

## *LA ADMINISTRACIÓN DE EMPLEADOS INTERNACIONALES: ¿CÓMO SUPERAR EL CHOQUE CULTURAL EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL?*

Enos Brown Richards<sup>1</sup>

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen . . . . .	205
Abstract . . . . .	206
Palabras claves . . . . .	206
Introducción . . . . .	206
Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional . . . . .	206
Aldeas Globales . . . . .	208
El proceso de internalización de las Organizaciones . . . . .	209
Combinación Cultural de Empleados: El Proceso de Contratación Internacional . . . . .	210
Administración de una Fuerza Laboral Internacional . . . . .	211
Estrategias para el Administrador Global . . . . .	213
Síntesis . . . . .	215
Bibliografía . . . . .	215

### RESUMEN

Hoy el mundo de los negocios se ha convertido en una aldea global. Las empresas ya no se limitan a las barreras nacionales, sino que se aventuran a conquistar nuevos y desafiantes mercados en el plano internacional, con lo cual se convierten en empresas multinacionales. La contratación de personal internacional agrega un nuevo matiz al comportamiento organizacional. El administrador global debe enfrentar el reto de evitar el choque cultural en la empresa.

*PALABRAS CLAVES* EMPRESA MULTINACIONAL. CHOQUE CULTURAL. EMPLEADO INTERNACIONAL. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. DIMENSIONES CULTURALES

---

1 Máster en Gerencia de Negociaciones Internacionales. Licenciado en Comportamiento Organizacional. Psicólogo. Profesor de la Universidad de Costa Rica. Sede Regional de Limón.

---

Correo Electrónico  
[enosezql@gmail.com](mailto:enosezql@gmail.com).

## ABSTRACT

Today the business world has become a global village. Companies are no longer limited by national borders, but venture to conquer new and challenging international markets, becoming multinationals. The international recruitment hue adds a new organizational behavior. The global administrator is constantly challenged to avoid the culture shock in these companies.

**KEY WORDS:** MULTINATIONAL ENTERPRISE, CULTURAL SHOCK, INTERNATIONAL EMPLOYEE, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, CULTURAL DIMENSIONS

*“Ahora pues, descendamos y confundamos allí su lengua, para que ninguno entienda el habla de su compañero. Así...dejaron de edificar la ciudad.”*  
Génesis 11:7-8

## INTRODUCCIÓN

La historia bíblica de La Torre de Babel quizás sea la primera experiencia documentada de una empresa que obtiene carácter multinacional y que fracasa debido a los choques culturales.

Un vistazo más profundo al proyecto Babel permite darse cuenta que, como organización, tenía todos los requisitos para ser una “empresa exitosa”: tenía una misión definida, una ruta trazada por una visión; tenía metas diseñadas a partir de objetivos claros y sobre todo, una gran motivación laboral. Sin embargo, un problema interno, el repentino “choque cultural” de los empleados, pudo más que una estrategia organizacional definida.

La estructura organizacional de la Torre de Babel, como la de cualquier empresa de bienes o servicios de nuestros tiempos, se vio enfrentada a una serie de cambios (internos y externos) que motivan un rediseño estratégico, sobre todo en la forma en que se administran las personas. El éxito o el fracaso dependerán, en gran medida, de un comportamiento organizacional flexible y adaptable frente a estos cambios.

### Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional

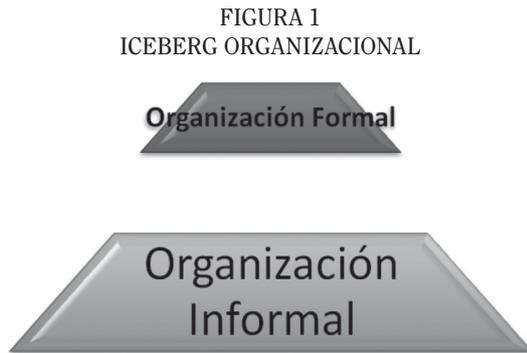
Toda empresa vive constantemente procesos de cambio. Para evitar el fracaso, uno de los primeros pasos que ésta debe realizar, es

un análisis del ambiente externo para conocer cuáles son las necesidades, para luego, partiendo de un análisis interno, diseñar estrategias que sirvan para enfrentar los cambios. En esta inestable dinámica, el estudio de una empresa u organización, sea esta de orden nacional o multinacional, puede ser comparable con un *Iceberg*, pues en cuanto a la dinámica organizacional, solamente un diez por ciento del total de la empresa es reconocible a la vista.

