

# VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPOS MULTICULTURALES: UNA APLICACIÓN EN EL POSTGRADO INTERNACIONAL IMBA

Luisa Andreu<sup>1</sup>, Amparo Cervera, Martina G. Gallarza y Joaquín Aldás

*Universitat de València (SPAIN)*

## 1. Introducción

Bajo el programa Estrategia Universidad 2015, se menciona como objetivo prioritario la internacionalización de las universidades españolas a través de sus programas de postgrado (Ministerio de Educación, 2010). Desde la Universitat de València, y en colaboración con la red internacional IBSA (International Business School Alliance), se ofrece el Master Oficial en Gestión de Negocios Internacionales (iMBA) en el que interactúan estudiantes procedentes de diversas culturas. En el marco del grupo de innovación docente INNOVA iMBA de la Unidad de Innovación Educativa de la Universitat de València, nos planteamos como objetivo del presente capítulo el análisis de la influencia de la cultura en las percepciones de estudiantes internacionales hacia el trabajo en grupo.

Una de las manifestaciones más claras de la globalización en la educación superior ha sido la oportunidad para los intercambios interculturales de estudiantes universitarios. No obstante, es escaso el interés académico por conocer mejor como dicha interculturalidad puede favorecer el aprendizaje en al aula universitaria. La diversidad en el país de origen del estudiante presenta varios desafíos para los educadores que deben determinar las estrategias de enseñanza apropiadas en un contexto multicultural. Así, se convierte en imperativo mejorar nuestra capacidad de comprensión de las diferencias interculturales para conseguir mejoras en la calidad percibida de nuestros masters, tanto por los alumnos extranjeros como por los nacionales.

En el área de conocimiento de la gestión de empresas, las herramientas pedagógicas habituales necesitan ser estudiadas bajo el prisma de la interculturalidad. En concreto, para desarrollar competencias de trabajo en equipo, habilidad muy demandada por las empresas

---

<sup>1</sup> Andreu, L.; Cervera, A.; Gallarza, M.G. y Aldás, J. (2012): "Valoración del trabajo en equipos multiculturales: una aplicación en el postgrado internacional iMBA". IX Foro Internacional sobre la evaluación de la calidad de la Investigación y de la Educación Superior (FECIES), Santiago de Compostela.

europeas, las universidades deben saber crear sinergias entre los miembros de un trabajo académico en grupo. Como señala Nielsen (2010), las organizaciones cada vez más confían en el empleo de procesos de trabajo en equipo para satisfacer los retos de la competición global.

En definitiva, teniendo en cuenta que el trabajo en grupo es reconocido dentro de muchas disciplinas académicas como un instrumento pedagógico para la formación de graduados, desde el grupo de innovación anteriormente mencionado, consideramos de interés investigar la actitud del estudiante hacia el trabajo en equipo en el contexto de grupos multiculturales.

## **2. Método**

### **2.1. Revisión de la literatura**

La literatura revisada apunta hacia el reconocimiento por profesores y estudiantes de los beneficios de la diversidad cultural en el aula (Kelly, 2009), pero advierte también sobre la generación de conflictos por las discrepancias en las metodologías de trabajo y la disparidad en los niveles de idioma, generadores ambos en altos niveles de frustración que llevan en algunos casos a los estudiantes a preferir trabajar individualmente, sobre todo cuando la tarea revierte de manera significativa en la nota final.

Desde la teoría de la educación basada en la cultura y el trabajo en equipo, investigaciones previas señalan que la cultura influye en las preferencias de aprendizaje (Dejoy y Dejoy, 1987; Kelly, 2009). La cultura, en el ámbito de estudio del presente trabajo, se define como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro (Hofstede, 2001).

