

**EL TRABAJO EN EQUIPOS MULTICULTURALES:
PARTICULARIDADES Y MECANISMOS ORGANIZACIONALES
PARA FACILITARLOS**

Sebastián Steizel

ssteizel@udesa.edu.ar

Universidad de San Andrés

Vito Dumas 284 – Victoria – Pcia. Bs. As.

1. Introducción

La realidad de las organizaciones está cambiando. Estamos en un mundo en el que los límites nacionales han dejado de ser barreras para las empresas. La comercialización, producción y logística de las organizaciones modernas es cada vez más global y la adaptación de las organizaciones a esta nueva situación está siendo un factor de supervivencia más que una mera decisión estratégica. Las dificultades por las que atraviesan las empresas para acomodarse a este contexto están signadas por los enormes esfuerzos de coordinación que demandan las nuevas estructuras organizacionales emergentes. El alineamiento de las políticas, la estrategia y la cultura de las organizaciones que operan en este mundo es un factor esencial para constituir organizaciones competitivas.

Cuando las interacciones necesarias para alcanzar estas metas están enmarcadas en contextos interculturales e internacionales, en donde las lógicas de pensamiento y los supuestos que las fundan son diferentes, la tarea se convierte en algo sumamente complejo (Novinger, 2001). Personas de diferentes nacionalidades poseen distintos “programas mentales”, en términos de Hofstede (1991), a partir de los cuales construyen percepciones diferentes sobre lo que sucede. Estas diferencias en las percepciones son una fuente potencial de conflictos que pueden dificultar los acuerdos y el entendimiento entre las personas.

Las realidades organizacionales que describiremos están repletas de estos encuentros interculturales. La interacción entre personas de diferentes países es una realidad difícil de obviar. Ya sea en negociaciones con clientes o en reuniones y proyectos conjuntos con gente de la misma organización, vivimos experimentando estos contactos. Los problemas que pueden ocasionar estos choques culturales han sido ampliamente documentados por la bibliografía. Si bien las organizaciones tienen presente la problemática intercultural, sus actividades están focalizadas casi exclusivamente en las

políticas de expatriados. Pero esta conciencia intercultural se diluye cuando se trata de proyectos de corta duración, donde personas de diferentes países deben encontrarse por períodos cortos de tiempo para desarrollar productos, implementar políticas, desarrollar estrategias o solucionar problemas que requieren del encuentro o la interacción entre personas provenientes de distintas partes del planeta. A estos encuentros, esporádicos o no, que muchas veces requieren una inversión de dinero no menor, comúnmente no se les atribuye la misma relevancia organizacional en cuanto a su componente de diversidad cultural. Estos encuentros son percibidos como parte de las rutinas cotidianas de trabajo, donde las competencias individuales de las personas se consideran suficientes.

Desde un punto de vista lógico se plantea una contradicción. Si el tema del trabajo intercultural es un *issue* para los expatriados porque están expuestos a un entorno cultural diferente ¿por qué no lo es para otros tipos de encuentros interculturales? ¿Por qué se considera importante conocer las costumbres y la forma de pensar en determinado país cuando uno se trasladará por unos años y no sucede lo propio con las costumbres y las formas de pensar de un compañero de trabajo con otra cultura?

Los desafíos son equivalentes, pero aparentemente no sucede lo mismo con la relevancia que se les atribuye en las organizaciones. En este trabajo indagaremos sobre las particularidades del trabajo en equipos *ad hoc* compuestos por miembros de diferentes culturas, y sobre si las organizaciones son conscientes de ello y hacen algo al respecto.

He aquí entonces algunas de las preguntas que este trabajo procurará responder:

- ¿Qué particularidades distingue el trabajo en equipos multiculturales?
- ¿Qué factores permiten comprender o analizar este tipo de equipos?
- ¿Las organizaciones toman en cuenta tales particularidades?
- ¿Realizan acciones tendientes a facilitar el trabajo de los equipos multiculturales?

- ¿Qué tipo de dispositivos organizacionales se emplean (explícita o tácitamente) a la hora de diseñar e implementar este tipo de equipos?

El objetivo principal del trabajo es captar las particularidades del trabajo en equipos multiculturales, según la visión de los participantes. En segundo lugar, identificar los factores que impactan en el trabajo de este tipo de equipos, para obtener un listado de antecedentes a tener en cuenta al encarar el trabajo de equipos multiculturales. Por último, entender qué hacen las empresas para manejar estas situaciones

2. Metodología

El presente trabajo es de alcance exploratorio: nuestra intención es caracterizar estos equipos y comprender su modo de funcionamiento, más que confirmar una hipótesis respecto a los mismos. Debido a que no hay muchas experiencias realizadas a cerca de mecanismos organizacionales para encarar este tipo de trabajo en equipo, intentaremos identificar los factores emergentes que puedan servir para elaborar futuras investigaciones.

Elegí focalizar la investigación en equipos de trabajo para indagar acerca de las interacciones entre culturas dentro de las organizaciones, ya que considero que se trata de momentos en los que se producen interacciones intensas, durante períodos cortos de tiempo y en los que existen objetivos generalmente definidos. Además, como dijimos anteriormente, el trabajo en equipo es una de las herramientas más emergentes dentro de las organizaciones para hacer frente a la complejidad de los negocios.

Para alcanzar los objetivos planteados realizamos entrevistas con personas de organizaciones que han tenido una experiencia de trabajo intercultural y estuvieron dispuestas a brindar testimonio de su vivencia. Procuramos además, en algunos casos, que las personas entrevistadas fuesen responsables de los procesos de recursos humanos en cuestión y estuviesen encargados de planificar, supervisar o relevar información a cerca de

este tipo de experiencias. De esta manera, si bien no se tuvo un contacto directo con equipos trabajando, recurrimos a la experiencia de sus participantes (valiosa, pero inevitablemente sesgada) como fuente de información. Para la presente investigación, a lo largo de dos años se realizaron alrededor de diez entrevistas, algunas de ellas reiteradas, a personas con experiencia de trabajo en equipos multiculturales en organizaciones como una consultora en sistemas internacional, Accenture, Siemens, Tenaris, Novartis, y DHL. El común denominador de todas estas organizaciones es que todas realizan actividades que requieren la conformación de equipos compuestos por gente de diferentes países y provenientes de diferentes culturas.

La información proveniente de las entrevistas la procesamos cualitativamente procurando identificar las características peculiares del trabajo en este tipo de equipos. A tal efecto pusimos foco en los conflictos y las dificultades que comúnmente aparecían, así como en las ventajas de esta forma de trabajo percibidas por los participantes.