Esta pequeña porción es fácilmente identificable, pues se manifiesta en forma de procedimientos, departamentalización, normas y estructuras de la misma organización. A estos aspectos formales y abiertos, Chiavenato (2009) los reconoce como los componentes visibles que son públicamente observables ya que están orientados a los aspectos operacionales y hacia las tareas de la empresa. Sin embargo, la misma organización oculta algunos aspectos informales que no saltan a la vista, los cuales corresponden al noventa por ciento de la parte restante del *Iceberg*. Estos componentes, que difícilmente se perciben abiertamente – pues son invisibles y cubiertos – responden no solo a aquellos aspectos afectivos y emocionales de los empleados, sino también a una serie de factores sociales y psicológicos, como lo son: los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, los hábitos, las costumbres, el grado de motivación o desmotivación, entre otros. Esta parte no visible de la organización es la más difícil de

comprender e interpretar, así como de cambiar y de transformar.

La fig. 1 muestra el *iceberg* organizacional con estos dos factores



Fuente: Chiavenato, I. Gestión de Talento Humano

Por ser la organización un ente extremadamente complejo en su funcionamiento, para comprenderla en su totalidad no es suficiente estudiar su organigrama y su estructura (organización formal), sino que es absolutamente necesario, además, estudiar a las personas y los grupos que la conforman (organización informal), así como la dinámica que se genera al interactuar las dos.

El campo interdisciplinario, cuyo fin principal es la comprensión y el mejoramiento de la administración de las personas que trabajan en una organización, se conoce como **Comportamiento Organizacional (CO)**.

Para los autores Kinicki y Kreitner (2003) el CO, como un campo interdisciplinario, presenta tres niveles básicos: personas, grupos y organizaciones son diferentes, pero no mutuamente excluyentes. Estos tres componentes se fusionan en una particular, pero compleja dinámica, la cual dará vida al CO para diferenciarla de cualquier otra organización. Por su definición, el análisis de la CO tiene como finalidad optimizar los resultados organizacionales, de manera que, tanto la empresa como el individuo, se vean favorecidos.

El Comportamiento Organizacional, como proceso interdisciplinario, integra aportes y conocimientos de una alta gama de disciplinas profesionales, tales como: antropología, psicología, estadística, sociología, administración, ciencias políticas, entre otras. Todas estas y otras disciplinas, ayudan a entender el

comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Un factor determinante para definir el CO, que se estructura en la organización formal (aspectos abiertos y evidentes), pero que se manifiesta y se expresa en los aspectos informales (ocultos y no evidentes) de una empresa, es la cultura organizacional que se vive a lo interno de la empresa. La **Cultura Organizacional** se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres y reglas. Es el conjunto de hábitos que tienen los empleados y que son establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que todos los miembros comparten en la empresa. (Chiavenato, 2009).

En otras palabras, la cultura organizacional se refiere a la forma tradicional y habitual de pensar y de hacer las cosas que comparten todas las personas que trabajan en la organización. Estas formas habituales distinguen a una organización de las demás. Sin embargo, al hacer referencia de las percepciones que tienen las personas, respecto al trabajo, al ambiente físico en el que este se da y a las relaciones interpersonales que en ella se desarrollan, así como a las diferentes regulaciones formales que se estipulan en torno a ella, se está hablando entonces del clima organizacional.

Muy relacionado con la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional. El **Clima Organizacional** es un concepto multidimensional que se refiere al conjunto de aspectos y propiedades que pueden ser medibles y cuantificables del ambiente de trabajo, según sean percibidos estos por los trabajadores. Se ha comprobado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una organización productiva y eficiente y otra de bajo rendimiento.

El clima organizacional es el nombre dado al ambiente laboral generado por aquellas emociones, sensaciones y percepciones que experimentan los empleados de una organización y que determina su nivel de motivación. Una mirada profunda a estos tres elementos (comportamiento, cultura y clima organizacional) pueden ayudar a entender la dinámica de una organización multinacional.

## ALDEAS GLOBALES

Hoy, el mundo de los negocios se ha convertido en una gran economía global producto de los cambios que, en los últimos años, ha experimentado el comercio internacional. En años recientes, los comerciantes y mercaderes han sido testigos de eventos políticos y económicos que han tenido gran impacto, de manera directa, en la forma de negociar alrededor del mundo, tales, como el surgimiento de mercados fuertes y competitivos como China, Japón y Corea, o el nacimiento de regiones y bloques comerciales, como la Unión Europea, el Mercado Común del Sur (Mercosur), Comunidad del Caribe (Caricom), así como muchas otras naciones emergentes con nuevos mercados comerciales.