Entre las metodologías de aprendizaje, en la actualidad, las organizaciones necesitan basarse en el trabajo en equipo como un proceso clave para competir en entornos globales. Dada la relevancia de los equipos en el entorno empresarial (Nielsen, 2010), los profesores de gestión incluyen la realización de trabajo en grupo en sus programas (Pineda et al., 2009). El trabajo en grupo permite a los estudiantes aprovechar las fortalezas de sus compañeros de clase mientras que experimentan e investigan sus propias capacidades en un entorno educativo seguro (Rafferty, 2011). Sin embargo, los estudiantes no siempre presentan una actitud positiva hacia el trabajo en equipo ni de cómo el trabajo en equipo puede relacionarse con un desempeño efectivo. Así, estudios previos muestran que mientras la mayoría de los estudiantes reconocen la importancia del trabajo en equipo, prefieren trabajar de forma individual cuando el objetivo es lograr un buen rendimiento (Rafferty, 2011).

En un estudio dirigido a estudiantes de MBA a tiempo parcial de Estados Unidos, se apunta la falta de percepción positiva de los resultados del trabajo en grupo para los estudiantes locales. Concretamente, se afirma: “Si bien la diversidad cultural se consideraba por los principales entrevistados como constructiva y muy beneficiosa para sus experiencias de trabajo en grupo, estudiantes locales informaron de que la existencia de dificultades relativas al idioma y problemas culturales por parte de algunos estudiantes internacionales a menudo creaba un conflicto significativo durante el trabajo en grupo” (Rafferty, 2011, p. 9).

## **2.2. Cuestiones a investigar**

Tras la revisión de la literatura sobre cultura y trabajo en equipo en programas de postgrado internacionales, y atendiendo al objetivo general del presente trabajo, las cuestiones a investigar son dos: (i) ¿Cómo es la actitud hacia el trabajo en equipo en grupos de estudiantes de postgrado?; (ii) ¿En qué medida la cultura influye en la actitud hacia el trabajo en equipo?.

## **2.3. Metodología**

Centrándonos en el postgrado internacional iMBA, se realizó un estudio cualitativo mediante dos dinámicas de grupos a estudiantes de dicho postgrado. En el estudio participaron estudiantes procedentes de Alemania, China, España, Estados Unidos y Ghana. Las cuestiones que se plantearon en la dinámica fueron: (i) Con relación a los proyectos realizados en grupo durante este segundo semestre de 2012, ¿cómo ha sido tu experiencia de trabajo de equipo multicultural?; (ii) ¿Piensas que los equipos multiculturales permiten obtener mejores resultados que el trabajo individual?; (iii) ¿Cuáles son las principales dificultades encontradas para el trabajo en equipo en un entorno multicultural?

## **3. Resultados**

A partir de las cuestiones de investigación planteadas, se recoge una síntesis de las afirmaciones mencionadas por los estudiantes entrevistados.

### **3.1. Valoración de la experiencia de trabajo de equipo multicultural**

La valoración de la experiencia de trabajo de equipo multicultural, en función de su participación en proyectos realizados durante el segundo semestre del curso 2011-12, ha resultado positiva. A continuación, se detallan afirmaciones sobre esta cuestión:

- “En general, yo describiría la experiencia del equipo como positiva. Al estar formado por múltiples culturas, surgieron algunas discrepancias en las opiniones y preferencias,

pero se resolvieron sin mucho problema. Me ha permitido conocer las otras culturas con las que he trabajado y ha sido beneficioso para mi educación” (EE.UU.).

- “He disfrutado trabajando con otros miembros del equipo de diferentes culturas. Considero que el conocimiento de los miembros del equipo me ha permitido una experiencia de aprendizaje basada en trabajar con las diferentes culturas” (EE.UU.).
- “Una buena experiencia, no tanto relativa al contenido de los temas de las asignaturas, sino valiosa en términos de conocerte a ti mismo y las diferencias culturales en la forma de pensar y diferentes enfoques para trabajar” (Alemania).
- “Es muy difícil al principio, pero finalmente trabajamos paso a paso” (China).

