

Los empleados de países con alto estatus son más propensos a ser considerados potenciales directivos

Si bien empatizamos más con nuestros compatriotas, no necesariamente los consideramos mejores líderes. Nuestras creencias sobre competencia están impregnadas de prejuicios.



26 de julio de 2024

La mayoría de nosotros trabajamos en equipos multiculturales donde personas de distintos

países -e incluso continentes- se esfuerzan por un objetivo común. Desafortunadamente, en el momento de promocionar a un miembro del equipo, algunas personas serán consideradas más competentes que otras y no necesariamente por su falta de experiencia o capacidad.

Imagina un equipo de profesionales de origen vietnamita, indio, estadounidense, alemán y griego. ¿Quién crees que, en igualdad de condiciones, tendría más probabilidades de ascender a un puesto directivo?

Si has respondido que el estadounidense o el alemán, ya intuyes algunas de las conclusiones del reciente estudio de [Yih-Teen Lee](#), profesor del IESE, junto a Gouri Mohan (IESEG School of Management) y Minna Paunova (Copenhagen Business School), que analiza los [efectos de la nacionalidad](#) en la percepción de la calidez y competencia de los miembros de un equipo multicultural.

Tu nacionalidad te condiciona

La nacionalidad, al igual que el sexo y la raza, puede influir de manera sutil en quiénes consideramos o percibimos como líderes. En muchos entornos laborales las personas tienden a agruparse con aquellos que comparten su misma nacionalidad, origen o antecedentes culturales. Esta tendencia puede afectar nuestra percepción y confianza al evaluar a personas de otras nacionalidades, creando sesgos inconscientes que impactan en la dinámica de los equipos y en las oportunidades de liderazgo.

La investigación examina la nacionalidad como fuente de diversidad (diferencias entre personas que no implican jerarquías) y como fuente de desigualdad (diferencias que sí sugieren jerarquías o estatus desiguales). Se estudiaron dos mecanismos por los que la nacionalidad influye en la percepción de quién es apto para roles de liderazgo: la calidez y la competencia.

La afinidad cultural puede influir en la percepción

Si bien las personas tienden a percibir más calidez por parte de sus compatriotas, no necesariamente los consideran mejores líderes. Para comprender el impacto del país de origen en la dinámica de un equipo, resulta útil examinar a las personas que comparten una misma nacionalidad.

Hay una tendencia natural de experimentar mayor afinidad hacia otros con las mismas características generales que nosotros, viéndolos como "parte de nuestro grupo". La investigación demuestra que las personas también tienden a valorar más las opiniones de los miembros de dicho grupo, tanto así que es más probable que les concedan el beneficio de la duda.

Lee y sus coautores plantearon la hipótesis de que la afinidad cultural podría influir en la percepción de las capacidades de liderazgo, favoreciendo a aquellos que comparten el mismo origen cultural. Sin embargo, no hubo una correlación entre ser del mismo país y percibir que alguien sea más competente. Por el contrario, las personas fueron más propensas a percibir cierta rivalidad con sus compatriotas por los puestos más altos, en lugar de solidaridad.

Este resultado se produjo a pesar de que percibimos a nuestros compatriotas como más cálidos, un concepto que engloba las ideas de moralidad, fiabilidad, sinceridad y amabilidad. Cuando vemos a los demás como cálidos, confiamos en sus motivos, nos tienden a caer mejor y sentimos empatía hacia ellos.

Pero, si bien los empleados aprecien a su compatriota indio o griego, cuando se trata de respaldar a alguien como líder es probable que consideren más competente a otras nacionalidades.

El estatus del país de origen afecta a quienes creemos que deben ser los líderes

Esta percepción parece estar influenciada por el estatus del país de origen, que fue evaluado utilizando el [Índice de Desarrollo Humano](#) (IDH) de las Naciones Unidas. Esta herramienta mide el progreso de un país en tres áreas importantes: salud (esperanza de vida), educación (años de escolaridad) y nivel de vida (ingresos), permitiendo comparar el desarrollo de diferentes países.

Las personas provenientes de países con mayor estatus fueron más propensas a ser vistas como potenciales líderes, incluso cuando el nivel de desarrollo del país no tenía relevancia para el trabajo en cuestión. Estos resultados sugieren que cada profesional está, de alguna manera, influenciado por su nacionalidad, lo cual impacta significativamente en nuestra identidad y perspectiva del mundo. Además, afecta a cómo nos relacionamos como equipo, influyendo en el rendimiento organizativo, la equidad en las promociones y la distribución del

poder dentro de la empresa.

Dado que la nacionalidad tiene un rol importante durante las primeras fases de la formación de un equipo multicultural, cuando los miembros están empezando a conocerse, los directivos deben ser especialmente cuidadosos para garantizar que los prejuicios no condicionen el desarrollo de las relaciones. Cada miembro del equipo, independientemente de su país de origen, debe ser visto con potencial directivo. De lo contrario, los juicios iniciales pueden arraigarse y ser difíciles de superar.

+INFO:

[Busca las raíces comunes para liderar equipos multiculturales](#)



Yih-Teen Lee

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la [Unidad de Coaching](#) del IESE.

www.iese.edu/es/insight