

INFOGRAFÍA

¿Qué es el liderazgo multicultural?

Se refiere a un liderazgo que reconoce y se adapta a diversos orígenes culturales y expectativas en el entorno laboral. La realidad es que el 70% de las empresas operan en varios países, lo que hace que esto sea una tendencia en la situación laboral actual. Como las diferencias culturales **influyen en la comunicación, la toma de decisiones y la colaboración**, hemos creado esta infografía para crear unos puntos de referencia en cuanto al liderazgo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS?

COMPETENCIA LINGÜÍSTICA

La barrera lingüística es el primer obstáculo para una **colaboración eficaz**. Los líderes multilingües tienen más probabilidades de resolver con éxito los conflictos en equipos internacionales. Existe un vínculo entre el dominio de un idioma y la **creación de confianza en el liderazgo**.

LIDERAR MEDIANTE SOFT SKILLS

La conciencia cultural, la inteligencia emocional y la adaptabilidad son cruciales para dirigir **equipos diversos**. Sin estas competencias bien aprendidas, se producen malentendidos e ineficiencias.

COMPRENDER LAS DIFERENCIAS CULTURALES

8 dimensiones culturales clave que afectan a la comunicación y la colaboración:

COMUNICACIÓN

Estilos de comunicación bajo contexto (explícitos) vs. Estilos de comunicación alto contexto (implícitos)

EVALUAR

Feedback negativo directo vs. Feedback negativo indirecto

PERSUASIÓN

Prioridad de los principios (razonamiento deductivo) vs. Prioridad de las aplicaciones (razonamiento inductivo)

LIDERAZGO

Igualitario (estructuras planas) vs. Jerárquico (autoridad formal)

DECISIONES

Toma de decisiones consensuada vs. Toma de decisiones descendente

CONFIANZA

Confianza basada en la realización de tareas vs. Confianza basada en las relaciones

DESACUERDO

Confrontación vs. Enfoque evitativo del desacuerdo

PROGRAMACIÓN

Tiempo lineal (plazos estrictos) vs. Tiempo flexible (plazos fluidos)

EL LIDERAZGO MULTICULTURAL PUEDE MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA, LA INNOVACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Una plantilla diversa puede retener y atraer a los mejores talentos. Además, las empresas diversas tienen más probabilidades de captar nuevos mercados.

El **78% de los empleados** que respondieron a un estudio de Harvard Business Review afirmaron que trabajan en organizaciones en las que falta diversidad en los puestos directivos.

El **69% de los profesionales de las generaciones millennial y Z** son más propensos a permanecer cinco o más años en una empresa que cuente con una plantilla diversa. Un informe de Glassdoor muestra que el 76% de los solicitantes de empleo creen que una plantilla diversa es un factor no negociable a la hora de considerar ofertas de trabajo.

Los equipos diversos tienen un 70% más de probabilidades de llegar a nuevos mercados. Además, son un 87% mejores a la hora de tomar decisiones.

Captar nuevos mercados es imprescindible para el crecimiento empresarial. Un equipo diverso puede aportar una mejor perspectiva, soluciones alternativas e innovación.

Se calcula que **en 2051** el 20% de la población activa del Reino Unido pertenecerá a minorías étnicas. Las organizaciones que excluyan a un porcentaje tan significativo de la población debilitarán los resultados de su empresa al disminuir las oportunidades de contratación.

Rendimiento

Las empresas con equipos directivos más diversos tienen más probabilidades de:

- ser rentables
- captar nuevos mercados
- superar a sus competidores

Innovación

Los equipos dirigidos por personas con más experiencia multicultural tienen más probabilidades de triunfar en la competencia

Toma de decisiones

- Los equipos diversos toman mejores decisiones
- Los líderes que están abiertos a ideas menos convencionales animan a los demás a abrirse
- Los líderes que actúan como agentes culturales ayudan a salvar las diferencias entre subgrupos

LA IMPORTANCIA DE LA MULTICULTURALIDAD:

Mejora la comunicación

Reduce los malentendidos y promueve mejores relaciones en equipos o comunidades diversas.

Fomenta la inclusión

Promueve el respeto y un trato justo para todas las personas, independientemente de su cultura.

Potencia la resolución de problemas

Las perspectivas diversas dan lugar a soluciones más innovadoras y completas para los desafíos que se presentan.

Es esencial para el liderazgo

El liderazgo multicultural eficaz implica comprender e integrar diversos puntos de vista.