### **3.2. Valoración de los equipos multiculturales versus trabajo individual**

A los entrevistados se les preguntó en qué medida los equipos multiculturales permiten obtener mejores resultados que el trabajo individual. De sus afirmaciones se destaca una respuesta positiva por cuanto que permite aprender de otras culturas. Concretamente:

- “Sí, porque la diversidad cultural es crucial para la creatividad” (Ghana).
- “Por supuesto. Los equipos multiculturales conllevan experiencias conjuntas que no pueden introducirse en equipos con antecedentes culturales similares” (EE.UU.).
- “Creo que en el grupo de trabajo puedes aprender cosas que no se pueden medir en trabajos individuales, como ética del trabajo, liderazgo, puntualidad...” (Alemania).
- “Creo que sí, porque además del conocimiento, puedo aprender más sobre aspectos culturales. Aprendo lo importante que es comprender a los demás y respetar las ideas constructivas del resto del equipo” (China).

### **3.3. Dificultades percibidas del trabajo en equipo en un entorno multicultural**

A pesar de ventajas del trabajo en equipo en entornos multiculturales, se apuntaron dificultades percibidas por los estudiantes, como son:

- “Algunas de las principales dificultades son también las que hacen el gran equipo. Algunas personas trabajan con diferentes horarios. Puede ser difícil ajustarse a las preferencias de todos los miembros del equipo en el cumplimiento de los tiempos. Asimismo, el proceso de trabajo conjunto puede y resulta difícil debido a los distintos antecedentes y estilos de trabajo” (EE.UU.).

- “El etnocentrismo, la disminución de los estándares, y diferentes niveles de estrés (algunos estudiantes no son capaces de manejar la carga de trabajo al mismo nivel que los demás)” (EE.UU.).
- “En mi equipo, creo que lo más difícil es el idioma cuando se trabaja con los hablantes nativos. Además, tenemos una percepción diferente del tiempo” (China).

#### **4. Conclusiones e implicaciones**

La literatura revisada apunta hacia el reconocimiento por profesores y estudiantes de los beneficios de la diversidad cultural en el aula (Kelly, 2009), pero advierte también sobre la generación de conflictos por las discrepancias en las metodologías de trabajo y la disparidad en los niveles de idioma, generadores ambos en altos niveles de frustración que llevan en algunos casos a los estudiantes a preferir trabajar individualmente, sobre todo cuando la tarea revierte de manera significativa en la nota final. Del estudio empírico realizado, se concluye que la experiencia de trabajo en equipo ha sido positiva. El trabajo en equipo permite obtener mejores resultados que el trabajo individual para valorar capacidades específicas. Aunque existen dificultades para el trabajo en equipo en un entorno multicultural, se advierte que no es la cultura en sí, sino las características individuales de los individuos.

#### **5. Referencias**

Dejoy, J.K. y Dejoy, D.M. (1987): “Self-directed learning: The time is now”. *Training and development journal*, 41 (9), 64-66.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kelly, P. (2009): “Group work and multicultural management education”. *Journal of Teaching in International Business*, 20, 80-102.

Ministerio de Educación (2010). Estrategia Universidad 2015: internacionalización, en <http://www.educacion.es/eu2015/ambitos-ejes-estrategicos/fortalecimiento-capacidades/internacionalizacion.html>

Nielsen, S. (2010): “Top management team internationalization and firm performance. The mediating role of foreign market entry”. *Management International Review*, 50, 185-206.

Pineda, R.C., Barger, B., y Lerner, L.D. (2009): “Exploring differences in student perceptions of teamwork: The case of U.S. and Lithuanian students”. *Journal of International Business and Cultural Studies*, vol. 1, <http://www.aabri.com/manuscripts/08089.pdf>

Rafferty, P.D. (2011): "Group work experiences: Domestic MBA student experiences and outcomes when working with international students". *Journal of Further and Higher Education*, 1-13.