DIRIGIR EQUIPOS MULTICULTURALES



EVELYN y RICHARD HIBBERT

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

Dirigir Equipos Multiculturales

Spanish Edition Copyright @ 2025 por Evelyn y Richard Hibbert
English Edition Copyright © 2014 por Evelyn y Richard Hibbert

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su almacenamiento en un sistema de recuperación de datos o su transmisión de cualquier forma o por cualquier medio -electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros- sin la autorización previa por escrito del propietario de los derechos de autor, excepto en el caso de citas breves utilizadas en relación con artículos y reseñas en revistas o periódicos.

Las citas de las Escrituras marcadas "NVI" están tomadas de LA SANTA BIBLIA, NUEVA VERSIÓN INTERNACIONAL®, NVI® Copyright © 1973, 1978, 1984, 2011 by Biblica, Inc.® Usadas con permiso. Todos los derechos reservados en todo el mundo.

Publicado por William Carey Publishing
10 W Dry Creek Circle
Littleton, CO 80120 | www.missionbooks.org

William Carey Publishing es un ministerio de la
Frontier Ventures
Pasadena, CA | https://www.frontierventures.org/

Impreso en todo el mundo

29 28 27 26 25 1 2 3 4 5 IN

ISBN: 978-1-64508-649-9 (paperback)
978-1-64508-651-2 (epub)

Library of Congress Catalog Number: 2024952438

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

CAPÍTULO 1

EL RETO DE DIRIGIR EQUIPOS MULTICULTURALES

Dirigir un equipo multicultural es una gran aventura. Pero también es una tarea compleja que implica enormes desafíos. En los últimos veinte años, a medida que nuestras funciones han pasado de ser líderes de equipos misioneros a consultores y formadores de equipos misioneros, hemos conocido a muchos líderes de equipos multiculturales que luchan contra esos retos. Un líder nos dijo: "He estado en … varios equipos multiculturales y en al menos dos de ellos, si se hiciera la pregunta: '¿Valen la pena los equipos multiculturales? daría un inequívoco no como respuesta". Otro líder admitió: "En cierto momento de la dirección de nuestro equipo empecé a dudar del valor real de los equipos multiculturales. Parecía tanto trabajo duro con poca recompensa en términos de eficacia ministerial".

Estos dos líderes no son los únicos que se preguntan si el esfuerzo que suponen los equipos multiculturales merece la pena. A pesar de estas preguntas y dudas, las organizaciones, incluidas las agencias misioneras y las iglesias, siguen reclutando y formando equipos multiculturales, ya sea intencionadamente o por necesidad. ¿Merecen realmente la pena los equipos multiculturales? Sí. Necesitamos las respuestas creativas a problemas complejos que los equipos multiculturales son capaces de generar. Necesitamos el estrecho compromiso mutuo que ofrecen los equipos multiculturales eficaces para poder hacer frente a las exigencias del ministerio en nuestro mundo en rápida evolución. Y necesitamos modelos prácticos y bíblicos de armonía intercultural en un mundo roto por las tensiones interétnicas.

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

Los equipos ministeriales multiculturales suelen enfrentarse a retos en las áreas de comunicación, toma de decisiones y gestión de conflictos. En nuestras entrevistas con equipos de plantación de iglesias en una gran agencia misionera internacional, los miembros del equipo informaron de que sus líderes eran especialmente débiles a la hora de aclarar las expectativas y las funciones de los miembros del equipo y de afrontar los problemas. Tanto ellos como sus líderes sentían la necesidad de recibir más apoyo y formación en estas áreas. El capítulo 10 abordará la cuestión de cómo pueden las organizaciones apoyar más proactivamente a sus líderes y equipos.

La investigación sobre equipos multiculturales sugiere que estos equipos tienen el potencial de ser excepcionalmente eficaces, pero también de experimentar graves conflictos. En nuestra propia investigación sobre equipos multiculturales de plantación de iglesias, descubrimos algunas relaciones seriamente dañadas y muchos miembros del equipo que sentían que el estilo de liderazgo de su líder estaba obstaculizando la eficacia de su equipo.[1] Lorraine Dierck, una misionera en Tailandia que estudió los equipos misioneros multiculturales en ese país, descubrió que dos de los doce equipos de su investigación se desintegraron debido a conflictos interculturales.[2]

El fracaso de un equipo ministerial puede ser una experiencia devastadora. Aunque el conflicto crónico no siempre conduce a la disolución del equipo, inevitablemente daña las relaciones. Los trabajadores cristianos que no están preparados para el conflicto en las relaciones de equipo esperan que la unidad y la armonía sean relativamente sencillas. Rara vez es así. Los conflictos y los malentendidos son normales entre las personas en todos los contextos, pero en la interacción intercultural se amplifican enormemente. Los líderes de equipo deben ser hábiles en la gestión de los conflictos interculturales en sus equipos, y el capítulo 7 aborda esta cuestión.