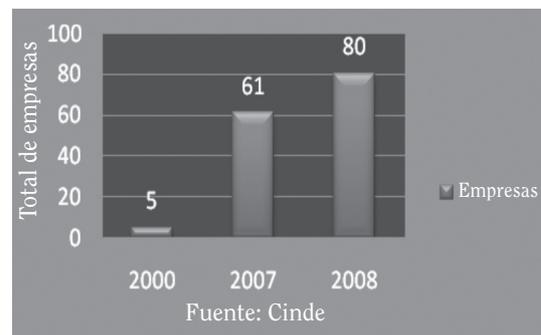
Es por esto que, actualmente, las empresas ya no están limitadas por las fronteras nacionales. En la actualidad se encuentran ejemplos de organizaciones, cuyas bases centrales están en el país de origen, pero que tienen divisiones o filiales en diversas partes del mundo. Robbins & Judge (2009) nos dan algunos ejemplos de esta realidad. Burger King es una empresa que es de propiedad británica; sin embargo tiene un alcance mundial; Mc Donald's, el restaurante de comidas rápidas que vende hamburguesas en los cinco continentes del mundo es una empresa norteamericana; los empleados de Nokia, que fabrican de teléfonos celulares cuya sede se encuentra en Finlandia, cada vez más reclutan empleados en la India y por último mencionan que, todos los principales fabricantes de automóviles actualmente construyen sus vehículos fuera de sus fronteras nacionales, por ejemplo: los carros de la marca japonesa Honda los manufactura en EEUU, los autos Volkswagen de Alemania se ensamblan en México, Ford de EEUU en Brasil y Mercedes Benz de Alemania en Sudáfrica.

En Costa Rica, también se tienen ejemplos de empresas nacionales que tienen impactos globales. Un ejemplo de ello es la empresa Rosti Pollos, nacida en nuestro país por un fundador nicaragüense, tiene franquicias en Nicaragua y Honduras; asimismo El Grupo M

(El Gallo Más Gallo), fue fundado en Alajuela en 1974, y hoy, según el periódico digital de la Nación, tiene tiendas en Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

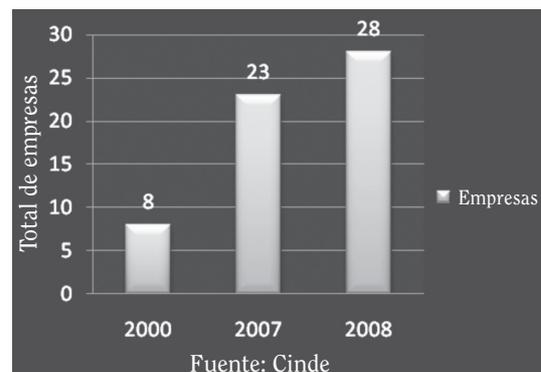
Al revisar los datos de la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), que recientemente fue señalada entre las diez mejores agencias nacionales de promoción de inversión extranjera, Costa Rica se ha posicionado entre los mejores lugares del mundo, como un destino estratégico para una gran variedad de empresas multinacionales en mercados, entre ellos: servicios, dispositivos médicos y manufactura avanzada. (Ver gráficos 1, 2 y 3).

GRÁFICO 1  
COMPAÑÍAS INSTALADAS EN EL SECTOR DE SERVICIOS



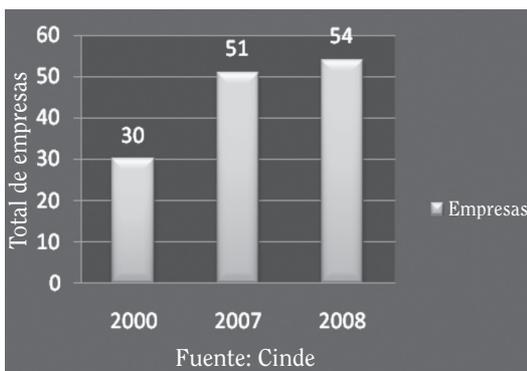
Según estos datos, el número de compañías en este sector es 16 veces más que en el año 2000.

