

Tres consejos para crear equipos multiculturales de éxito

¿Cómo mejorar el rendimiento de los grupos de trabajo integrados por miembros de distintas procedencias? La clave está en el liderazgo global colectivo, que se puede alcanzar orientando al equipo hacia el aprendizaje. Yih-Teen Lee y Minna Paunova explican la forma de hacerlo.



7 de diciembre de 2016

¿Recuerda la megafusión de **Daimler-Benz** y **Chrysler**? La operación acabó siendo un fracaso que muchos achacaron a las discordancias culturales entre ambas compañías (más información en "[Las diferencias culturales, clave en las fusiones del sector automovilístico](#)"). Este caso pone de manifiesto las dificultades que afrontan los equipos multiculturales debido a las diferencias horarias, lingüísticas y culturales.

¿Cómo pueden superar las empresas estos contrastes y alcanzar una colaboración efectiva? El profesor del IESE [Yih-Teen Lee](#) y **Minna Paunova**, de la Copenhagen Business School, dirigen su atención a los **equipos multiculturales autodirigidos**.

Estas unidades de trabajo están formadas por personas de distintas culturas que deben colaborar en una tarea común. Especialmente cuando se trata de un trabajo relacionado con el **conocimiento**, la suma de habilidades y puntos de vista de cada miembro del equipo estimula la creatividad y permite "cubrir una gran variedad de necesidades de los clientes en el espacio y el tiempo", explican los autores.

La dirección sin líder

Pero, ¿cómo lograr un equipo multicultural excelente? Lo cierto es que no hace falta tener una madre brasileña, un padre indio y haberse educado en Suiza para contribuir positivamente al éxito de los equipos multiculturales.

Lo realmente importante es fomentar el liderazgo global colectivo, lo cual se puede lograr orientando el equipo al aprendizaje, es decir, al desarrollo de competencias.

El estudio confirma que la **orientación hacia el aprendizaje** puede mejorar el rendimiento, la eficacia y el compromiso, así como la dinámica del grupo. Los miembros de este tipo de equipos no temen fracasar ni probar nuevas cosas, mientras que en aquellos orientados al rendimiento prevalece el deseo de demostrar su valía.

Cuando funciona, el liderazgo global colectivo puede llevar a un mayor esfuerzo y eficiencia y, por tanto, estimular el rendimiento del equipo. Además, la responsabilidad compartida mejora el entorno interno del equipo, con lo que los miembros se sienten más satisfechos y cómodos y, de ese modo, presentan mejores resultados.

Fomentar la orientación al aprendizaje

Los autores ofrecen tres consejos prácticos para potenciar este talante en los equipos multiculturales y, con ello, el liderazgo colectivo y la mejora del rendimiento.

- **Contrate a personas proclives a aprender.** Los autores puntualizan que esta actitud "no solo potencia el carácter de líder de los miembros del equipo, sino que contribuye a su participación efectiva en el proceso de liderazgo global".
- **Desarrolle la orientación al aprendizaje en sus empleados.** Ofrezca "seminarios y herramientas que muestren que las habilidades se pueden adquirir y que los errores son inherentes" al proceso de adquirir nuevos conocimientos.
- **Ayúdeles a adaptarse al equipo.** Los programas organizacionales pueden hacerles sentir más seguros, identificarse con su grupo de trabajo y confiar más en miembros de otras culturas.

Sobre el estudio

Los autores recopilaron datos de más de 250 estudiantes de MBA de una escuela de negocios europea que trabajaron en 36 equipos multiculturales durante un curso académico. De media, los equipos estaban formados por ocho personas procedentes de siete países y carecían de un líder formal.

Durante nueve meses se evaluaron periódicamente sus tareas de equipo. También se les encuestó y valoró acerca de su trabajo en equipo, dinámica y rendimiento, tanto por los autores como por un evaluador independiente que no conocía las hipótesis del estudio.

+INFO

"[Bagaje multicultural, una buena base para el liderazgo global](#)".

www.iese.edu/es/insight