Por último, nos preguntamos por los mecanismos que podrían facilitar esta forma de trabajo en las organizaciones. Para ello analizamos no sólo aquello que las organizaciones realizan deliberadamente para lograr que su personal esté mejor preparado para encarar este tipo de proyectos; sino también, intentamos identificar en el relato de los entrevistados aquellos elementos provistos por las organizaciones que percibieron como más útiles para desempeñarse en este tipo de equipos.

3. Las culturas nacionales

Una de las principales consecuencias del proceso de apertura internacional de las organizaciones es la creciente exposición de sus miembros a personas que poseen diferentes culturas. El cruce de fronteras de las organizaciones no se refiere solo a una cuestión de límites geográficos sino también de límites conceptuales y visiones de mundo.

La cultura nacional es definida en la literatura como un conjunto de creencias, valores y supuestos básicos aprendidos, que diferencian a un grupo social de otro. La cultura es una teoría, un modelo mental o un conjunto de comprensiones conjuntas que confieren una visión particular y especial sobre el modo de funcionamiento del mundo (Schein, 1992; Trompenaars, 1993). La cultura es un conocimiento tácito adquirido a través de la socialización con el entorno que nos rodea. Al ser parte de un conocimiento tácito es difícil de formalizar y explicitar, forma parte de nuestro ser. Según Hofstede (1991), la cultura implica una forma determinada de resolver problemas: personas de diferentes culturas resuelven problemas similares de maneras diferentes. Pero la cultura no es solo una forma de entender el mundo, sino también de construirlo. Esta distinción es importante porque remarca el rol activo que tiene la cultura en la construcción de la realidad, de aquello que vemos y dejamos de ver, de aquello que interpretamos y, principalmente, de aquello que hacemos.

Este último autor identificó una serie de dimensiones que pueden ser útiles para clasificar las diferentes culturas nacionales y pueden resultar pertinentes como marco conceptual para este trabajo. Una dimensión agrupa una serie de fenómenos en una sociedad que de manera empírica se encuentran combinados, incluso aunque a primera vista no parezca necesario que sea así (Hofstede, 1991).

Las cuatro dimensiones identificadas por el autor son: *distancia jerárquica*, *colectivismo* frente a *individualismo*, *feminidad* frente a *masculinidad*, y *control de la incertidumbre*. La distancia jerárquica es el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. La segunda dimensión representa básicamente la relación individuo – grupo. En las sociedades con altos índices de *colectivismo*, el grupo de pertenencia es la fuente fundamental de identidad, y la única protección segura contra los azares de la vida, por los que las relaciones de lealtad y confianza son fundamentales. En

las sociedades *individualistas* la identidad personal es distinta a la de otras personas, que no son catalogadas por su pertenencia al grupo sino por sus características individuales. Podría definirse esta dimensión diciendo que el *individualismo* es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos, cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El *colectivismo*, por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. En la tercera dimensión el índice de *masculinidad* refuerza la autoafirmación y la competencia, mientras que las sociedades más *femeninas* se preocupan más por las relaciones, el cuidado y la vida que las rodea. Él encontró que el polo “masculino” le otorga más importancia a asuntos como la remuneración, el reconocimiento, las promociones y el ascenso, y los retos en el programa; mientras que el “polo femenino” le da más importancia a las buenas relaciones con el jefe, la cooperación, la seguridad laboral y un entorno agradable para uno mismo y su familia. La cuarta y última dimensión presentada es la de control de la incertidumbre. Esta variable representa la medida en que los miembros de una sociedad se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas e inciertas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión: una necesidad de normas, escritas o no. Las culturas que controlan la incertidumbre le huyen a situaciones ambiguas. Tratan de dar a sus organizaciones y relaciones una estructura que permita interpretar claramente y prever lo que ocurre (Hofstede, 1991).

En función de estas dimensiones podremos comprender las diferencias culturales entre miembros provenientes de diferentes culturas. Nuestra intención no es tomar los valores presentados por el autor como índices absolutos que reflejan la cultura de las personas de un país, sino utilizarlos como parámetros generales que ayuden a interpretar los comportamientos de las diferentes culturas analizadas.

La cultura nacional es un factor determinante de las relaciones entre empresas e individuos en el ámbito internacional. Estos factores están relacionados con cuestiones tanto administrativas y estratégicas como relacionales. La cultura nacional influye en el comportamiento de las personas inmersas en las organizaciones, así como en su forma de manejarlas (Trompenaars, 1993). Por ejemplo, uno de los factores principales que llevan al fracaso de las asociaciones internacionales son los problemas que surgen en la administración cotidiana de asuntos organizacionales, más que de asuntos técnicos (Whiple and Frankle, 2000). La actividad económica se ocupa la mayor parte del tiempo de asuntos contables y financieros para pensarse y controlarse así misma, pero a veces olvida un componente imprescindible para cualquier negocio: el factor humano (Trompenaars, 1993). Estos estudios indican la importancia de la gestión cotidiana de la diversidad más allá de la planificación establecida para cualquier alianza. Se pueden prever todos los mecanismos de cooperación necesarios, pero si no existe una comprensión básica en la forma de entenderse de las personas, la cooperación difícilmente funcione. La comprensión de las diferencias culturales resulta, entonces, fundamental para analizar las relaciones entre las personas dentro de las organizaciones; y su consideración, un elemento central para encarar proyectos de equipos de trabajo interculturales.

4. El trabajo en equipo

Los equipos de trabajo tienen como objetivo generar un desempeño colectivo más que individual. Ellos generan una sinergia que da como resultado un desempeño superior a la suma de las contribuciones individuales. Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias y específicas, que son interdependientes entre sí y que están comprometidos con una misma meta e iguales objetivos de desempeño (Katzenbach y Smith, 1973). Es un fenómeno organizativo consciente que no surge espontáneamente sino que es formado intencionalmente para lograr un cometido.

El desempeño efectivo de un equipo de trabajo depende de la capacidad de sus miembros de compartir el conocimiento y la información que poseen individualmente. Esa es la esencia y la riqueza de los equipos de trabajo: hacer confluir los conocimientos individuales en un conocimiento colectivo mayor que la suma de sus componentes. Este conocimiento puede ser tanto tácito como explícito y su transferencia y circulación entre los miembros del equipo crea nuevo conocimiento, tanto a nivel grupal como individual. Cuanto más fluida sea esta circulación, mejor será el desempeño del equipo como tal.

Para analizar el funcionamiento de los equipos de trabajo, nos concentraremos en tres instancias diferentes que brindarán un marco integral para su comprensión: su estructura, su desarrollo y sus relaciones. La primera de ellas está pensada para poder analizar al equipo en un momento determinado observando a sus componentes principales de forma estática; el objetivo de la segunda será comprender las etapas del proceso histórico que construye al equipo de trabajo como tal; en la tercera, la idea es observar los vínculos y las relaciones que constituyen la esencia de un comportamiento colectivo como es la tarea de un equipo de trabajo. Sobre esta base multifacética se intentará comprender el funcionamiento de los equipos.

