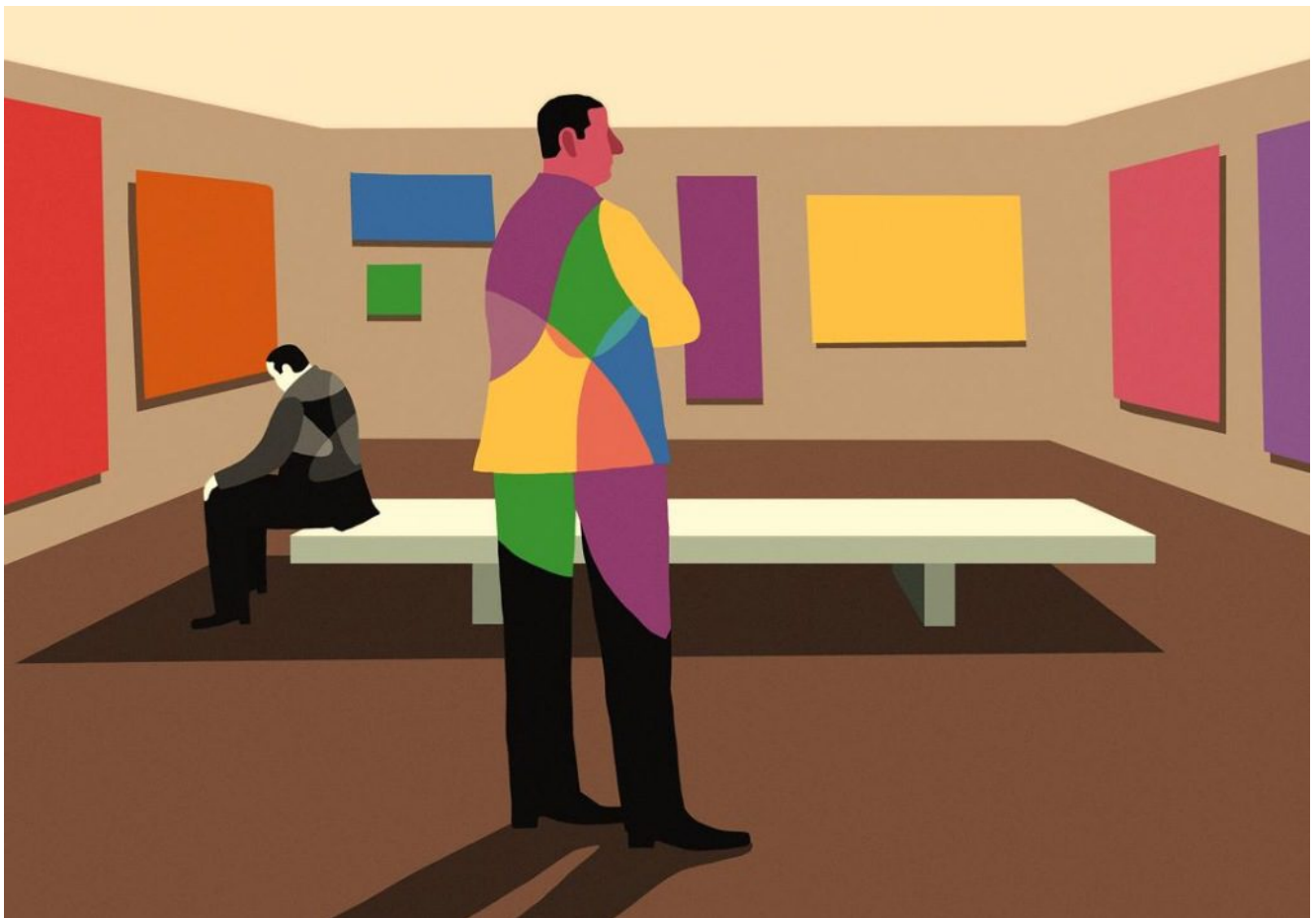


Bagaje multicultural, una buena base para el liderazgo global

Perfiles multiculturales como el de Carlos Ghosn, presidente y CEO de Renault y Nissan, son cada vez más frecuentes al mando de las grandes corporaciones globales. Yih-teen Lee y Yuan Liao destacan la importancia de identificar y desarrollar este tipo de talento para gestionar mejor la diversidad del actual entorno empresarial.



1 de julio de 2015

Por [Yih-Teen Lee](#) y Yuan Liao

Una *joint venture* internacional formada por la india Apollo Tyres, la estadounidense Cooper Tire y la china Cooper Chengshan Tire (CCT) ilustra lo que el *Financial Times* considera un “problema creciente” para los directivos que trabajan en un contexto internacional. En 2013, un intento de adquisición degeneró en una disputa legal. En su cobertura del juicio, el FT apuntó que el trato parecía haberse torcido en gran medida por los problemas de comunicación y los malentendidos interculturales.

“Se puso de manifiesto que los directivos estadounidenses e indios habían interpretado los mismos hechos de un modo totalmente diferente y que parecían no haber entendido a su socio chino, el Sr. Che”.

Esto quedó claro durante las negociaciones con los trabajadores: “Mientras que los estadounidenses priorizaban la velocidad y la protección del valor para el accionista, los indios hacían hincapié en establecer unas relaciones sólidas... Los malentendidos con el Sr. Che parecen haber sido aún más graves”, pues el ejecutivo indio testificó que no podía entender el inglés que hablaba su homólogo chino, lo que provocó el desconcierto entre las partes.

Esta historia es bastante habitual. Otro reportaje del FT sobre la operadora de telefonía móvil india Bharti Airtel, revelaba hace poco que la empresa también subestimó los factores culturales cuando lanzó una campaña publicitaria dirigida al mercado africano. Como señalaba un publicista de Nairobi, las multinacionales “llegan con su posicionamiento de marca global y quieren aplicar una estrategia de corta y pega”. Pero poner negros e imágenes de la sabana en un anuncio para África es tan burdo como poner a un tailandés, un chino y un indio en el mismo anuncio y pensar que así cubres toda Asia, añadía.

En un momento en que cada vez más ejecutivos operan en contextos multiculturales, resulta de suma importancia que no solo conozcan las diferencias culturales, sino también las capacidades para gestionarlas bien y, de ese modo, evitar malentendidos y conflictos como los de las empresas mencionadas.

En este artículo explicamos cómo identificar y hacer un mejor uso de las inestimables cualidades que ofrecen los empleados con perfil multicultural. A partir de la investigación, entrevistas y casos, apuntamos cómo desarrollar la inteligencia cultural, una competencia

directiva crucial en el mundo en que vivimos.

Una versión de este artículo se publica en la [revista IESE Insight 26](#) (T3 2015).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de “[Bagaje multicultural, una buena base para el liderazgo global](#)” (ART-2746) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Yih-Teen Lee

Profesor Ordinario en el Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE. Se especializa en liderazgo, aptitud y conciliación cultural en sus roles como profesor, investigador y consultor. Se identifica como una persona multicultural, impartiendo programas y seminarios a altos ejecutivos en chino, inglés, francés y español.

www.iese.edu/es/insight