GRÁFICO 2  
COMPAÑÍAS INSTALADAS EN EL SECTOR DISPOSITIVOS MÉDICOS



En este segundo gráfico, el Cinde afirma que a partir del año 2000, el sector de los servicios médicos ha incrementado en un 250%, desde que, en 1987, Baxter Healthcare decidió instalar una operación de manufactura en nuestro país. Hoy, esta industria ha contratado a más de 8195 personas y está compuesta por aproximadamente 30 compañías líderes mundiales, como: Allergan (EEUU) o Colloplast (Dinamarca).

GRÁFICO 3  
COMPAÑÍAS INSTALADAS EN EL SECTOR  
MANUFACTURA AVANZADA



Los datos del año 2008 del Cinde revelan que en el sector de manufactura avanzada, en el país existen alrededor de 54 empresas que contratan a más de 13 200 personas y su crecimiento, desde el año 2000, ha aumentado en un 80%.

Estos datos dejan ver que, como resultado de esta apertura comercial en nuestro país y en otros países del mundo, estas y otras compañías se aventuran a romper barreras demográficas para hacer negocios en otros países, con lo cual llegan a convertirse en organizaciones transnacionales.

Con estos ejemplos se evidencia que el mercado de bienes y servicios ha llegado a ser una aldea global que, sin querer, añade nuevas e interesantes dimensiones, de carácter internacional, a la forma de administrar los empleados.

En esta aldea global, marcada por una política económica basada en la inversión directa extranjera (IED) y que alimenta al crecimiento voraz de las empresas transnacionales,

gerentes y empleados se ven enfrentados a viajar frecuentemente al extranjero por cuestiones laborales. Una vez allí, en nuevos suelos laborales, tendrán que trabajar dentro de una cultura organizacional que con seguridad será muy distinta en cuanto a necesidades, aspiraciones, lenguaje y actitudes, en relación con las que están acostumbrados en su país de origen.

Por otro lado, aún en el propio país de origen, es muy probable encontrarse con jefes, colegas, proveedores y clientes que nacieron y crecieron en culturas distintas, pero que comparten la misma estrategia organizacional. El trabajo con personas de diferentes culturas, más que un fenómeno migratorio, hoy se ha convertido en un requisito estratégico de una organización multinacional, y para trabajar con eficiencia en una empresa con estas características y propiciar un ambiente laboral sano, Robbins & Judge, (2009) piensan que es estrictamente necesario entender la forma en que los extranjeros fueron moldeados por su cultura, geografía y religión.

## EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Uno de los principales retos y desafíos de las organizaciones del nuevo milenio es hacer frente a la competencia de las empresas extranjeras, tanto en el mercado local como en el extranjero. Por eso se apoyan en las tecnologías de la información y comunicación (TIC) pues estas favorecen la globalización y ayudan a la mayoría de las empresas locales a posicionarse en el mercado global.

Sin embargo, ¿cómo logra una empresa cruzar las barreras demográficas para posicionarse en un país extranjero? Al respecto, Gómez-Mejía, Balkin y Cargy (2009), proponen cinco etapas por las cuales debe atravesar una empresa para internacionalizar sus actividades comerciales:

- *Etapa 1 (Actividades Nacionales):* El mercado de la empresa es exclusivamente nacional. Aquí, las decisiones sobre la estrategia de mercado y de producción van dirigidos al mercado nacional o regional; por eso, la

contratación, la capacitación y el salario depende directamente de factores nacionales o locales.

- **Etapa 2 (Actividades de Exportación):** El mercado de la empresa es ampliado para alcanzar e incluir a otros países, pero sigue manteniendo sus plantas e instalaciones productivas dentro de sus fronteras nacionales.
- **Etapa 3 (Establecimiento de Filiales o *Joint Ventures*):** En esta etapa, las empresas trasladan algunas de sus actividades fuera de su país de origen. Estas instalaciones se utilizan principalmente para montar componentes, aunque con alguna posibilidad de producción en el exterior. Es normal en esta etapa, que las filiales extranjeras estén bajo un estricto control de la casa matriz, por lo tanto, la presencia de altos *ejecutivos expatriados* (un empleado que es ciudadano del país de origen de la empresa) es alta.
- **Etapa 4 (Operaciones Multinacionales):** La empresa pasa a ser una verdadera organización multinacional cuando sus actividades y plantas productivas se localizan en varios países y regiones del mundo. En ellas se encontrará algún grado de descentralización en cuanto a la toma de decisiones, pero en la casa matriz se siguen tomando decisiones relacionadas con las actividades comerciales y políticas de la empresa. Además, las actividades siguen siendo dirigidas por expatriados.
- **Etapa 5 (Operaciones Transnacionales):** Las organizaciones que suelen alcanzar esta etapa tienen muy poca relación con su país de origen, así como vínculos débiles con cualquier otro país en particular. Las actividades comerciales están muy descentralizadas y cada unidad de negocio es libre de tomar sus propias decisiones porque hay escaso control por parte de la sede central. El consejo de administración usualmente está compuesto por personas de distintas nacionalidades y la empresa busca desarrollar directivos y empleados que se consideren "ciudadanos del mundo".

