganado un amigo. Gran parte de su éxito estaba basado en su relación. Mustaf era un funcionario argelino con mucha experiencia pero no era abogado ni ingeniero, y además no había trabajado con españoles anteriormente. Luis, a pesar de las dificultades que todo esto entrañaba, fue capaz de trabajar con él de modo efectivo.

Otro caso es el de Nancy, que nació en Nueva Jersey y se graduó en New York. Su primer trabajo fue en la *City*



de Londres y, al cumplir treinta años, se trasladó a Madrid para casarse y quedarse a vivir allí. Empezó a trabajar en un banco español. Durante varios años, Nancy llegaba a la oficina con sus deportivas cada mañana, se subía a los tacones inmediatamente, y comenzaba su jornada de intenso trabajo, que finalizaba a las seis de la tarde, cuando de nuevo con sus deportivas se dirigía a casa a toda velocidad. Después de tres años, Nancy tuvo la desagradable sorpresa de no ser promocionada. Fue entonces cuando se enteró de que sus colegas la veían como una persona individualista y solitaria, y que algunas de sus costumbres, como la de comer en su cubículo frente a la pantalla del or-

denador, era motivo de risas por verla excesivamente centrada en su trabajo. Ella no se había planteado que lo que era aceptable en su anterior lugar de trabajo, fuese ahora percibido de manera tan distinta.

Los casos de Luis y Nancy ejemplifican cómo la inteligencia cultural, o la falta de la misma, pueden afectar la eficacia, tanto de los proyectos en los que uno trabaja, como en la propia trayectoria profesional y personal. En el caso de Luis, en su trato con Mustaf, se mezclaban varias culturas al mismo tiempo: la musulmana, la argelina, la propia de un funcionario, la de no ser ingeniero... Sin embargo, la capacidad de entender los supuestos con los que Mustaf trabajaba favorecieron el éxito del proyecto. Nancy tuvo, sin embargo, que aprender por la vía de los hechos que en el nuevo lugar de trabajo había unos supuestos culturales distintos, y que tenía que integrarse más en la nueva cultura si quería ser considerada para una promoción.

Como la fuerza laboral es cada vez más diversa, en las empresas no nos va a quedar otro remedio que desarrollar la inteligencia cultural de los empleados y la propia.

Evaluamos lo adecuado de las decisiones en función de lo que asumimos es aceptable y eficaz. Y esas premisas no vienen definidas sólo por nuestra nacionalidad. Diversas generaciones tienen también distintos valores, porque entre ellas han compartido experiencias diferentes a las de generaciones anteriores o posteriores. La socialización en un grupo profesional también lleva a desarrollar una serie de presupuestos. Y así sucede con otras variables: como la religión a la que uno pertenece, las empresas en las que uno ha trabajado, e incluso la propia familia en la que ha crecido.

Cada cultura tiene su propia lógica interna. En nuestra socialización hemos aprendido que hay que priorizar unos aspectos del trabajo sobre otros; que hay modos de comportarse socialmente aceptables

**DIVERSAS  
GENERACIONES  
TIENEN TAMBIÉN  
DISTINTOS  
VALORES,  
PORQUE ENTRE  
ELLAS HAN  
COMPARTIDO  
EXPERIENCIAS  
DIFERENTES.**



# INTELIGENCIA CULTURAL ES LA CAPACIDAD DE ENTENDER A OTROS, DE HACERSE ENTENDER Y DE ENTENDER EL MODO ADECUADO DE COLABORAR JUNTO A PERSONAS DE CULTURAS DIFERENTES.

y deseables y otros que no; y que hay situaciones que requieren unas respuestas. Y no nos hemos planteado el porqué: así lo hemos visto y así lo hemos aceptado. La identidad cultural de uno nunca se desarrolla de modo aislado. Uno no es sólo español, o abogado, o miembro de una familia. Uno puede ser todas esas cosas, y otras más al mismo tiempo, en cuyo caso los presupuestos interactuarán de modos diversos, según la persona y la situación.