Contribuye al rendimiento global

Ayuda a los colaboradores a desenvolverse en un mundo globalizado a través de la apreciación multicultural.



RETOS DEL LIDERAZGO MULTICULTURAL:

Los líderes a menudo se enfrentan a malentendidos y conflictos por expectativas y perspectivas que difieren según las normas culturales.

DESAFÍOS	Problemas de comunicación No captar bien las sutilezas o mensajes implícitos y parecer maleducado o poco claro.	Estilos de feedback El feedback se puede malinterpretar cuando la honestidad o sutileza no se corresponden con las normas culturales.	Crear confianza Estrategias de fomento de la confianza inadecuadas pueden provocar falta de cohesión y compromiso.	Procesos de toma de decisiones Puede surgir frustración cuando difieren las expectativas sobre el poder y el proceso de toma de decisiones.	Percepción del tiempo Las diferencias en la gestión del tiempo pueden retrasar los proyectos y crear tensiones.
	Los líderes deberían dejar claras sus preferencias en cuanto a comunicación y utilizar estilos explícitos e implícitos en este tipo de entornos.	Hay que explicitar las expectativas sobre feedback y dejar clara la intención del mensaje.	Los líderes deben dedicar tiempo a crear relaciones personales en sus equipos y saber mantener la profesionalidad en todo momento.	Como líder, hay que encontrar un punto medio y pedir opinión al equipo, al mismo tiempo que te responsabilizas de las decisiones finales en entornos jerárquicos.	Hay que establecer plazos claros pero flexibles en cuanto a variantes culturales, poniendo énfasis en la importancia de cumplir los objetivos clave.
	Un manager alemán cuya cultura requiere menos contexto (donde la comunicación es explícita y directa) da unas instrucciones detalladas en una reunión, pero a su equipo, que pertenece a una cultura de mayor contexto como la japonesa (comunicación implícita y depende de comprensión mutua), le parece demasiado directo y formal.	Un manager británico (estilo de feedback indirecto) le dice a un colaborador indio: “Es una idea interesante, pero quizás podamos explorar otras opciones”. El colaborador lo percibe como una luz verde y sigue por el mismo camino. Sin embargo, en la cultura británica, su comentario se entiende como una forma sutil de rechazar la idea.	Un líder estadounidense centra sus esfuerzos en obtener resultados (confianza basada en tareas) con su equipo italiano, pero ellos dan más importancia a la relación de tú a tú (confianza basada en relaciones). La falta de conexión provoca que el equipo dude a la hora de confiar plenamente en él.	Un líder escandinavo (cultura de toma de decisiones consensuada) dirige un equipo indio (cultura de toma de decisiones descendente). El líder espera opiniones y consenso por su parte, pero el equipo espera que sea el líder quien tome la decisión final.	El equipo de un proyecto está compuesto por estadounidenses (cultura del tiempo lineal) y brasileños (cultura del tiempo flexible). Los primeros se sienten frustrados cuando se incumplen los plazos porque sus compañeros de Brasil priorizan la adaptabilidad en lugar de ceñirse a la planificación.
DESAFÍOS	Resolución de conflictos Los estilos de confrontación difieren mucho. Los estilos directos pueden ofender a quienes, por cultura, valoran la armonía.	Estilos de liderazgo Los líderes pueden parecer demasiado controladores o indiferentes, según las expectativas culturales.	Expectativas normativas y éticas Alinear las políticas empresariales globales con las normas culturales y leyes locales.	Adaptar las estrategias de motivación Algunas culturas se motivan mediante recompensas individuales y otras a través de objetivos comunes.	Lenguaje y malentendidos Las diferencias lingüísticas o las expresiones idiomáticas pueden provocar confusión.
	Comprender las preferencias en la resolución de conflictos y adaptarse a ellas, recurriendo a debates privados para obtener feedback en culturas que evitan los conflictos.	Equilibrar la autoridad y la inclusión en función de las preferencias del equipo, mostrando respeto por las normas culturales.	Informarse de las normas locales y garantizar su cumplimiento, fomentando un entorno integrador que respete los valores globales.	Entender qué motiva a cada equipo y adaptar los incentivos en consecuencia.	Utilizar un lenguaje claro y sencillo y asegurarse de que se ha entendido, especialmente las frases idiomáticas.
	Un líder francés (a quien no le incomoda la confrontación) critica abiertamente una propuesta delante de un equipo de Asia Oriental (una cultura que evita el conflicto). El equipo se siente avergonzado y desmotivado.	A un líder chino (cultura jerárquica) le cuesta motivar a su equipo holandés (cultura igualitaria), que esperan ser tratados como iguales y rechaza el control excesivo.	A un líder estadounidense que trabaja en Arabia Saudí le parece que las costumbres y normativas locales en materia de género y dinámica laboral difieren mucho de las de EE.UU.	Un manager japonés motiva a su equipo alemán haciendo hincapié en los logros del grupo, pero los colaboradores alemanes prefieren un reconocimiento por sus contribuciones individuales.	Un manager estadounidense le dice a un colaborador británico “Let’s table this for now”, que significa dejar algo para más adelante. El colaborador británico interpreta que hay que priorizar el asunto, “ponerlo sobre la mesa”.

COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO MULTICULTURAL

Adaptar los estilos de liderazgo

Los líderes multiculturales eficaces adaptan sus estilos según el contexto cultural. Por ejemplo, pueden usar una comunicación de mayor contexto en Japón y de menor contexto en Alemania.

Fomentar la colaboración

Los líderes son los responsables de tender puentes en equipos donde hay diversidad cultural y crear entornos en los que las diferencias se vean como puntos fuertes. La escucha activa, la comprensión de los valores culturales y el respeto es crucial.

Otros:

Tolerancia a la ambigüedad; sociabilidad e interés por los demás; competencias metacomunicativas; flexibilidad de estrategia y tácticas; capacidad de afrontar la complejidad; estabilidad personal.

Crear confianza entre culturas

Culturas basadas en tareas: la confianza se construye a través del rendimiento y los resultados.

Culturas basadas en las relaciones: la confianza se construye a través de la conexión personal y el entendimiento mutuo.

Conciencia multicultural

Conocimiento de las culturas e historias del mundo.

Humildad cultural: reconocer que nadie puede dominar plenamente todos los conocimientos culturales y permanecer abierto al aprendizaje continuo. Por ejemplo, preguntar, con respeto, para aprender sobre prácticas culturales desconocidas.



ASPECTOS CULTURALES DEL LIDERAZGO MULTICULTURAL

Cuestiones culturales sensibles

Religión, etnia, identidad de género, orientación sexual, espacio personal, prácticas alimentarias, elección de ropa, saludos, humor, acontecimientos históricos.

Mujeres y liderazgo e igualdad de género

- Ventajas de promover el liderazgo femenino en las organizaciones.
- ¿Cómo pueden ayudar a mejorar las líderes los procesos de toma de decisiones y la innovación empresarial?
- ¿Cómo puede influir positivamente en la satisfacción de los empleados la promoción del liderazgo femenino?
- ¿Por qué es importante la representación femenina en puestos de liderazgo, y cómo beneficia a la sociedad y la economía?

Cómo enfocan el liderazgo las culturas de todo el mundo

- ¿Qué se considera un buen líder en distintas culturas? Actitudes orientadas hacia la autoridad y hacia la toma de decisiones.
- En cuanto a las orientadas a la autoridad, hay dos corrientes:
- Jerárquicas: en estas culturas, se hace mucho hincapié en la jerarquía dentro de la empresa y se muestra una mayor deferencia hacia los miembros de mayor rango de la jerarquía.
 - Igualitarias: en estas culturas, se considera que el manager está al mismo nivel que sus subordinados. Todos son considerados iguales.
- En cuanto a las actitudes orientadas a la toma de decisiones, hay dos corrientes:
- De arriba a abajo: en estas culturas, es en última instancia el jefe o la jefa quien toma la decisión.
 - Consensuales: en estas culturas, solo se toma una decisión cuando todo el mundo está de acuerdo.

SUGERENCIAS PRÁCTICAS:

Cómo afrontar la multiculturalidad desde el liderazgo.

CÓMO DESARROLLAR EL LIDERAZGO MULTICULTURAL EN LAS EMPRESAS:

Autoconocimiento

Global thinking

Curiosidad cultural

Flexibilidad

Inclusión

Gestión de la diversidad

Credibilidad y paciencia

EL PAPEL DE LAS SOFT SKILLS PARA LOS LÍDERES MULTICULTURALES:

Desarrollar una “caja de herramientas” con soft skills:

Escucha activa

Comprender las preocupaciones del equipo sin juzgarlas

Inteligencia emocional

Reconocer y respetar los matices culturales

Resolución de conflictos

Superar eficazmente los malentendidos culturales

Adaptabilidad

Estar dispuesto a adaptar los planteamientos a cada cultura

Según las investigaciones, las competencias comunicativas y la eficacia del liderazgo se pueden cultivar mediante retos de desarrollo y experiencias diversas.