Una de las principales causas de conflicto en los equipos multiculturales son las diferencias entre los valores culturales de sus miembros. Paul Hiebert definió la cultura como "el sistema parcialmente integrado de ideas, sentimientos y valores codificados en patrones aprendidos de

1 Richard Hibbert, "Enhancing WEC Church Planting Teams: A Study of the Factors Influencing Their Effectiveness" (DMin diss., Columbia International University, 2002), 167, 169.

2 Lorraine Dierck, "Teams That Work: Leadership, Power, and Decision-making in Multicultural Teams in Thailand" (tesis doctoral, Biola University, 2007), 9.

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

comportamiento, signos, productos, rituales, creencias y visiones del mundo compartidos por una comunidad de personas."[3] La cultura afecta a todas las dimensiones de la experiencia humana. Se nos inculca desde que nacemos y afecta profundamente a la forma en que interactuamos con otras personas.

Una de las funciones más poderosas de la cultura es que define para los miembros de cada grupo cultural lo que es correcto y aceptable y cómo deben hacerse las cosas. Como nuestra cultura es tan fundamental para lo que somos, nos cuesta entender y aceptar que lo que nos parece obvio es sólo la perspectiva de nuestra propia cultura. Esta actitud se denomina etnocentrismo. Una de las consecuencias del etnocentrismo es que juzgamos como equivocadas a las personas que se comportan o piensan de forma diferente a nosotros. Cuando las cosas nos parecen "mal" nos sentimos mal. Queremos arreglar esas cosas para no sentirnos mal nunca más. Sentimos la necesidad de que el mundo esté "bien" y no podemos dejar las cosas en lo que nos parece un estado "incorrecto".

Un ejemplo de valor cultural que varía de una cultura a otra es la orientación al tiempo. Cuando trabajábamos en Oriente Medio, un compañero de trabajo estadounidense nos invitó a cenar. Para la mayoría de los australianos suele ser aceptable e incluso considerado llegar hasta media hora tarde a un compromiso de este tipo. Cuando llegamos media hora tarde, se puso furioso por lo que consideraba nuestra pecaminosa falta de puntualidad. En cambio, para los anfitriones del país era normal llegar una o incluso dos horas tarde a una cita, y no esperarles pacientemente se consideraba extremadamente desconsiderado. Si tu equipo está formado por personas de muchas culturas diferentes con puntos de vista muy distintos sobre los límites razonables de la puntualidad, es muy probable que surjan conflictos importantes.

Los comportamientos externos están vinculados a valores culturales profundamente arraigados. En el ejemplo anterior, nuestro compañero de trabajo estadounidense creía que el tiempo es valioso y no debe malgastarse, mientras que los miembros de la cultura de acogida sostenían que las personas son lo más importante y que el tiempo es ilimitado, relativamente poco importante y no controlable. En ambos casos, los valores culturales influyeron mucho en el comportamiento y las emociones.

3 Paul Hiebert, *The Gospel in Human Contexts: Anthropological Explorations for Contemporary Missions* (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 18.

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

Cuando las personas de otras culturas actúan de un modo que consideramos inapropiado, tendemos a emitir juicios negativos sobre ellas. No es raro que los cristianos de una cultura que trabajan con cristianos de otra cultura los juzguen como si ni siquiera fueran cristianos porque los ven comportarse de maneras que son inaceptables en su propia cultura. En un equipo ministerial multicultural, esto puede tener efectos devastadores.