Las empresas que están en la etapa 4 y 5 están diseñadas para que personas de distintas nacionalidades sean capaces de trabajar juntos y crear una identidad empresarial que, más que nacional, sea compartida desde la misión y la visión de la organización.

### COMBINACIÓN CULTURAL DE EMPLEADOS: EL PROCESO DE CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

Según el autor, cuando una empresa pasa de la etapa de exportación (etapa 2) a la etapa en donde se abre una filial extranjera (etapa 3), ya sea esta como filial propia (esto es cuando la filial extranjera pertenece totalmente a la matriz) o por otro lado, una empresa conjunta o *joint venture*, (esta se da cuando parte de la filial pertenece a una entidad del país de destino que puede ser: el gobierno, otra empresa, un individuo o un consorcio de empresas), debe decidir quién va a ser responsable de trabajar y dirigir la filial. Esta es una de las decisiones más importantes a la que se enfrenta una empresa que desea internacionalizarse.

Bohlander (2008) plantea que una empresa puede obtener personal para una operación global sobre todo de tres maneras:

- I. La primera es enviando personal de su país de origen (*expatriados*)
  - II. La segunda es contratando ciudadanos del país anfitrión, (*nativos*), y
  - III. La tercer manera es contratando a ciudadanos de un tercer país que no sean del país anfitrión ni del país de origen de la empresa (no nativos).
- I. Gómez-Mejía (2008) plantea que estos criterios de selección de personal pueden obedecer al hecho de que cuando se trata de dar rumbo a las empresas con actividades internacionales, existen tres enfoques de dirección:
    - II. **Enfoque Etnocéntrico:** Cuando la alta dirección y otros puestos clave deben ser ocupados por personas del país de origen.

III. **Enfoque Policéntrico:** En este enfoque, la nacionalidad pierde importancia y la empresa busca activamente a los mejores empleados en cualquier país o región del mundo (excepto dentro del país destino) para ocupar puestos clave.

**Enfoque Geocéntrico:** Aplicar este enfoque le implicará a la empresa deliberadamente prestar poca importancia al origen y nacionalidad del empleado y contratar para ocupar los puestos de trabajo clave de las filiales, a las personas más calificadas de cualquier parte del mundo, incluyendo a los nativos de la filial local (filial del país destino).

Ante esta diversidad cultural de una empresa con actividades internacionales, muchos de los empleados que aceptan trabajar en este tipo de organizaciones presentan dificultades para adaptarse al entorno laboral, caracterizado por la diversidad cultural de la empresa. En vez de aprender a trabajar con personas de diferentes culturas, el empleado (sea este expatriado, nativo o no nativo), puede intentar imponer sus valores, creencias, principios o actitudes. Esta práctica tiende a provocar enfrentamientos culturales y malentendidos que contaminan el clima organizacional.

La falta de "inteligencia cultural", o la incapacidad de relacionarse con la gente de diferentes culturas, son algunas de las razones para el fracaso de ambientes laborales exitosos en organizaciones multinacionales.

Es así como abundan ejemplos de empleados que enfrentan diversos obstáculos para adaptarse a esa nueva cultura. Davis y Newstrom (2003), plantean algunas fuerzas que tienden a inhibir la adaptación cultural, lo cual propicia choques:

- **Mentalidad Provinciana:** Cuando un empleado mira las situaciones desde su propia perspectiva. No reconoce diferencias entre su cultura y la de los demás.
- **Etnocentrismos:** Cuando un empleado internacional siente y piensa que las condiciones en su país de origen son mejores que las otras. Tiende a usarse como autorreferencia.

- **Distancia cultural:** Es la magnitud de la diferencia que existe entre dos culturas o sistemas sociales. Cuanto mayor sea la distancia y las diferencias, mayor será la probabilidad de generar choques.

Sin embargo, una actitud más abierta y sensible ante la diversidad, será necesario para prevenir el choque cultural organizacional, que, en muchas ocasiones, puede ser costoso para la organización.

## ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL

Según la herencia cultural, los recursos económicos, tecnológicos o ambientales, los países alrededor del mundo se pueden organizar por regiones, naciones y comunidades. Si bien es cierto que puede existir alguna similitud entre naciones hermanas, es difícil obviar las diferencias, que en la mayoría de los casos, son muy significativas.

Siguiendo esta línea, se encuentran empleados que provienen de países que presentan un desarrollo económico notable, mientras otros empleados provienen de naciones que apenas empiezan a desarrollar sus recursos naturales y humanos. Los hay de países democráticos y otros acostumbrados a las dictaduras. Hay empleados que están acostumbrados a avanzado desarrollo social y educativo, y aquellos acostumbrados a un entorno con mínimo desarrollo social y altos niveles de analfabetismo.

Entender estas diferencias, y cómo influyen en la dinámica del comportamiento organizacional internacional, se facilita realizando una radiografía cultural de cada empleado. Es así como un administrador global debe considerar que cada empleado internacional es afectado por factores sociales, éticos y legales, políticos, económicos, entre otros, de su país de origen. En cada individuo, cada uno de estos factores se fusiona para dar forma a su "cultura social", esto es el conjunto de supuestos que derivan de la sociedad de origen y que dan por sentado el cómo pensar y el cómo comportarse.

La siguiente figura ilustra como la cultura influye en dos maneras en el comportamiento organizacional internacional. Se podría

FIGURA 2  
INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL EMPLEADO



Fuente: Elaboración Propia

pensar que los empleados internacionales llevan consigo su cultura social al trabajo, en la forma de valores, costumbres, hábitos, creencias, lenguaje, rituales, entre otros que traen desde su país de origen.

Para cada uno de estos empleados internacionales, las condiciones de trabajo serán distintas por causa de sus propios valores, actitudes y expectativas laborales. Entender estas diferencias y la forma en que afectan el comportamiento organizacional internacional favorecerá la subsistencia de climas laborales favorables dentro de organizaciones multinacionales.

Cada vez que una empresa amplía sus operaciones, de modo que abarquen dos o más países, tiende a volverse una empresa multicultural y enfrenta el desafío de mezclar diferentes culturas, lo cual genera un *multiculturalismo organizacional*.

Para Davis y Newstrom (2003) el multiculturalismo ocurre cuando los empleados de dos o más culturas interactúan con regularidad. Los empleados de empresas multinacionales deben estar dispuestos a recibir asignaciones en otros países (fuera de su país natal) o por lo menos colaborar con personas nacidas en otros países. Estos empleados, que son llamados a conformar un sistema organizacional multicultural, necesitan adaptar sus estilos, creencias, hábitos y costumbres a las otras prácticas de las distintas culturas con las que comparte organizacionalmente. Esta exposición a otras culturas puede generar un choque inicial generado por sensaciones de confusión, inseguridad y,

sobre todo, ansiedad. Este fenómeno es definido por Gómez-Mejía *et al* (2009) como **choque cultural**.

El término “choque cultural” fue introducido por primera vez por el antropólogo canadiense Kalervo Oberg (1901-1973), en su tesis doctoral: *The Social Economy of the Tlingit Indians of Alaska* (La Economía Social de los Indios Tlingit de Alaska), para entender lo que sucedía con personas que viajaban a otras culturas.

Podríamos pensar que el choque cultural es la inadaptación que enfrenta una persona cuando se encuentra en un entorno social distinto al propio. Este término que se utiliza para describir los sentimientos de ansiedad y confusión, sorpresa y desorientación son generados cada vez que una persona entra en contacto con un entorno socio-cultural totalmente ajeno y diferente. En el ámbito organizacional internacional, el choque cultural se manifiesta cada vez que un empleado, dentro de su misma empresa, se enfrenta con una situación laboral marcada por aspectos culturales diferentes al propio y que de alguna manera le es difícil asimilar, con lo cual se crean dificultades en las relaciones laborales generadas por el desconocimiento de la diferencia entre lo que es apropiado y lo que no lo es. Frecuentemente, todo esto se combina con un fuerte rechazo, burla o discriminación de lo que es estético o moral a ciertas prácticas, estilos o aspectos de la cultura ajena.

Según Kalervo Oberg, en la Internet, para los casos de empleados multinacionales, una persona que entra en contacto con otras culturas atraviesa por cuatro etapas, que Davis y Newstrom (2003) retoman y explican de la siguiente manera

Primera Fase: *Emoción*. El empleado se siente estimulado por el reto de tener un nuevo trabajo, hogar y cultura. Cada día está lleno de nuevos conocimientos y descubrimientos.