Cómo crear un entorno integrador

RECONOCER EL VALOR DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

Las organizaciones que prosperan gracias a la diversidad cultural tienden a superar económicamente a las demás y presentan mayores índices de innovación. Adoptar un liderazgo multicultural no es sólo un imperativo moral, sino una ventaja estratégica.

FOMENTAR LA INTELIGENCIA CULTURAL

La inteligencia cultural implica la apreciación empática de valores y creencias diversos. Iniciar diálogos interculturales y crear seguridad psicológica para personas de orígenes diversos fomenta el respeto y la comprensión mutuos.

PULIR UNA COMUNICACIÓN MÁS EFICAZ

Los líderes deben superar las barreras lingüísticas y los matices culturales para garantizar una comunicación clara e integradora. La escucha activa, tener la mente abierta y la curiosidad contribuyen a crear un entorno de apoyo en el que se escuchan todas las voces. Desarrollar habilidades de comunicación intercultural es primordial para colaborar con éxito.

Recomendaciones para crear equipos con mayor conciencia cultural

Garantizar que los expatriados estén expuestos a un amplio abanico de experiencias, como los programas de rotaciones globales.

Contar con la posibilidad de exponer a los colaboradores a puestos en el extranjero

Otra opción son los programas educativos internacionales (como los másteres internacionales), para relacionarse con profesionales de culturas diferentes.

MEJORES PRÁCTICAS PARA EL LIDERAZGO MULTICULTURAL

MÉDIDAS PRÁCTICAS:

- Promover el Business Coaching**

para desarrollar la inteligencia cultural
- Fomentar la curiosidad**

Animar a los miembros del equipo a hacer preguntas y conocer las experiencias de los demás
- Desarrollar un estilo de liderazgo flexible**

Adaptarse a los contextos culturales
- Practicar la empatía**

Promover y practicar la escucha activa y la comprensión de diferentes puntos de vista
- Celebrar la diversidad**

Reconocer las fiestas y tradiciones culturales
- Fomentar la inclusión**

Valorar la diversidad de opiniones y perspectivas en las decisiones de equipo

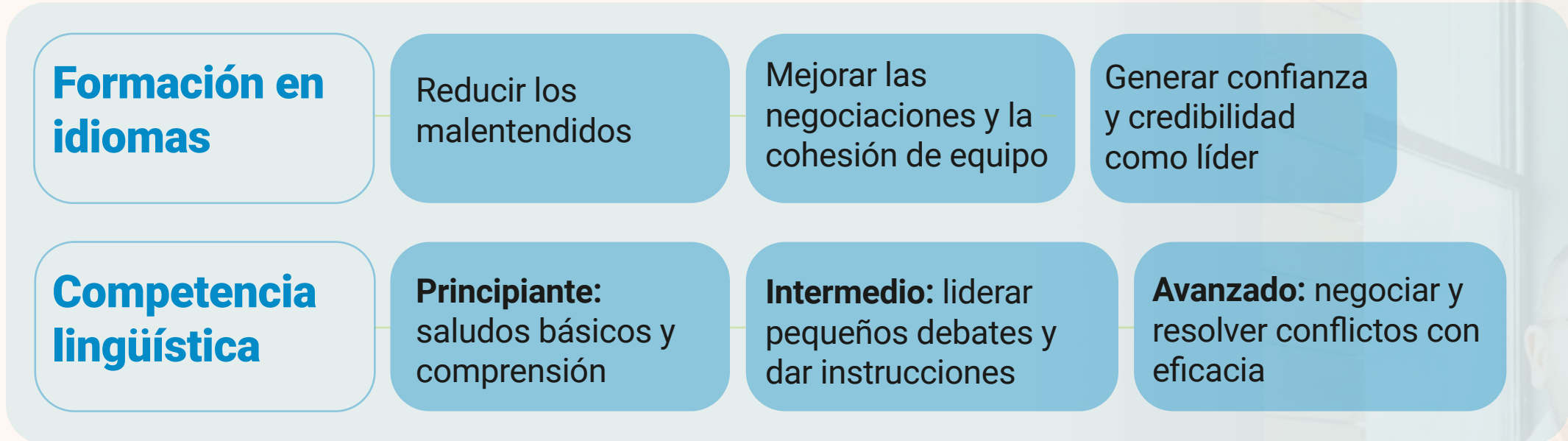
IMPARTIR FORMACIÓN EN:

- CONCIENCIA CULTURAL ADAPTADA A LA EMPRESA
- ESTILOS DE COMUNICACIÓN
- COLABORACIÓN INTERCULTURAL EN EQUIPO
- COMPE-TENCIAS LINGÜÍSTI-CAS
- SUPERAR LOS PREJUICIOS CULTURALES

EJEMPLOS DE SITUACIONES CULTURALES CRÍTICAS Y SOLUCIONES

SITUACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN LANGUAGE TIP Malentendidos en la comunicación por mail Un manager alemán escribe un mail a un compañero británico con instrucciones directas: <i>“The report must be completed by tomorrow noon.”</i> El compañero británico considera que el tono es brusco y maleducado. Animar al manager alemán a suavizar el tono: <i>“Could you please send me the report by tomorrow noon? That would be very helpful.”</i> Enseñar a los equipos las diferencias entre estilos de comunicación directos e indirectos: los alemanes suelen valorar la eficiencia, mientras que los británicos dan prioridad a la cortesía. Utilizar expresiones que suavicen la frase: • <i>“Could you please...”</i> • <i>“Would you mind...”</i> • <i>“It would be great if...”</i>	SITUACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN LANGUAGE TIP Disconformidad jerárquica Un colaborador indio se siente incómodo discrepando de su jefe de equipo estadounidense por respeto a la jerarquía. El líder estadounidense lo interpreta como una falta de compromiso. Formar al líder para reconocer las normas culturales y fomentar las aportaciones con frases como: <i>“I value your opinion—please let me know if you see any concerns.”</i> Enseñar a los colaboradores a expresar discrepancias con respeto: <i>“I see your point, but I wonder if we could also consider this approach.”</i> Introducir el desacuerdo constructivo con frases como: • <i>“I’d like to add another perspective...”</i> • <i>“Could we explore an alternative idea?”</i> • <i>“Have we considered...?”</i> • <i>“I’d like to add another perspective...”</i> • <i>“Could we explore an alternative idea?”</i> • <i>“Have we considered...?”</i>	SITUACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN LANGUAGE TIP Estilos de trabajo que se solapan Un miembro italiano del equipo prefiere plazos flexibles, pero su compañero holandés se siente frustrado por la falta de puntualidad. Establecer las expectativas respecto a los plazos, de forma que ambas partes estén alineadas. *Ejemplo: Dividir las tareas más grandes en hitos con fechas límite concretas. Hacer hincapié en la comprensión cultural: los italianos suelen dar prioridad a las relaciones sobre los plazos rígidos, mientras que los colaboradores holandeses valoran más la puntualidad y la eficacia. Enseñar vocabulario y frases relacionadas con el tiempo: • <i>“Can we agree on a final deadline?”</i> • <i>“Let’s establish milestones to ensure we’re on track.”</i> • <i>“Can we agree on a final deadline?”</i> • <i>“Let’s establish milestones to ensure we’re on track.”</i>	SITUACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN LANGUAGE TIP Silencio en las reuniones Un miembro del equipo, que es chino, permanece en silencio durante una sesión de intercambio de ideas. Los compañeros estadounidenses interpretan el silencio como una falta de interés, mientras que el colaborador chino lo ve como una señal de respeto. Informar a los miembros del equipo sobre las connotaciones culturales de la participación: algunas culturas valoran la reflexión antes de hablar, mientras que otras fomentan las aportaciones inmediatas. Utiliza estrategias para dar pie a la participación: <i>“We’d love to hear your thoughts on this, [Name].”</i> Emplear un lenguaje integrador: • <i>“What’s your take on this?”</i> • <i>“Do you have any thoughts you’d like to share?”</i>
--	--	---	--