Como dijimos anteriormente, la estructura del equipo estará determinada por su composición demográfica, las tareas que realiza y sus objetivos de trabajo. En este punto será importante entender el origen nacional (y cultural) de los integrantes del equipo, más allá del rol específico que puedan asumir en su desempeño cotidiano; además de la estructura de reglas y supuestos organizacionales bajo los que operan. La importancia del análisis de los procesos de un equipo multicultural radica en observar si más allá de la composición que tenga, el desarrollo del mismo se ve afectado de alguna manera por esta variable. Un equipo no empieza a trabajar como tal el día de su conformación sino que debe atravesar un proceso. Por eso se suele decir que un equipo es un punto de llegada más que un punto de partida (Gore, 1996) En los procesos de los equipos es donde se delimitan los

roles, los supuestos y normas compartidas, las pautas de trabajo, etc. Como se podrá observar, en este nivel de análisis es donde aparecen con mayor detalle los fenómenos emergentes de los equipos, más allá de los diseñados y planificados (como en el punto anterior). En el proceso histórico de participación compartida es donde se pueden llegar a observar particularidades en los equipos de trabajo multiculturales, ya que es el momento en donde aparecen más fuertemente las interacciones entre sus miembros y es el momento de arribar a consensos y decisiones compartidas. El análisis de la dinámica de trabajo en sus sucesivas etapas (*forming*, *storming*, *norming* y *performing*) se convierte en una herramienta fundamental para poder entender a este tipo de equipos. Por último, el nivel de análisis de la cognición grupal, completa la imagen para una comprensión acabada de los equipos de trabajo. El concepto de modelos mentales compartidos es utilizado para explicar el grado en que los miembros del equipo se encuentran en la misma sintonía y el entendimiento compartido que tienen sobre la misión del equipo y la realización de la tarea. Es decir, existe un modelo mental compartido cuando existe un acuerdo sobre los temas que son importantes para el equipo (Mayo, 2003). Aquí se observan vínculos más que individuos, formas de trabajo más que procesos. Como dijimos anteriormente, la unidad de análisis del equipo de trabajo no debe ser el individuo sino el colectivo, ya que el producto de un equipo es un *output* colectivo. Los individuos se modifican en su interacción con los demás, y su forma de trabajar también varía. Es por eso que es importante agregar esta mirada, para entender la forma que tienen los equipos de “*hacer cosas juntos*”.

Claramente estas tres unidades de análisis están fuertemente conectadas y sería imposible aislarlas completamente. Las características de las personas afectarán el modo en que se desarrolle el funcionamiento del equipo. De la misma manera, dentro de las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo veremos también ciertos patrones de relaciones y comportamientos. La idea aquí es hacer sólo una separación que facilite el análisis de los equipos, más que una estricta identificación de componentes separados entre sí.

Después de delimitar los puntos importantes que son necesarios para entender el funcionamiento de los equipos de trabajo, en el siguiente apartado analizaremos las particularidades que pueden adquirir los equipos de trabajo multiculturales.

5. Los equipos multiculturales

La bibliografía reciente ofrece una variedad de conclusiones acerca de la efectividad de los equipos multiculturales. Sin embargo, pese a que la internacionalización de los mercados y de las organizaciones ha incrementado significativamente el recurso de este tipo de equipos, sus diferencias en relación a equipos culturalmente homogéneos aún no ha sido suficientemente documentada. Para organizar adecuadamente este capítulo, revisaremos la literatura a partir de los parámetros fijados en el capítulo anterior.

Estructura

El tipo de tarea que realizan los equipos afecta el nivel de desempeño al que puedan llegar sus integrantes si provienen de culturas diferentes. En tareas que requieran diversidad de perspectivas estos equipos serán más efectivos, mientras que los equipos que realicen acciones rutinarias les será más difícil arribar a mejores resultados (Robbins, 1999). Por otro lado, Gibson (1999) argumenta que cuando la tarea que debe realizar el equipo es incierta y el índice de *colectivismo* es bajo, a los integrantes les cuesta compartir información y desempeñar su tarea efectivamente ya que suelen trabajar independientemente; mientras que cuando saben exactamente qué tiene que hacer, trabajan más interdependientemente y los resultados son más efectivos. Es interesante notar aquí, que la elección del origen cultural de los miembros, puede ser una variable relevante para lograr la efectividad del equipo, ya que determinadas “combinaciones” culturales pueden ser más efectivas o generar menos conflictos ante determinadas situaciones.

Si analizamos la composición de los equipos, la literatura ha encontrado que mientras la diversidad profesional aumenta los desacuerdos relacionados con la tarea que se

debe realizar (este sería un desacuerdo “positivo” ya que mejora los resultados), cuando la diversidad es de raza y cultura, el conflicto que se manifiesta es más personal y emocional dificultando la tarea del equipo (Pelled et al., 1999).

Un elemento importante a ser considerado cuando se habla de equipos multiculturales es el contexto organizacional dentro del cual operan. Larkey (1996) argumenta que según la posición en que la organización se encuentre en el continuo *monolítico – multicultural*, la percepción de las diferencias entre los miembros dentro de los equipos de trabajo variará. Es decir, el marco organizacional afectará el desempeño de los equipos multiculturales.

Procesos

Cuando se plantea el tema de la diversidad en los equipos producto de diferencias nacionales entre sus integrantes, la evidencia indica que estos factores interfieren con los procesos de los equipos, por lo menos en el corto plazo (Watson et al, 1993). Es decir que a un equipo de trabajo intercultural le será más difícil (le llevará más tiempo) atravesar las diferentes etapas por las que pasan los equipos para constituirse como tales.

Las relaciones entre los miembros de los equipos también evolucionan con el tiempo. Durante las primeras etapas, las relaciones interpersonales más fuertes y cercanas se dan entre los miembros que poseen culturas similares, disipándose este efecto a medida que el tiempo avanza (Salk, 1996). Ahora bien, si existe un mayor entendimiento entre personas de culturas similares, puede esperarse que estas relaciones interpersonales tengan influencia sobre el comportamiento grupal. Algunos estudios han observado que la asunción de determinados roles entre miembros de equipos multiculturales se ve influenciada por las culturas de las que provienen sus miembros, siendo algunas culturas más propensas a asumir roles con mayor poder o influencia sobre los demás; pero los resultados no han sido del todo claros. Por momentos parece que la competencia técnica

asume un papel más primordial en este sentido, aunque el origen cultural tiene también su cuota de influencia (Salk and Brannen, 2000).

