

© DR. HÉCTOR OSWALDO TOSCANO

• Consultor de UDLAP Consultores, donde funge como coordinador del diplomado especialista en *Desarrollo de Cultura Organizacional*. *Un proceso ágil para transformar la cultura de su organización*.

• Doctorando en Historia por la Universidad Francisco Marroquín.

• Articulista sobre economía, política y negocios en *Revista Líderes* (Ecuador), *Plan V* (Ecuador) y *Portafolio* (Colombia).

• Fundador de Business Coaching School.

• Diplomado en acceso a mercados internacionales UTE.

UNA NUEVA CULTURA

En un mundo globalizado, la interacción con otras culturas es algo cotidiano. A través de las nuevas tecnologías podemos constatar en tiempo real dinámicas culturales que antes nos eran muy lejanas. Las experiencias, en ese sentido, son múltiples en el entorno empresarial. Desde la interacción con proveedores que están al otro lado del planeta, hasta la integración de ejecutivos que provienen de otras regiones.

En países como México, muy integrados a la economía mundial, estas experiencias dejaron de ser novedades. Forman parte de las estrategias corporativas, sobre todo en compañías con más de mil empleados (Ernst, Young e IESE, 2011). Expatriar ejecutivos, con el objetivo de mejorar o ejecutar ciertos procesos clave, o cubrir cargos de *management*, con el fin de mejorar la productividad, son prácticas comunes en las empresas multinacionales. Sin embargo, estas integraciones no están exentas de retos.

Uno de esos retos es la integración a una nueva cultura. Por ejemplo, un ejecutivo que es trasladado desde Alemania hacia México encontrará que mucho de lo que cree o lo que hace es diferente en el nuevo país. Desde cosas muy evidentes como el tipo de comida, el lenguaje, el tipo de relaciones interpersonales, hasta otras que no son tan evidentes como los valores.

He documentado varios casos en los que ese impacto cultural produjo graves fracasos y el tema resulta más complejo cuando muchos ejecutivos declaran no haber recibido ninguna información o proceso previo a la expatriación —25 % de acuerdo al estudio de Ernst, Young e IESE (2011)—.



PERO ¿QUÉ ES LA CULTURA?

Los elementos de los que están hechos los sistemas sociales son las comunicaciones (Becker, Reinhardt-Becker, 2016). Este es el fundamento clásico de los sistemas sociales de Luhmann. Las comunicaciones permiten

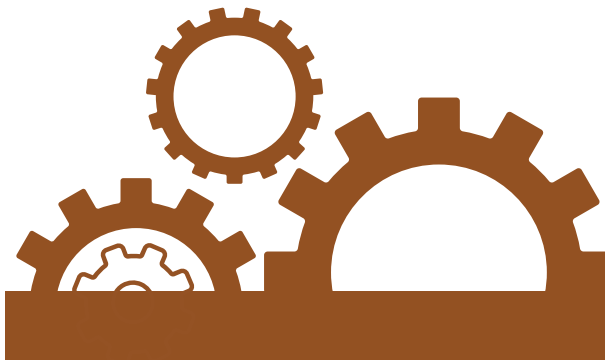
cumplir con ciertas funciones de los sistemas. Como, por ejemplo, en el sistema económico las comunicaciones se basan en la distinción entre propiedad y no propiedad de bienes. Esa es la operación básica del sistema económico.

En el caso de la cultura, siguiendo a Luhmann, es una reducción que hace posible hacer distinciones de tipo pertinente-impertinente, correcto-incorrecto, apropiado-inapropiado (Farías, 2014). De esa manera se producen las estructuras que permiten formar expectativas y planificar. Geert Hofstede hace una distinción entre cultura nacional y cultura organizacional. La cultura nacional es parte de la programación mental adquirida durante la infancia (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2021). Está representada, principalmente, por los valores.

En ese sentido, la cultura organizacional estaría caracterizada por los rituales, héroes, símbolos — aunque éstos también pueden provenir de la cultura nacional—. Una clara distinción entre cultura nacional (valores) y conducta organizacional (prácticas) permite delinear programas de integración más eficientes. En ese sentido, cuando se incorpora un ejecutivo expatriado puede adoptar las prácticas de la organización, sus valores siempre provienen de la cultura nacional a la que pertenece el ejecutivo.

Una de las tareas del área responsable de talento humano es generar un proceso de integración a la nueva cultura. Reconocer los valores propios y los de la nueva cultura. Además, se puede trabajar en procesos que permitan desarrollar las nuevas competencias — conductas observables y prácticas— que permitirán asumir el nuevo rol con eficiencia.

El costo de expatriación para una empresa es bastante considerable, tomando en cuenta que en la mayoría de los casos la empresa cubre también gastos personales. En consecuencia, este trabajo de acoplamiento a la nueva cultura no es menor, ya que tiene varias aristas y puede impactar de forma radical sobre el desempeño organizacional.



Es probable que las tecnologías de la información se utilicen como solución a una posible disminución de la movilidad internacional de los profesionales. Eso significa que los procesos de integración cultural contarán con un problema adicional: la falta de comunicación Interpersonal.

CAMBIOS LUEGO DE LA PANDEMIA

Luego de la pandemia, pensar en el trabajo se ha convertido en un asunto obligado. Por supuesto que la crisis por la pandemia afectó también la movilidad internacional de ejecutivos. Una encuesta de Cigna 360 —Well-being Survey— ha analizado las tendencias globales sobre movilidad internacional. En el caso de España, el 21 % de encuestados, desea regresar a su país de origen y el 35 % tiene más reservas que antes para trasladarse a un país extranjero (Cigna, s. f.).

Entonces, es probable que las tecnologías de la información se utilicen como solución a una posible disminución de la movilidad internacional de los profesionales. Claro, eso significa que los procesos de integración cultural contarán con un problema adicional: la falta de comunicación interpersonal.

La cultura organizacional es un activo intangible que genera valor en la economía del conocimiento, es importante cuidar la integración de todos y para ello es necesario que los responsables de gestión de talento humano diseñen procesos que permitan una integración eficiente y efectiva para los colaboradores que sean expatriados o que trabajen en ambientes culturales distintos a los suyos. **C**

REFERENCIAS

- Becker, F. (2016). *Teorías de sistemas. Una introducción para las ciencias históricas y las humanidades*. Universidad Iberoamericana.
- Ernst, Young e IESE. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-156.pdf>
- Farías, I. (2014). Cultura: la performance de mundos sociomateriales. *Convergencia*, 21(64), 65-91. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352014000100003&lng=es&tlng=es
- Más de un tercio (35%) de los españoles expatriados está menos dispuesto a trasladarse a otro país extranjero como resultado de la pandemia (s. f.). Cigna. Recuperado de <https://www.cignasalud.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mas-de-un-tercio-35-de-los-espanoles-expatriados-esta-menos-dispuesto>
- Minkov, M. (2021). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.