LA IMPORTANCIA DEL DOMINIO DE UN IDIOMA



EL FUTURO: CUANDO LA IA SE UNE AL LIDERAZGO MULTICULTURAL

Sensibilidad cultural y mitigación de prejuicios	Los sistemas de IA pueden perpetuar los prejuicios culturales si no se diseñan bien. Es esencial entrenar a estos modelos con conjuntos de datos diversos para reducir estereotipos culturales.	Garantizar que las decisiones generadas por IA respetan las normas y valores culturales ayuda a mantener prácticas de liderazgo integradoras.
Comunicación y barreras lingüísticas	Las herramientas de IA, como los traductores en tiempo real, pueden mejorar la comunicación intercultural, pero es posible que no capten los matices o contextos culturales.	Los líderes deben combinar la eficacia de las herramientas de IA con la interpretación humana para garantizar que los mensajes sean culturalmente apropiados.
Toma de decisiones y marcos éticos	Cada cultura puede tener diferentes perspectivas éticas sobre la toma de decisiones impulsada por IA.	Los líderes multiculturales deben desarrollar marcos éticos que respeten estas diferencias al mismo tiempo que mantienen la transparencia sobre el papel de la IA en la toma de decisiones.
Inclusión y representación	Garantizar que la información sacada de la IA incluya perspectivas culturales subrepresentadas puede fomentar un liderazgo más inclusivo.	Las herramientas de IA deben examinarse para garantizar un tratamiento equitativo de todos los grupos demográficos, a fin de evitar que se acentúen las disparidades.
Formación y adopción de la IA en cada cultura	Algunas culturas pueden ser más receptivas que otras a la adopción de herramientas de liderazgo basadas en la IA debido a distintos niveles de confianza en la tecnología.	Los líderes deben proporcionar formación con sensibilidad cultural para garantizar la adopción eficaz de la IA.
Autonomía vs. Control	En las culturas que valoran el liderazgo jerárquico, las recomendaciones de la IA podrían considerarse un menoscabo de la autoridad.	Los líderes multiculturales deben encontrar un equilibrio entre impulsar a los equipos con conocimientos de IA y mantener la supervisión humana.

LANGUAGE TIPS EN INGLÉS PARA EQUIPOS INTERCULTURALES

	Consejo	Ejemplos
Simplificar el lenguaje para mayor claridad	Evitar expresiones o jerga que puedan confundir a los hablantes no nativos. Utilizar un lenguaje claro y directo.	En lugar de decir “We need to wrap this up”, decir “We need to finish this”.
Comprobar que se ha entendido	Animar a los miembros del equipo a confirmar que lo han entendido.	“Did I explain that clearly?” “Let me know if you need clarification.”
Técnicas de escucha activa	Repetir los puntos clave para garantizar la comprensión.	“So, what you’re saying is...” “Just to confirm, you mean that...”
Diplomacia dando feedback	Enseñar frases neutras para dar feedback.	“I appreciate your effort, and I think we can improve by...” “This is a great start. How about we adjust this part slightly?”

CONCLUSIÓN

El verdadero liderazgo multicultural va más allá de los esfuerzos individuales por instigar un cambio organizativo. Los programas de liderazgo multicultural enseñan a los líderes a reflexionar, adaptarse y defender una cultura de equipo inclusiva, y así promover una plantilla implicada, fuerte y motivada.

En conclusión, un liderazgo multicultural en organizaciones multiculturales exige voluntad y capacidad para adaptarse a las distintas necesidades de las personas. Requiere compromiso con la empatía, buenas dotes de comunicación y comprensión cultural. Si adoptan la diversidad como catalizador de la innovación y el impacto, los líderes podrán empezar a trabajar hacia un verdadero liderazgo multicultural.

TAMBIÉN TE PUEDE INTERESAR:



CHEATSHEET
Cómo ser un mejor líder

¿Cuáles son los errores de liderazgo más comunes hoy en día? ¡Te lo contamos!

DESCARGAR

Fuentes:

“The Culture Map” by Erin Meyer
Mastering Multicultural Leadership: Key Strategies for Success by Magdalena Szumna. LinkedIn.
Multicultural Leadership for Organizational Change
https://www.slideshare.net/slideshow/multicultural-leadership-for-organizational-change/60349171 Bob Carlston
The Culturally Intelligent Leader: Developing Multi-ethnic Communities in a Multicultural Age by By Hirpo Kumbi
https://www.instride.com/insights/workplace-diversity-and-inclusion-statistics/
Seven Statistics That Prove the Benefits of Diversity and Inclusion in the Workplace
https://www.serenityinleadership.com/news/seven-statistics-that-prove-the-benefits-of-diversity-and-inclusion-in-the-workplace
Lack of cultural intelligence leaves leaders unprepared for multicultural workplaces
https://www.thepeoplespace.com/ideas/articles/lack-cultural-intelligence-leaves-leaders-unprepared-multicultural-workplaces
What happens when Multiculturalism meets Artificial Intelligence: A personal perspective with a dash of haldi, adarak, lahasun, and humour
By Mona Thing
https://www.linkedin.com/pulse/what-happens-when-multiculturalism-meets-artificial-personal-thind-dbloe/