Cognición

Las dificultades en los procesos de comunicación e interacción producto del abordaje diferente que a veces plantean las diversas culturas ante problemas similares, puede ocasionar también “retrasos” en el desarrollo de una mente colectiva. Para que se logre ajuste entre las acciones coordinadas de los miembros de los equipos, es necesario que existan representaciones colectivas sobre las acciones que los miembros del equipo harán con lo que otro integrante haga. Si bien esto puede generarse a partir de una historia de interacciones compartidas que genere un aprendizaje colectivo; sería más difícil de observar sin el desarrollo de la madurez del equipo.

En un interesante trabajo, Gibson et al. (2001) plantean que según el origen nacional de las personas, su concepción de lo que debe ser el trabajo en equipo varía radicalmente. Estos autores utilizan la figura de las metáforas para graficar el modelo mental sobre equipos existente en cada cultura. Las diferentes metáforas que tienen individuos de diferentes culturas nacionales afectarán las expectativas de desempeño, de trabajo y de relaciones aceptables en el equipo. Según la cultura nacional que las personas tengan percibirán al trabajo en equipo a partir de una metáfora *militar, familiar, deportiva, de asociación o de comunidad*. Estas metáforas, según estos autores, están fuertemente relacionadas con las dimensiones culturales presentadas por Hofstede. Lo importante aquí es que diferentes modelos mentales acarrearán consigo determinadas expectativas acerca de cómo debe ser administrado, controlado y cómo debe evolucionar el equipo de trabajo. Si nos encontramos en un mismo equipo de trabajo con integrantes que poseen diferentes expectativas de funcionamiento del equipo, el potencial de conflicto aumentará y su capacidad de fijar normas de trabajo compartidas se hará más dificultosa. Pero quizá lo más importante es que se hará más difícil también el desarrollo de una mente colectiva (o

modelo mental) compartido, ya que los integrantes poseen representaciones diferentes acerca del funcionamiento del equipo.

Cuando los equipos multiculturales deben tomar decisiones, las normas y modelos culturales influyen en la definición de la situación y afectan el comportamiento de los individuos. Por ejemplo, las culturas *colectivistas* suelen asumir comportamientos más cooperativos en la toma de decisiones grupales, mientras que las culturas *individualistas* eligen comportamientos más competitivos (Cox et al., 1991).

6. Abordajes para el manejo de equipos multiculturales

Aquí presentaremos algunos planteos teóricos desarrollados para encarar el trabajo en equipos multiculturales. Los abordajes suelen centrar sus argumentos desde tres miradas diferentes. La primera es aquella que considera las condiciones que tiene que tener un equipo multicultural para que sea efectivo, es decir, factores estructurales y de diseño. La segunda mirada plantea cómo se puede ayudar a desarrollar un equipo para que alcance mejores resultados, es decir, ataca el proceso. Y por último, hay miradas que combinan estas dos posturas. Analicemos brevemente estas perspectivas.

Estructura

Margarita Mayo (2003), plantea que para que los equipos multiculturales sean efectivos, hay que generar determinadas condiciones (personales y organizacionales) que permitan potenciar el trabajo de este tipo de equipos.

La hipótesis que se plantea es que los beneficios de formar equipos multiculturales superarán los costos en los casos en que:

- a. los individuos tengan la capacidad y la voluntad de trabajar con gente diversa. Aquí se pone el énfasis en determinadas competencia personales que faciliten la interacción entre los miembros del equipo;

- b. la tarea a realizar requiera opiniones diversas. Es decir, la tarea que deben realizar tiene que justificar la conformación de un equipo multicultural; y que
- c. el contexto organizacional valore explícitamente las diferencias y recompense por resultados y aprendizajes adquiridos. Deben existir políticas institucionales y condiciones determinadas que faciliten y estimulen tanto el trabajo en equipo como el trabajo en la diversidad. Todo equipo de trabajo necesita que el entorno institucional los apoye y los ayude a lograr un buen desempeño, y no que se convierta en un obstáculo producto de resistencias culturales o políticas.

Procesos

Otros autores plantean que para que los equipos multiculturales funcionen es necesario, una vez conformados, llevar adelante ciertas medidas que faciliten su capacidad para trabajar en conjunto, es decir, ayudarlos a atravesar los procesos para que puedan constituirse como un equipo.

Distefano y Maznevski (2000), por ejemplo han identificado tres tipos diferentes de equipos multiculturales:

Los destructores: son aquellos equipos que no logran adaptarse a las culturas de los diversos integrantes y se genera un clima de desconfianza, de celos en la transferencia de información y de ataques permanentes. Este tipo de equipos destruye valor más que lo crea.

Los igualadores: estos son equipos interculturales en los que la integración de los integrantes es satisfactoria y cumplen con los objetivos planteados, pero que no logran generar una sinergia que genere un valor agregado mayor al que produciría un equipo culturalmente homogéneo. Este tipo de equipos, por más que funciona eficientemente, no justifica los costos que acarrea en relación con el valor agregado que puede generar.

Los creadores: estos equipos son los que permiten generar un valor agregado significativo a partir de la conjunción y aprovechamiento de las diferentes perspectivas y visiones de sus integrantes.

La pregunta que surge es: ¿cuáles son los factores que llevan a determinar que un equipo multicultural adquiera cada una de estas características? ¿Se puede hacer algo al respecto? Estos autores plantean que para poder generar un valor agregado a partir de estos equipos son necesarios tres pasos imprescindibles. *Mapear* las características de cada uno de los integrantes y ver cómo cada una de ellas puede impactar en el desempeño del equipo. Generar *puentes* que permitan la comunicación y la “explicitación” de las diferencias existentes para ser tenidas en cuenta. Y por último, *integrar* estas diferencias a partir de un cuidadoso monitoreo de la participación de los miembros, de los acuerdos y de la toma de decisiones.

Mixtos

Por último, otros autores combinan la perspectiva de la estructura y el proceso para identificar factores de éxito en equipos multiculturales. Walter (2000) plantea que para que un equipo funcione correctamente, sus integrantes deben manejar con solvencia su *lenguaje específico*, es decir las competencias técnicas que justifican su aporte diferencial al equipo; un *lenguaje genérico* que implica un conocimiento básico de los códigos que maneja su contraparte para que exista una base común para poder comunicarse; y por último, debe existir un *integrador* o traductor que facilite las relaciones entre los miembros. En este sentido, además de ciertas condiciones necesarias para constituir los equipos, es necesario un elemento que permita facilitar las interrelaciones entre sus miembros.

