

Estereotipos culturales: los enemigos de la empresa global

Un estudio demuestra que los estereotipos culturales y las diferencias de estatus percibidas por los empleados provocan malentendidos que se podrían superar con encuentros cara a cara.

19 de febrero de 2014

Trabajar con colegas de otros países es la norma en las empresas globalizadas. Pero trabajar *bien* con esos compañeros no siempre es fácil.

El estudio "[Occupational stereotypes: perceived status differences and intercultural communication in global organizations](#)", realizado por el profesor del IESE [Carlos Rodríguez-Lluesma](#) y Paul M. Leonardi, de la Northwestern University, y publicado en *Communication Monographs*, demuestra que los estereotipos y las jerarquías persisten incluso entre profesionales del mismo nivel que trabajan en un proyecto común. Esto genera problemas de comunicación que ponen en peligro la viabilidad de la colaboración.

Percepción de la jerarquía y estereotipos

Los autores han analizado, mediante observación y entrevistas, el caso de un fabricante de automóviles estadounidense que contaba con equipos de ingenieros en ese país, México e India para desarrollar un producto.

Preguntados por **cómo percibían la jerarquía**, los mexicanos respondieron que los estadounidenses, que trabajaban en la sede central, estaban en lo más alto del escalafón, mientras que los ingenieros indios, empleados en las instalaciones del fabricante en India, ocupaban el peldaño más bajo. Además, consideraban que los ingenieros estadounidenses eran los "inventores" y trabajaban de forma independiente, sin seguir las reglas establecidas.

Respecto a la **percepción que creían que los otros tenían de ellos**, los ingenieros mexicanos afirmaron que los demás los consideraban "un poco perezosos", "no lo suficientemente inteligentes como para encontrar nuevas formas de hacer las cosas" y proclives a "pasarse el día hablando".

Un espejismo contraproducente

Como los ingenieros mexicanos tenían esa idea sobre lo que se pensaba de ellos, **engañaban de forma deliberada a sus homólogos** de Estados Unidos sobre cómo trabajaban.

Con eso, no solo pretendían cambiar el estereotipo que pensaban que los ingenieros estadounidenses tenían de ellos, sino que **intentaban encajar con otro tópico**: el de transgresores o genios creativos. Pretendían adaptarse a lo que creían que les gustaba a sus colegas estadounidenses.

Los ingenieros mexicanos trabajaban en realidad de acuerdo al procedimiento estándar, aunque ellos insistieran en tergiversarlo. Pensaban que, de este modo, parecían mejores a los ojos del resto de compañeros.

Sin embargo, los ingenieros mexicanos fracasaron en su intento, como demuestra la opinión que expresó un ingeniero estadounidense en una de las entrevistas: "Los ingenieros mexicanos son buenos, pero tienen algunos problemas. Por ejemplo, siempre están buscando nuevas formas de hacer las cosas y nunca hablan o preguntan a sus colegas más experimentados, que es lo que deberían hacer. De esta forma están desaprovechando el conocimiento".

Como consecuencia, **los ingenieros estadounidenses se mantenían en guardia** cuando trabajaban con los mexicanos, simplemente porque creían que la actitud que mostraban ante ellos era su modo real de trabajar y lo consideraban negativo.

Haz lo que digo, no lo que hago

En contraste, los ingenieros mexicanos se comportaban de manera muy diferente cuando colaboraban con sus compañeros indios.

Irónicamente, un ingeniero mexicano se quejaba de que "en India tratan de buscar nuevas formas de hacer las cosas y no siguen los procedimientos, son un poco individualistas". Y añadía: "Tenemos que conseguir que sigan los procesos estándar, de manera que puedan

seguir mejorando".

Como los mexicanos consideraban a los indios como los ingenieros con un estatus más bajo, parecían sentirse responsables de ayudarles a avanzar. En consecuencia, **acabaron trabajando de forma más efectiva** y sus resultados fueron más positivos para la empresa.

Desafíos de la comunicación global

Los ingenieros de los tres países se comunicaban a través del correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias por Internet y mensajería instantánea, y utilizaban el inglés para hacerlo.

Como no tenían encuentros cara a cara, nunca reemplazaron con estereotipos la realidad que hubiera desvelado una relación personal o, mejor aún, la amistad. De hecho, **la distancia actuó como incentivo para recurrir a visiones prefabricadas.**

La mayor parte de la investigación centrada en la comunicación en organizaciones globales ha menospreciado la importancia de las relaciones interculturales en el ámbito laboral.

Este estudio demuestra, sin embargo, que **las diferencias culturales se filtran en la experiencia del día a día de los empleados y son más relevantes aún cuando implican estereotipos profesionales o se perciben diferencias de estatus.**

Por este motivo, los autores recomiendan que los directivos de multinacionales encuentren tiempo y presupuesto para que los compañeros que colaboran a distancia se hagan visitas, de forma que aprendan cómo trabajan y, en consecuencia, eviten construir estereotipos basados en el desconocimiento.

De lo contrario, los directivos pueden encontrarse con situaciones en las que empleados competentes mienten sobre sus hábitos de trabajo, buenos y productivos, para parecer mejores a ojos de los demás.

www.iese.edu/es/insight