Busca las raíces comunes para liderar equipos multiculturales

La interpretación simplista del comportamiento humano no refleja la complejidad de las realidades culturales. Un análisis profundo de cuatro regiones culturales no occidentales revela un mundo de diferencias incluso en nuestra aparente similitud.



1 de enero de 2024

Por [Álvaro San Martín]

©IESE Business School

Individualista vs. colectivista. Ambas etiquetas se usan tan extensamente para distinguir la cultura occidental de la oriental que con frecuencia se invocan también en la dirección multicultural. Así ocurre desde los años sesenta y setenta, cuando Geert Hofstede estudió las diferencias culturales entre los empleados de las filiales de IBM. Para muestra, esta reflexión de un graduado alemán del Global Executive MBA de China- Europe International Business School (CEIBS): "La cultura empresarial alemana es muy directa. La gente te dice a la cara que no está contenta y te explica por qué. En China hay que comunicarse con sensibilidad. Enseguida me di cuenta de que se trata de generar credibilidad y confianza. Todo está muy orientado a las normas y tienes que alinear muchos grupos de interés para hacer cualquier cosa".

La premisa de que cada cultura exhibe tendencias psicológicas diferentes que hay que entender para poder gestionarlas es cierta. No obstante, se va redefiniendo a medida que los investigadores tratan de discernir diferencias entre Oriente y Occidente menos binarias y más matizadas. Por lo pronto, si la cultura está tan arraigada en la psique que las personas no son conscientes de hasta qué punto influye en ellas, pedirles que autodefinan sus rasgos culturales, tal y como hacen algunos estudios multiculturales, peca de insuficiente para ese campo, más rico, que ahora conocemos como psicología cultural.

¿Se están difuminando las fronteras culturales?

Del mismo modo, con tanta globalización, migración y propagación de los modelos de dirección occidentales (sobre todo estadounidenses), ¿se están difuminando las fronteras culturales? Por ejemplo, tendencias culturales occidentales como la autoaserción, la alta expresividad emocional y la argumentación analítica también aparecen en las culturas árabe, latinoamericana y del sur de Asia. ¿Podría eso indicar que empezamos a ser más parecidos que diferentes?

No exactamente. He colaborado con investigadores de las universidades de Michigan, Duke, Toronto, Tecnológica de Nanyang y Politécnica de Hong Kong en la investigación de tales comportamientos para ver qué subyace tras ellos. Hemos estudiado cuatro regiones culturales no occidentales –árabe, latinoamericana, asiática oriental y sudasiática– para ver cómo las aparentes similitudes con los rasgos culturales occidentales se manifiestan de distinto modo en cada uno de esos lugares. Con ánimo de superar el simplismo, en nuestra premiada investigación revelamos que el rasgo individualista e independiente que solemos

©IESE Business School

asociar al Occidente moderno en realidad halla sus raíces en un compromiso ancestral con la interdependencia, un valor común en todo el mundo durante milenios.

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo



Álvaro San Martín

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE, donde imparte cursos sobre liderazgo, comportamiento organizacional y autogestión en programas de Executive Education. Como investigador, sus trabajos abordan diversos aspectos de la psicología cultural y la dinámica de equipos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School