Las diferencias en los valores culturales también significan que el buen liderazgo es percibido de manera diferente por personas de distintas culturas. Los líderes utilizarán de forma natural el modelo de liderazgo que les es familiar, aunque esto pueda resultar inapropiado o incluso ofensivo para los miembros del equipo de otras culturas, que esperan que sus líderes dirijan de forma que les resulte familiar. Dos dimensiones de la cultura descritas por Geert Hofstede que afectan especialmente a las opiniones de la gente sobre el liderazgo son la distancia de poder y el colectivismo.[4]

Una alta distancia de poder inclina a las personas a aceptar más las decisiones de un líder, mientras que las personas de culturas con baja distancia de poder tienden a esperar una participación más directa en la toma de decisiones. Si las diferencias en la distancia de poder no se comprenden y gestionan bien, pueden tener consecuencias negativas para los equipos multiculturales. Las culturas occidentales son, por lo general, culturas de baja distancia de poder, lo que se refleja en su fuerte énfasis en el liderazgo democrático. La mayoría de las culturas del mundo se sienten más cómodas con la distancia de poder alta. En las culturas de alta distancia de poder, los seguidores aceptan y esperan que sus líderes tengan más poder que ellos. A los líderes se les otorga un estatus superior, pero también se espera que sean conscientes de las necesidades de los individuos. Las culturas con gran distancia de poder atribuyen el estatus en función de la edad y la antigüedad social y esperan que sus líderes dirijan en lugar de discutir.

Las diferencias en la distancia de poder pueden causar tensiones en los equipos multiculturales. Los australianos, por ejemplo, tienen una distancia de poder relativamente baja, mientras que los chinos y los habitantes de la mayor parte de Asia tienen una distancia cultural mucho mayor. Peter,[5] un australiano de unos cuarenta años, se convirtió en

4 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 2010).

5 Aunque todos los ejemplos que se dan en este libro proceden de la vida real, los nombres y algunos otros detalles se han cambiado para preservar el anonimato.

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

el pastor principal de una iglesia multicultural con un gran número de miembros chinos. Durante sus primeras semanas en la iglesia, se esforzó por celebrar reuniones democráticas con el equipo ministerial, en las que hablaba poco e intentaba que todo el personal contribuyera a los debates para llegar a un consenso sobre la dirección de la iglesia. El co-pastor chino parecía retirarse cada vez más, y pronto se produjeron importantes tensiones en el equipo de liderazgo. El co-pastor chino esperaba que su líder fuera mucho más directivo en su liderazgo. En un equipo ministerial en Europa del Este, otro australiano fue nombrado líder de un equipo que incluía creyentes locales y misioneros asiáticos, todos mayores que él y procedentes de culturas de gran distancia de poder. A los pocos días quedó claro que había grandes tensiones en el equipo. Las discusiones fueron ineficaces y la tensión aumentó. En cada uno de estos casos, el líder era considerado demasiado joven por los miembros de su equipo de alta distancia de poder, y su enfoque no directivo reforzaba su falta de credibilidad. En ambos casos, los equipos fracasaron. El efecto de estas y otras dimensiones culturales en el liderazgo de equipos multiculturales se analiza con más detalle en el capítulo 2.

Muchos cristianos malinterpretan el concepto de unidad cristiana en el sentido de que significa no tener nunca desacuerdos y que todos tienen los mismos valores. Por ello, pueden tener dificultades para discutir sus reservas sobre los equipos multiculturales y pensar que la unidad cristiana significa que es inaceptable no estar siempre totalmente de acuerdo con sus compañeros de equipo.

No siempre podremos trabajar en armonía con otros cristianos que tienen valores culturales diferentes. Puede que algunas personas no sean capaces de hacer los compromisos necesarios para formar parte de un equipo multicultural eficaz. Una pareja de misioneros australianos fue asignada recientemente a trabajar en un equipo con coreanos para su orientación previa al campo. Se dieron cuenta de que no podían hacer frente a las diferencias de estilo de comunicación y valores culturales entre ellos y sus compañeros coreanos. Como resultado, decidieron no unirse a la agencia misionera y afirmaron que el esfuerzo de trabajar en equipos multiculturales fue una de las principales razones de su decisión. No se trataba de un fracaso, sino de un reconocimiento perspicaz de sus limitaciones personales. Los equipos multiculturales exigen compromisos por parte de todos los que los componen. Si no es posible que los miembros del equipo asuman esos compromisos, es totalmente aceptable que trabajen en otro contexto.

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.

Gracias por leer este adelanto.
Para adquirir un ejemplar de este libro, visita:

https://missionbooks.org/products/perspectives-on-the-world-christian-movement-a-reader-5th-ed

William Carey Publishing. Contenido protegido por derechos de autor.