Cabe aclarar que algunos estudios empíricos (Salk and Brannen, 2000) concluyen que si bien la cultura nacional puede ser un factor relevante en la capacidad de influenciar a las personas en los equipos multiculturales, no es de los más importantes. Como los

individuos construyen sus identidades a partir de la identificación con sus grupos de pertenencia más cercanos, las relaciones dentro de los equipos multiculturales se darían entre las personas más “cercanas” culturalmente, generando así determinados factores de influencia en el grupo y de comportamientos deseados. A pesar de estas hipótesis, los autores concluyen que las culturas nacionales de los miembros, no generan en sí una diferencia importante en el desempeño de los equipos multiculturales, sino que las posiciones formales de los miembros, sus orientaciones individuales y la centralidad que ocupan van a ser factores más influyentes. Es decir, las diferencias en sí no causan problemas sino que el contexto del equipo y la orientación de los miembros de los equipos hacia las culturas locales canalizan estas diferencias.

7. Resultados de la investigación

En términos generales, podríamos decir a partir de las entrevistas realizadas, que los equipos de trabajo multiculturales poseen particularidades asociadas a la diversidad cultural de sus miembros que los transforman en un interesante objeto de análisis. Si bien estas particularidades aparecen claramente en los casos relevados, las organizaciones no tienen este tema presente en su agenda de preocupaciones prioritarias.

El primer punto que resultó llamativo en casi todas las entrevistas realizadas es la poca importancia que le brindan las organizaciones (y las personas entrevistadas) al tema de la interculturalidad en los equipos de trabajo. Salvo en la entrevista con el director de R.H para Latinoamérica del grupo Tenaris, que brindó varios ejemplos sobre problemas ocurridos en experiencias de este tipo, ningún entrevistado manifestó que existiese una conciencia explícita dentro de su organización para abordar este tema. La experiencia intercultural fue vivida como un proceso natural, exitoso en su mayoría y poco diferente a lo que ocurre con otro tipo de trabajos.

Esta omisión puede deberse a la visión retrospectiva de los entrevistados que idealiza la situación vivida sobrevalorando lo exitoso y dejando en una perspectiva lejana el proceso que llevó a determinados resultados; o quizá a la falta de conciencia sobre el tema vehiculizada por la propia organización. Muchos de los entrevistados coincidieron en que hoy en día, gracias a la globalización, la gente está más preparada para enfrentar este tipo de situaciones. La posibilidad de viajar al exterior, la exposición permanente a diversas culturas y la creciente internacionalización de los estudios de posgrado desarrollarían en las personas una competencia intercultural personal y genérica de lo cual aparentemente resulta la percepción de que las diferencias culturales se han acortado o, al menos, de que se está mejor preparado para enfrentarlas. Estos planteos fueron recurrentes en las entrevistas y reflejan lo dicho anteriormente sobre la percepción de la relevancia del tema.

Sin embargo, a partir de los comentarios de varios de los entrevistados, nos inclinamos a pensar que si el tema no es visualizado como problema, ello se debe a que se dan ciertas circunstancias organizacionales que inducen a percibirlo así. Por más que los casos analizados hayan sido definidos como “historias de éxitos”, sus logros han sido producto de ciertas acciones realizadas por las organizaciones, aunque en su mayoría no planeadas explícitamente. Por eso, presentaremos a continuación los hallazgos sobre las particularidades de los equipos analizados, y sistematizaremos los resultados del trabajo con vistas a construir un esquema que permita identificar (y trabajar sobre) las características de los equipos de trabajo multiculturales. Recurriremos nuevamente a la estructura utilizada hasta ahora para analizar el comportamiento de estos equipos:

Estructura

Según lo manifestado por gran parte de los entrevistados, la **experiencia (internacional) previa** de los miembros de los equipos afecta fuertemente la dinámica de los mismos. Prácticamente todos los entrevistados hacen referencia en algún momento de

su relato a la exposición internacional y a la experiencia en el trato con culturas diversas de los miembros, que fueron necesarias para que los equipos funcionasen armónicamente. El único testimonio que relativiza este factor es el de Luis Albaine (Tenaris), quien manifestó reiteradamente que por más experiencia que se tenga, los temas multiculturales siempre pueden aparecer. Más allá de este comentario, parte de su relato estaba basado en su función de *mediador* en determinadas situaciones, debido a su vasta experiencia en estos temas; hecho que de alguna manera también manifiesta la importancia de la experiencia internacional para operar efectivamente en estos contextos. Como contraparte, podemos recordar cuando Juan Miguel (Novartis) comentó que durante su trabajo en Boston Cientific, se había encontrado con directivos americanos que casi no habían viajado al extranjero y esto se evidenciaba en ciertas políticas organizacionales con baja sensibilidad hacia lo intercultural. Cabe aclarar que cuando hablamos de experiencia internacional previa no nos referimos necesariamente a “haber viajado mucho”, sino a desenvolverse cotidianamente en entornos diversos (como fue el caso de Martín en Tenaris).

Resulta interesante analizar con respecto a la conformación del equipo, la composición por nacionalidades de los equipos de trabajo. Cuando una “fuerza de trabajo” compuesta por un grupo de personas de determinada nacionalidad realiza un trabajo en otro país conformando un equipo con personal local, existen condiciones para que se plantee una polarización basada en diferencias culturales y para que los estereotipos afloren más. Se observó en los tres casos que la distribución de las nacionalidades de los miembros que conforman el equipo aparece como un elemento importante a tener en cuenta. Los comentarios sobre “los otros” pueden compartirse sólo con miembros de la propia cultura y, ante cualquier dificultad de comunicación, ello invita a refugiarse en “lo nacional” contra “lo extranjero”. En cambio, cuando no existe la posibilidad de aliarse con una persona culturalmente afín, la situación estimula a los participantes al respeto de las diferencias. En el momento en que se genera un desequilibrio interno entre las nacionalidades, esto puede provocar que sometan o repriman ciertos juicios y aportes de algunos de los participantes

por sentirse inhibidos frente a la “mayoría”. Esta evidencia puede relacionarse con la presentada por Salk (1996), quien constata que en los equipos multiculturales las relaciones más fuertes se producen al principio entre los miembros con afinidad cultural nacional.

Relacionado con lo anterior, observamos que cuando un grupo de trabajo compuesto por miembros de dos o más países trabaja en cierto país anfitrión (como en el caso de Martín en Brasil, Ariel en México o Brasil, Luis en México) **los rasgos de la cultura de trabajo del país anfitrión tienden a imponerse**. En casi todos los casos, *los miembros visitantes tienden a adaptarse a las normas de la cultura local y la cultura que emerge del equipo de trabajo se asemeja a la del país anfitrión*. Como contrapartida de lo anterior, la jerarquía no es determinante a la hora de identificar la cultura de trabajo emergente.

