

Ideas para aumentar nuestra inteligencia cultural

¿Están los futuros líderes preparados para encargarse de la diversidad que encontrarán a lo largo de su carrera? A fin de atender distintas perspectivas, los líderes necesitan inteligencia cultural.

29 de junio de 2010

Los líderes de hoy en día se enfrentan al reto de realizar sus tareas en un lugar de trabajo complejo y diverso. Para ser realmente efectivos, necesitan cultivar la "inteligencia cultural". Esto es lo que afirman [Mireia las Heras](#) (IESE), Laura Santana y Jina Mao en "Developing Leaders With Cultural Intelligence: Exploring the Cultural Dimension of Leadership" (La formación de líderes con inteligencia cultural: una incursión en la dimensión cultural del liderazgo), un capítulo incluido en el libro *Extraordinary Leadership: Addressing the Gaps in Senior Executive Development* (Liderazgo extraordinario: cómo llenar los vacíos existentes en el desarrollo de los altos directivos).

La inteligencia cultural es la capacidad de distanciarse de las propias opiniones para analizarlas. Esta capacidad cobra más importancia si se tiene en cuenta que los estilos de liderazgo son cada vez más colectivos.

Durante las dos últimas décadas, los grandes cambios producidos en el lugar de trabajo han aumentado la necesidad de dirigir grupos de culturas diferentes. Se ha experimentado una afluencia de mujeres e inmigrantes muy preparados académicamente. La nueva generación tiene valores muy diferentes a los de las generaciones anteriores: quieren disponer de más tiempo para dedicar a la familia, un medio ambiente mejor y justicia social. Además, la globalización de los negocios empuja a cruzar fronteras, incluso cuando no es necesario viajar, y a menudo se trabaja con clientes de otras regiones.

Considera las asunciones imperceptibles

Los empleados de distintos entornos aportan valores diferentes al trabajo. Los líderes deben ser conscientes de que las culturas están ligadas a unas asunciones básicas que, con frecuencia, se dan por sentadas. Comprenderlas resulta crucial.

Un pequeño ejemplo: el término "fecha límite" significa "una fecha de entrega acordada" en los EE.UU.; en cambio, significa "dentro del plazo estimado" en América Latina. Este tipo de matices plantean un reto a los líderes que dirigen grupos diversos, tanto si se trata de equipos dispersados geográficamente o si dirigen operaciones que se realizan en diferentes países.

La necesidad de disponer de líderes globales que puedan dirigir culturas distintas de manera efectiva, sumado a la escasez de personas con esta capacidad, es uno de los retos a los se enfrentan las empresas que emprenden estrategias de globalización.

Las autoras sugieren algunas herramientas estratégicas que las organizaciones podrían aplicar para fomentar el desarrollo y la efectividad del liderazgo: la formación de la conciencia cultural y la internacionalización.

Programas de formación intercultural

La formación de la conciencia cultural puede ayudar a los líderes a adoptar el comportamiento adecuado según la cultura. Este conocimiento se adquiere, por ejemplo, a través de la formación del lenguaje, libros y formación personal. Sin embargo, la tarea de formar líderes verdaderamente capacitados para adaptarse a diferentes culturas requiere pasos adicionales.

Una técnica consiste en el "asimilador cultural", una actividad que proporciona a los participantes "incidentes críticos" en los que participan diferentes culturas; por ejemplo, un visitante americano se reúne con un residente local en un país extranjero. Cada evento va acompañado de una cuestión y de varias interpretaciones alternativas sobre el comportamiento de la persona local. Los alumnos escogen una interpretación y, posteriormente, reciben la valoración de su respuesta. Cada incidente crítico se ha creado para resaltar conceptos culturales específicos. El objetivo final de este tipo de ejercicios es formar a los participantes para que puedan responder e interpretar hechos de forma similar a la manera en que lo harían los individuos de la cultura de llegada.

Nada como la experiencia

Aunque estas actividades proporcionan una base para poder comprender una cultura, se necesita algo más para aumentar de verdad la disposición mental de una persona y adquirir conciencia cultural. Es en este ámbito donde los programas basados en la experiencia entran en juego. En ellos, participantes de la misma o de diferentes culturas se reúnen y se exponen a distintas, pero igual de válidas, perspectivas de diversas visiones del mundo. Comparten historias, mejores métodos y retos.

Los programas basados en la experiencia destacan la importante diferencia que existe entre aprendizaje y desarrollo. Una cosa es aprender sobre las diferencias. Otra muy diferente es cultivar comportamientos que acepten o, aún mejor, valoren estilos de personalidad o visiones del mundo diferentes, de manera que se lleguen a apreciar las diferencias y considerar puntos de vista alternativos.

Llevar a cabo un programa de concientización explícito puede servir para que las personas se conozcan a sí mismas, hecho que se consigue exponiéndolas a una serie de personas y puntos de vista diferentes a los propios. La realización de voluntariados en ONG (como los que se ocupan de las personas sin techo) o la participación en deportes de aventura en los que se fomenta el espíritu de equipo (como la escalada) son algunos de los métodos que pueden ayudar a abrir la mente.

Los test de autoevaluación que se usan para formar a los emigrantes también pueden emplearse para que todos los trabajadores puedan desarrollar su capacidad de adaptación a valores culturales diferentes. Ciertos rasgos, como ser responsable y motivador, son mejores indicadores de inteligencia cultural que otros, pero incluso aquellas personas solitarias o menos colaborativas tienen la capacidad de mejorar sus habilidades. Así pues, las empresas pueden adaptar los programas de formación según sea necesario.

Las empresas también deberían sopesar la experiencia personal. El estudio muestra que los individuos que ya cuentan con la experiencia de haber cruzado fronteras y que han aprendido a valorar las diferencias y la adaptación suelen tener más éxito a la hora de trabajar en otros países. Un hecho a tener en cuenta, incluso si el trabajador no se mueve de su país pero tiene que realizar tareas empresariales interculturales con regularidad. Algunas multinacionales transfieren rutinariamente personal directivo profesional a otros países, precisamente con la intención de adquirir habilidades para trabajar con otras culturas.

Fíjate en las similitudes, no en las diferencias

Según las autoras, las empresas deben incluir la inteligencia cultural como parte de la estrategia de desarrollo del liderazgo. Los directivos que cruzan fronteras afirman que aprender procedimientos diferentes, escuchar a los demás y observar como otras personas interactúan entre ellas les permite ser más efectivos.

Aunque vivir y trabajar con personas que mantienen asunciones distintas a las de cada uno puede ser un potente motor para incrementar el conocimiento de uno mismo, no siempre es señal de éxito. Es lo que ocurre en el caso típico de aquellos emigrantes que normalmente se fijan en las diferencias y se niegan a aprender de la nueva cultura, de manera que solamente interactúan con personas de su misma cultura.

Los individuos, equipos y empresas que se basen en las similitudes y se resistan a fijarse en las diferencias que hay entre las personas serán los grandes triunfadores a la hora de dirigir el mundo interdependiente y multicultural en el que vivimos.

www.iese.edu/es/insight