Segunda Fase: *Desilusión*. Empiezan a aparecer problemas de comunicación, de lenguaje, conocimiento de la cultura, las comidas, los hábitos y costumbres.

Tercera Fase: *Choque Cultural*. La etapa más difícil. Aparece la inseguridad y la desorientación al enfrentarse a diversos aspectos de la otra cultura. Frente a ciertas situaciones, el empleado no sabe cómo comportarse, teme perder la compostura y la confianza en sí mismo o se altera emocionalmente. En casos muy extremos, el entorno le parece un caos y su capacidad de funcionar en la empresa tiende a disminuir. Algunos empleados se aíslan y otros deciden regresar a su país de origen.

Cuarta Fase: *Adaptación*. Si el empleado supera el choque cultural, inicia un proceso de aceptación a las diferencias, respondiendo favorable y constructivamente a su nuevo entorno cultural y laboral.

Entonces se deduce que el choque cultural es el resultado de grandes diferencias en formas de cortesía, costumbres, orientaciones culturales en cuanto al uso de espacio, hábitos, normas de convivencia, etc., es por eso, que se puede considerar el choque cultural como un fenómeno casi universal. Veamos algunos ejemplos de cultura social que en ocasiones afectan las relaciones laborales en una empresa transnacional:

- Los latinos saludan de beso. Los norteamericanos consideran este acto como una invasión al espacio físico. El saludo debe ser un apretón de manos.

- El contacto visual para un norteamericano es fundamental en una conversación. Para otras culturas, el mirar directamente a los ojos es considerado una falta de respeto.
- Algunas culturas valoran la amistad antes que el trabajo. Otras consideran que las tareas laborales deben ser siempre prioridad.

## ESTRATEGIAS PARA EL ADMINISTRADOR GLOBAL

Cuando un empleado se encuentra dentro de la dinámica organizacional es afectado por la cultura de la organización. Como se pudo apreciar en la *figura 2*, la cultura social tiene un impacto directo en la cultura organizacional, ya que las costumbres y valores, las expectativas y las actitudes de los empleados se conforman por su cultura nacional. La mezcla de culturas sociales y organizacionales produce una dinámica sumamente interesante en las compañías multinacionales. Por ejemplo, Kinicki y Kreitner, (2003) hablan de un ejemplo con empleados franceses y estadounidenses que trabajan juntos en una misma empresa de producción de equipos de imagenología médica:

“Los franceses se sorprenden de que los espacios de estacionamiento de sus colegas los estadounidenses se queden vacíos a las 5:00pm, y los estadounidenses de que los franceses no empiecen a trabajar desde las 8:00am. ...los franceses son más conversadores e ingenuos. Los estadounidenses tienen un mayor sentido de jerarquía y son menos propensos a las críticas; sin embargo se ha requerido de un año para convencerse de que todo mundo tiene derecho a decir qué no le agrada para volverse más productivo y trabajar mejor” (pág. 58)

Este ejemplo demuestra que en la misma compañía y en la misma cultura organizacional, los compañeros franceses y estadounidenses tienen percepciones y actitudes diferentes respecto a tiempos, jerarquías y comunicación. Estos choques son producto de culturas sociales diferentes.

Cuando se trata del comportamiento organizacional de empleados de empresas multinacionales, no debe omitirse la cultura social, la cultura organizacional y todo el resultado que la interacción que entre ellas pueda ocasionar.

Como la característica predominante de toda empresa multinacional es que sus operaciones se realicen en un sistema social diferente al sistema social de origen, dentro de esta interacción multicultural, los administradores globales deben encontrar un punto medio funcional entre dos extremos éticos: *el relativismo cultural*, que sostiene que la ética de una cultura no es mejor que otra, por lo que no existen actos o comportamiento internacionales buenos ni malos y el *imperialismo cultural*, que se da cuando una cultura se impone sobre otras con el fin de establecer sus hábitos, creencias y costumbres.

Para facilitar el equilibrio ético responsable de un administrador global en su gestión internacional, se plantean tres principios guía:

*Principio 1:* Existen valores humanos centrales que determinan toda actividad empresarial

*Principio 2:* Existen tradiciones locales que no se deben obviar ni irrespetar.

*Principio 3:* Se debe considerar el contexto para diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto.