Un último punto importante a analizar en este aspecto se refiere al **contexto organizacional** donde se desenvuelven los equipos. Tanto Tenaris, como Novartis y la Consultora tienen fuerte apertura internacional y poseen una estructura centralizada por regiones: la mayor parte de los procesos organizacionales están coordinados desde un país de la región, mientras que el resto de las oficinas responden directamente a esa central (no todos los procesos deben estar centralizados en un mismo país, pero sí cada país puede ser responsable de un proceso). Estas estructuras generan una fuerte necesidad de interacción entre las distintas partes de la organización intensificando los contactos interculturales para poder realizar la gestión cotidiana de las tareas. De esta manera, se produce una rutina de trabajo en donde la intercultural es la regla y no la excepción. Si es cierto, como señala Larkey (1996), que el entorno organizacional afecta significativamente el desempeño de los equipos de trabajo, constatamos que las organizaciones analizadas poseen todas un fuerte componente *multinacional* que facilita el trabajo de los equipos analizados. Esta particularidad de las organizaciones puede ser uno de los factores subyacentes en la alta percepción de éxito en relación a los proyectos analizados

Procesos

El primer elemento que aparece en todos los testimonios se refiere a la necesidad de adaptación mutua y al tiempo requerido para lograrla. Casi todos plantearon que para constituir un buen equipo de trabajo es necesario dedicar un tiempo prudencial y específico al entendimiento mutuo. Los testimonios concuerdan con la evidencia empírica presentada por Robins (1999) y Watson et al. (1993), quienes han observado que la etapa de formación de los equipos multiculturales suele ser más larga que la de los culturalmente homogéneos. Las cuestiones más comunes que se plantean en esta etapa son de orden idiomático y de sentido. Antes de definir objetivos comunes (cuestión central en la etapa de *forming*) los equipos multiculturales deben construir códigos compartidos de comunicación, siendo ésta una particularidad distintiva. Suponer que cuando se comparte el idioma la cuestión de la comunicación es irrelevante puede ser un error. En los casos se vio que la construcción de códigos comunes también es necesaria cuando los miembros de un equipo multicultural poseen el mismo idioma materno. La modalidad de este tipo de trabajo demanda un período de aprendizaje que requiere un tiempo a ser considerado.

Otro punto a remarcar se refiere a la construcción de las normas de trabajo. En el proceso de construcción de un abordaje común hacia el trabajo, los equipos atraviesan por un proceso de negociación de significados que les permite arribar a un sentido compartido de lo que deben hacer y cómo. Al respecto un relato de Martín (Tenaris) sobre la elección del idioma a utilizar en las reuniones con brasileños, puede ser ilustrativo al respecto. La negociación entre los dos subgrupos que conformaban el equipo se dirimió a favor del grupo anfitrión, que impuso su preferencia. Luis Albaine (Tenaris) comentó que para evitar sesgos en la evaluación de subordinados, debió instruir individualmente a varios de los miembros del equipo evaluador sobre las particularidades culturales de determinadas personas. Aunque no se hallaron patrones o mecanismos recurrentes en lo que respecta a la fijación de normas, es evidente que ello se logró mediante la **construcción de puentes** que permitieron la comprensión de lo ajeno y su incorporación a la dinámica del equipo.

Con respecto a la dinámica particular de estos equipos de trabajo, observamos que las personas que participan en estos equipos tienen una cautela especial en su comportamiento. En algunos casos esta cautela puede manifestarse en falta de participación, y en otros puede ser un especial cuidado en la comunicación y en el contacto con los demás. Lo cierto es que casi todos los entrevistados manifestaron que se comportaron de una manera particular en sus equipos de trabajo (cuidándose de lo que decían, adaptando sus estilos de liderazgo, representando al país, etc.). Asumían comportamientos diplomáticos, al sentirse *embajadores* de su propio país.

En varios testimonios se remarcó la existencia de un líder integrador con capacidad de percibir las particularidades de los equipos multiculturales (como el período de adaptación, la necesidad de alcanzar acuerdos sobre la forma de trabajo y la comprensión sobre las diferencias en los estilos de trabajo). Éste puede ayudar a que los equipos atraviesen las diferentes etapas de una manera más armónica.

Cognición

Un punto que apareció recurrentemente en las entrevistas es que más allá de los inconvenientes experimentados al trabajar en equipo, todos los participantes consideran que se trató de experiencias enriquecedoras, principalmente en el plano cultural. La diversidad de los equipos de trabajo le aporta una cuota especial a los relatos de los entrevistados, que generalmente afirman que “*fue muy enriquecedor*”, “*aprendí mucho*”, “*de otra manera no lo hubiésemos podido hacer*”, “*fue muy interesante*”, etc. Hay claros indicios de que **las personas se interesan en la experiencia multicultural en sí, y que las relaciones estuvieron signadas por este interés**. Es decir que la experiencia intercultural predispone a las personas a actuar de determinada manera frente a los demás: con más cuidado, indagando acerca del otro, con curiosidad, con interés, etc. Es interesante observar que, al elogiar el trabajo efectuado, los entrevistados rescatan los aspectos positivos de la

experiencia interpersonal, más que del trabajo en sí. Fue difícil lograr que los entrevistados hablasen sobre la dinámica del trabajo en sí porque, porque de hecho ponían mucho énfasis en los ejemplos sobre relaciones interpersonales. *Es como si se dieran dos dinámicas de trabajo en paralelo pero totalmente interdependientes: la primera relacionada con el trabajo en sí mismo, con la tarea que tenían que realizar; y la segunda con el trabajo de conocer al otro.* Martín (Tenaris) lo dijo explícitamente cuando comentó que parte de su objetivo era salir de ese trabajo con otro idioma, Ariel (Consultora) cuando planteó que *“he crecido mucho (en lo personal) con ese trabajo”*; Juan Miguel (Novartis) también señaló que la experiencia había sido enriquecedora. Todos rescataron este aspecto y posiblemente ello tiñó positivamente las relaciones que se gestaron en los equipos.

Otro elemento considerado importante por los entrevistados al analizar sus experiencias de trabajo fue la **complementariedad entre los miembros del equipo**. Frecuentemente se necesitaban mutuamente para resolver problemas, no sólo desde el punto de vista técnico sino también relacional (aspecto vinculado más directamente con lo intercultural). Mutua dependencia significa que las acciones de unos, necesitan de las de otros para poder llevarse a cabo, haciendo necesaria la colaboración. La interdependencia diseñada de las tareas presionaba a los integrantes a interactuar ajustadamente. Cuando esta colaboración puede producirse efectivamente, como fue en la mayoría de los casos relatados, los resultados superaron ampliamente las expectativas y la diversidad demostró sus beneficios.