Tener inteligencia cultural nos ayuda a ser más conscientes del sistema de valores y del modo de pensar otros, así como de descubrir nuestras propias creencias. Nos motiva y facilita ser efectivos en situaciones poco familiares, y nos lleva a desarrollar un repertorio de comportamientos entre los que poder elegir en cada caso los más adecuados, dependiendo del contexto. Para el líder que vive y trabaja en sistemas con una alta diversidad cultural, esa inteligencia es indispensable.

## QUÉ ES LA INTELIGENCIA CULTURAL

- La inteligencia cultural se refiere
- a la capacidad de funcionar efectivamente en los contextos culturales diversos. Es decir, la capacidad de entender a otros, de hacerse entender y de encontrar el modo adecuado de colaborar junto a personas de culturas diferentes. La inteligencia cultural se muestra en tres dimensiones:

- La primera es el aspecto cognitivo, que engloba no sólo los conocimientos de las costumbres en las diferentes culturas, sino también la capacidad de explicitar los presupuestos desde los que se opera. Para ello se necesita un alto nivel de conocimiento propio, de reflexión y de empatía.

- La segunda es motivacional. Se refiere al motor interno que lleva a iniciar, desarrollar y persistir en la generación de encuentros multiculturales.

- Finalmente, hay que hablar también la dimensión conductual, que alude a la capacidad de adaptarse y mostrar el comportamiento adecuado en cada contexto específico.

Como en cualquier aspecto referente al liderazgo, no hay un modo estándar de desarrollar esta competencia. Sin embargo, sí que hay estra-

tegias, como por ejemplo, programas de *coaching*, seminarios y formación, que pueden ayudar en gran medida y han demostrado un efecto positivo sobre el nivel de inteligencia cultural de aquellos que los siguen. Independientemente del método empleado, hay tres pasos que se deben seguir:

1. **FOMENTAR EL ENCUENTRO INTERCULTURAL.** Si alguien no está motivado o no tiene la suficiente confianza para salir de su zona de confort, simplemente lo evitará y no pondrá en marcha las capacidades y los recursos necesarios para hacer frente a los desafíos de la cultura. Establecer unos objetivos claros en el aprendizaje y la visualización de los beneficios potenciales (de carrera y personales) de los encuentros interculturales puede ayudar a los individuos a estar motivados.

2. **DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO DE LAS CULTURAS Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.** El conocimiento concreto de diferentes culturas es indispensable. Y lo que es aún más importante, con el fin de hacer frente a la abrumadora diversidad cultural en el mundo, las personas necesitan desarrollar la capacidad de monitorizar y analizar comportamientos en encuentros interculturales. No juzgar y además mostrar respeto.

3. **AMPLIAR EL REPERTORIO DE COMPORTAMIENTOS.** Adaptarse a menudo significa actuar de un modo distinto al que estamos acostumbrados a hacerlo. Desviarse de este estilo natural requiere entrenamiento y práctica. Por ejemplo, es posible que tengamos que adoptar un estilo de comunicación menos directo a en algunas culturas. Además, la necesidad de mostrar respeto en la interacción con colegas y supervisores puede variar considerablemente.

Finalmente, este aprendizaje no es un proceso lineal. A veces sentimos que estamos haciendo un gran progreso y otras veces que nos quedamos atrás. Lo más importante es persistir, identificar algunos enfoques que funcionan bien, encontrar un mentor o *coach* que pueda aconsejar a lo largo del camino, y seguir desarrollándolos. Pronto se acaban viendo los resultados.

## PARA SABER MÁS

*Ways to Raise Your Cultural Intelligence*  
Santana, L.; Heras Maestro, M. Ias; Mao, J. (Jossey-Bass; Center for Creative Leadership, 2010)

[www.insight.iese.edu](http://www.insight.iese.edu)

Programas enfocados sobre liderazgo y dirección de personas en [www.iese.edu/sfp](http://www.iese.edu/sfp)