No cabe duda de que los nativos de cada país tienen sus preferencias en cuanto a su alimentación, vestimenta, actividades recreativas, etc.; pero en lo referente al comportamiento organizacional, también se encuentran marcadas diferencias respecto a los valores, actitudes, creencias y percepciones de los empleados internacionales que van a influir en su forma de actuar y comportarse en su lugar de trabajo.

Por eso, para que todo administrador global que trabaja con empleados internacionales pueda entender mejor el comportamiento de los empleados, existe un estudio que plantea cinco dimensiones de las diferencias culturales que deben considerar. Estas diferencias, planteadas por Geert Hofstede, un influyente escritor holandés en el tema cultural, ayudan a desarrollar una sensibilidad cultural en la administración de empleados internacionales. Según él, estas diferencias abarcan el individualismo-colectivismo, distancia del poder, masculinidad-feminidad, orientación al tiempo, elusión a la incertidumbre (*ver cuadro 1*).

CUADRO 1  
DIMENSIONES CULTURALES DE EMPLEADOS INTERNACIONALES

Dimensión	Descripción
Individualismo /Colectivismo	Es el grado en que los sentimientos generales de la cultura están orientados al bienestar general del grupo o a los derechos y libertades individuales. Determina la capacidad de trabajo grupal o individual de un empleado.
Distancia del Poder	Es el grado de acercamiento o distanciamiento en que se siente o se encuentra el poder. La percepción de este tiene un impacto en la relación jefe-empleado.
Elusión de la Incertidumbre	Refleja el grado en que percibe y acepta los riesgos. Esta dimensión ayuda a entender la reaccionan que un empleado tendrá frente a los cambios y los retos.
Masculinidad/Feminidad	Es la parte de los roles tradicionales que se han asignado a los géneros para comprender las motivaciones de las personas. Si un empleado proviene de una cultura masculina, probablemente será agresivo y competitivo; si, por otro lado, fue formado en una cultura femenina, será sociable y emocional
Orientación al Tiempo	Es el grado de importancia que se asigna al tiempo, que puede ser largo o corto. Un empleado que proviene de una cultura de corto plazo, tiende a ser impulsivo y a tomar riesgos, por ejemplo.

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro de dimensiones culturales, propuesto por Hostfedede, conlleva a dos realidades principales: la primera es que las teorías y las prácticas administrativas deben adaptarse a la cultura local y, segundo, el imperialismo cultural no tiene cabida en la aldea global.

## EN SÍNTESIS

Es más que sabido que el entorno mundial se caracteriza por constantes y permanentes cambios que obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias para adaptarse a la inestable economía global y aumentar así su eficiencia y flexibilidad. Cada vez más las empresas cruzan las barreras nacionales para expandirse y conquistar nuevos, pero desafiantes mercados comerciales, que requieren de una nueva fuerza laboral capacitada con características internacionales.

Es en este escenario de comportamiento organizacional internacional, que hoy, un administrador de la economía global, enfrenta el reto de interactuar con colegas y empleados de varios países o de culturas diferentes y mantener relaciones laborales satisfactorias que garanticen el éxito de la empresa multinacional. Para lograr esto, es recomendable que este administrador de empleados internacionales tenga presente y esté consciente de sus propias características culturales, explorar las diferencias y las peculiaridades de las otras culturas y aprovechar la cultura local como provecho, evitando a toda costa el estereotipar a los empleados que vienen de culturas que no conoce. Todo eso se logra mediante una herramienta estructurada, la cual es eficaz para lograr la adaptación de empleados internacionales en una empresa multinacional, que es la *capacitación cultural*.

Si se pretende que la gestión administrativa internacional sea eficiente y productiva, será necesario que el nuevo administrador se preocupe por desarrollar sensibilidad cultural y habilidades globales que ayuden a minimizar el choque cultural dentro de empresas multinacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G & Snell, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Canage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Davis, K & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dominik, J. (2004). *La dinámica de la Comunicación Masiva*. México: Mc Graw Hill
- Elmhorts, A. (2005). *Comunicación Organizacional: Principios y Prácticas. Para Negocios y Profesionales*. México: Mc Graw Hill.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Gómez-Mejía, L. et al. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Kinichi, A & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- La Biblia. (1995). *Edición de Estudio*. Colombia: Sociedades Bíblicas Unidas.
- Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education
- Información Virtual  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Choque\\_cultural](http://es.wikipedia.org/wiki/Choque_cultural)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Choque\\_cultural](http://es.wikipedia.org/wiki/Choque_cultural)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Kalervo\\_Oberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Kalervo_Oberg)