No recogimos evidencia recurrente sobre la diferencia de **estilos de trabajo** como obstáculo para la capacidad de trabajar juntos. Las diferencias de estilos y modelos mentales fueron consideradas de formas casi anecdóticas y graciosas, pero fácilmente superables a través del diálogo. Casi todos los entrevistados identificaron formas de trabajo diferentes, vinculando características nacionales con las dimensiones de Hofstede (a veces relacionadas con estigmas), pero ninguno de ellos consideró que este aspecto fuese un

obstáculo significativo para el desempeño del equipo. Estos resultados no coinciden con la amplia bibliografía desarrollada acerca de los posibles impactos de las diferencias culturales. Las hipótesis de conflictos producto de las diferencias de estilos de trabajo se minimizaron aquí a partir de las entrevistas realizadas. Esto probablemente se deba a ciertas condiciones que se fueron dando dentro los equipos (que fueron explicadas en este capítulo) que provocaron que esto haya sido efectivamente así

8. Dispositivos organizacionales para facilitar el trabajo en equipos multiculturales

En este apartado analizaremos las medidas tomadas por las organizaciones (tácita o explícitamente) que fueron útiles para facilitar el desempeño de estos equipos de trabajo.

El primer punto recurrente se refiere a la **exposición internacional** de los miembros de los equipos de trabajo. Los testimonios indican claramente que las personas con experiencia de inmersión en otras culturas agudizan su sensibilidad sobre estos temas. Luis Albaine de Tenaris informó que en su organización se intenta construir una cultura global mediante frecuentes asignaciones internacionales de sus empleados. De esta manera, al transferir a un italiano a Argentina, a un argentino a Estados Unidos, a un venezolano a Japón, se logra que tanto el expatriado como los empleados del país de destino adquieran experiencia intercultural en su trabajo cotidiano. De esta manera, cuando en un proyecto dado se requiere permeabilidad a lo diferente, la experiencia ayuda a que el choque cultural resulte menor. Esto es lo que ocurrió con Martín (Tenaris), que sin haber tenido asignaciones internacionales previas, por el hecho de tener un jefe italiano y compañeros de otros países del mundo, le resultó más fácil trabajar en equipo con gente de otras culturas.

El desarrollo de una fuerte cultura corporativa (orientada hacia la diversidad) aparece como un elemento importante considerado en las entrevistas. La construcción de una base de pertenencia común para toda la organización es como un lenguaje compartido

que sirve como medio básico de comunicación. Las reglas compartidas son el conocimiento tácito y contextual que provee de sentido a las interacciones entre las personas. Cuando esta base está bien afianzada, es decir, cuando la cultura corporativa está internalizada en todos los miembros de la organización, las diferencias culturales nacionales pueden enfrentarse sin riesgo de ruptura. Hay factores comunes que los unen, más allá de las diferencias. Es necesario aclarar que esta cultura corporativa **no suprime** las diferencias nacionales, pero cuando los miembros de la organización saben que poseen acuerdos mínimos sobre cómo funcionan las cosas en esa organización, las diferencias tienen una base sobre la cual apoyarse.

Relacionado con este último punto, es importante considerar las herramientas de formación y preparación que han aparecido en los casos. Las estrategias más comunes y efectivas han sido las centradas en la transferencia de conocimiento a través de la socialización. Formar a personas en “multiculturalidad” es difícil de realizar a través de técnicas formales. Todas las organizaciones analizadas han utilizado la transferencia de estos conocimientos vía contacto personal. Este sistema tiene la ventaja de que la persona que aprende, incorpora este conocimiento como un hábito y puede manejarse con él naturalmente; pero su desventaja es que es muy difícil de conceptualizar y asumir la conciencia de que es algo adquirido y aprehendido. Cuando esto es así, el conocimiento permanece latente en la organización y es difícil transferirlo y aprender de él. Es por eso, que una combinación de aspectos explícitos y tácitos aparecen como una alternativa posible para la formación de personas que van a ser asignadas a equipos multiculturales.

Otro elemento que aparece en los tres casos y en algunas entrevistas, es la **existencia de una figura organizacional que actúa como mediadora o integradora**. La función de Ariel (Consultora) fue creada básicamente para ayudar a la comprensión entre personas provenientes de profesiones y organizaciones diferentes, pero en la práctica su responsabilidad también consistía en solucionar los problemas que apareciesen por motivos

interculturales. Juan Miguel (Novartis) informó que existía un americano en su equipo cuya función era facilitar la comunicación entre los diferentes miembros del equipo. Martín (Tenaris) señaló la existencia de un líder de proyecto responsable de que todo el equipo cumpliera con las metas planteadas.

Esta figura no es un elemento distintivo de los equipos multiculturales pero, de existir, sus competencias deben incluir habilidades interculturales que le permitan comprender y mediar frente a las situaciones que se presenten. En cualquier caso, es importante tener presente esta figura si se desea facilitar las relaciones entre los miembros del equipo. Un líder integrador con capacidad de percibir las particularidades de los equipos multiculturales, como el período de adaptación, la necesidad de alcanzar acuerdos sobre la forma de trabajo y la comprensión sobre las diferencias en los estilos de trabajo, puede ayudar a que los equipos atraviesen las diferentes etapas de una manera más armónica. Recordemos, en este sentido, la importancia del líder en los procesos de formación y maduración de los equipos de trabajo.

9. Conclusiones

Uno de los primeros puntos que resulta necesario destacar en la investigación planteada está asociado a la necesidad de existencia de estos equipos de trabajo. Si bien la bibliografía plantea los beneficios (y también los riesgos) del trabajo en equipos multiculturales, lo que observamos en la mayoría de los casos analizados fue que su composición no obedeció a una decisión explícita y fundada tendiente a incrementar su eficiencia sino a necesidades de coordinación y de operativa cotidiana. En las compañías multinacionales o globales el conocimiento y la información se encuentran diseminados en diferentes países, y para poder reunirlos e integrarlos es necesaria la interacción de las personas a través de equipos multiculturales. Nuevamente, no es una cuestión de preferencia, sino de necesidad. Este último debe enfatizarse, pues diferencia nuestra pregunta y la que algunos autores se formulan sobre esta modalidad de trabajo. No tiene

sentido preguntarse si es **bueno o no** conformar equipos de trabajo multiculturales (o cuándo es más conveniente hacerlo y bajo qué circunstancias), se trata de una necesidad ineludible para las organizaciones que operan en entornos internacionales¹. Sólo cabe preguntarse cómo trabajan estos equipos, qué particularidades tienen y si es posible hacer algo para ayudarlos a trabajar mejor.

Respecto a **las diferencias culturales** en general, éstas aparecen en los diferentes relatos, aunque con una intensidad inferior a la esperada si se tiene en cuenta la vasta bibliografía existente sobre la diversidad cultural. Las diferencias fueron consideradas superables por los entrevistados y no representan grandes obstáculos para que se desarrolle la tarea que cada equipo debía desempeñar. Si bien se encontró evidencia sobre problemáticas propias de la diversidad cultural, sobre todo en las dimensiones *Distancia de poder*, *Individualismo*, y *Masculinidad*; éstas fueron ocasión de comentarios anecdóticos, y no fueron identificadas como origen de conflictos e interferencias. Esto no quiere decir que haya que subestimar la influencia de las diferencias culturales en el funcionamiento de este tipo de equipos de trabajo. Hay suficiente evidencia que invita a tomarlas en serio, y algunos testimonios de este trabajo lo confirman. Quizá lo más valioso de las dimensiones de Hofstede, resida en la identificación de parámetros útiles para analizar las culturas, más que en los índices propiamente dichos. Los valores de esos índices pueden cambiar, pero las dimensiones de análisis permiten focalizar nuestra atención en determinados aspectos de las relaciones interculturales. Lo que conviene hacer es preguntarnos por qué estas diferencias culturales no ocasionan conflictos que dificultan la tarea de los equipos. Las principales conclusiones que podremos extraer de este trabajo procuran explicar el desajuste entre lo que postula la teoría y lo observado en la práctica.

¹ Cabe aclarar que si bien en este trabajo la elección de las organizaciones para el análisis incluía esta característica, ha sido ampliamente documentada la necesidad de la operatoria en entornos internacionales para alcanzar significativas ventajas competitivas.

El análisis de los casos permite extraer las siguientes conclusiones sobre los factores que afectan al trabajo de los equipos multiculturales:

- La experiencia previa en entornos multiculturales de los miembros del equipo parece ser una de las condiciones previas básicas para encarar este tipo de proyectos.
- Cuando existe un equilibrio en la composición del equipo (como ocurrió en varios de los casos analizados), la polarización entre sus miembros no aparece y la gente concentra sus energías en la tarea a realizar.
- La apertura organizacional a contactos interculturales es un elemento central para facilitar el trabajo de estos equipos.
- Los equipos de trabajo multiculturales demandan un período de adaptación superior para comenzar a trabajar efectivamente en conjunto y de esta manera poder centrarse en la tarea.
- Con respecto a la dinámica particular de estos equipos de trabajo, observamos que las personas que participan en estos equipos tienen una cautela especial en su comportamiento.
- El interés resultante del carácter multicultural de los equipos inducía a sus miembros a poner un énfasis particular en el desarrollo de sus tareas. Trabajar en este tipo de equipos significaba para las personas una motivación especial.

Hemos visto aquí que las organizaciones implícitamente han tomado una serie de medidas en cuanto a estructuras y procesos de los equipos, que ayudaron mucho para que éstos sean percibidos como historias de éxitos por sus miembros. En organizaciones donde es habitual esta forma de trabajo, se ha adquirido un conocimiento con la experiencia que permite lidiar con esta realidad, pero que no ha sido formalizado. La experiencia de estas organizaciones puede ser útil para sistematizar este conocimiento. En parte lo que se desea hacer en este trabajo es explicitarlo para que sea de utilidad para otras organizaciones que estén encarando proyectos de esta índole.

Para sintetizar, podríamos decir que los puntos principales a tener en cuenta a la hora de encarar los proyectos de equipos multiculturales serían:

- El fortalecimiento de la cultura global de la empresa.
- La formación de su personal a través de mecanismos formales estimulándolos a reflexionar sobre las diferencias culturales; junto a mecanismos más informales de transferencia de conocimiento tácito.
- La elección de miembros con experiencia en contactos interculturales
- La composición por nacionalidades “equilibrada” de los miembros del equipo.
- La designación de una figura que se constituya en referente e integrador para construir puentes entre los miembros del equipo.
- El diseño del trabajo basado en la complementariedad y la interdependencia.

La conciencia de que los equipos multiculturales poseen características particulares que deben ser tenidas en cuenta, es un resultado central de este trabajo. La comprensión de estas particularidades es el primer paso para convertir el tema de la multiculturalidad en un tema de agenda para las organizaciones, y de esta manera ayudarlas a prepararse mejor para lidiar con esta cuestión, que es crecientemente una realidad inevitable para las organizaciones.

10. Bibliografía

- Distefano, J.; Maznevsky, M. (2000) Creating value with diverse teams in global management. Organizational dynamics, Vol 29, N°1, pp45-63.
- Gibson, C. (1999) Do They Do What They Believe They Can?: Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures. Academy of Management Journal; Apr99, Vol. 42 Issue 2, p138.
- Gibson, C.; Zellmer-Bruhn, M. (2001) Metaphors and meaning: an intercultural analysis of the concept of teamwork. Administrative science quarterly. 46 (2001). 274-303.
- Gore, E. (1996) Trabajo en equipos. Revista Mercado. Cuaderno N° 12. Septiembre 1996.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. And Smith, (1993) *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- Larkey, L. (1996). Toward a theory of communicative interaction in culturally diverse workgroups. The academy of management review, Vol 21, issue 2 (Apr.1996), 463-491.
- Mayo, M. (2003). La gestión de equipos diversos: un modelo para la acción. Revista de empresa. N°6. Oct-Dec. 2003, 44-54
- Novinger, T. (2001) *Intercultural communication : a practical guide*. University of Texas Press, Austin, Texas
- Pelled, L.; Eisenhardt, K.; Xin, K. (1999) Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. Administrative science quarterly, N°44, pp. 1-28.
- Robbins, S.(1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Mexico
- Salk. J.; Brannen, M. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. Academy of management journal. Vol 43. N°2. 191-202.
- Schein, E. Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1992.
- Trompenaars, F. Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Nicholas Brealey Publishing, London, 1993.
- Walter (2000) La adaptación tecnológica y el aprendizaje en cooperación : Un caso exitoso de transferencia de tecnologías en el ramo petrolero argentino. Journal of Technology Transfer 25/2000. Pp. 13-22
- Watson, W. Kumar, K. , Michaelsen, L. (1993) Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. The academy of management journal, Vol 36, Issue 3 (Jun 1993), 590-602.

70
Congreso
Nacional
de Estudios
del Trabajo

aset

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

Araoz 2838 - (C1425DGT) Buenos Aires - Tel: (011) 4804 4949 / Fax. (011) 4804 5856
www.aset.org.ar / e-mail: a-s-e-t@fibertel.com.ar