

# La integración cultural dentro de las empresas multinacionales

*Dr. José Luis Agustín Rodal Arciniega*

*Profesor del Departamento de Negocios Internacionales UDLAP*

Uno de los grandes retos que deben afrontar las empresas multinacionales (EM) es cómo ser a la vez *globales y locales*; es decir, cómo desarrollar los recursos y las capacidades para ser competitivas en una escala mundial y, simultáneamente, cómo hacer frente de manera eficaz a las presiones que ejercen sobre ellas sus distintos ambientes nacionales de negocios.

La necesidad de contar con una doble orientación estratégica global-local genera dentro de las EM una tensión entre dos fuerzas en principio opuestas: una que tiende hacia la *diferenciación cultural* y otra que tiende hacia la *integración cultural*. La primera fuerza, representada por el reclutamiento de personal nativo de los países donde tienen operaciones, se deriva de la orientación estratégica hacia la adaptación local; la segunda, que trataremos con mayor detalle por ser el tema central de este breve artículo, resulta de la búsqueda de un efecto favorable sobre la capacidad competitiva derivado de un alto grado de cohesión social (identidad común+coordinación+cooperación entre el personal) en el desarrollo de los procesos de creación de valor.

Con el propósito de conseguir las ventajas de la integración cultural, sin por ello perder el beneficio de la diversidad cultural de su personal, numerosas EM han invertido en un gran instrumento: *la cultura corporativa*.



Una *cultura corporativa* no es el resultado de la evolución natural de generaciones de miembros de un grupo humano, es más bien un objeto de diseño, una creación deliberada para cumplir un propósito; es el producto intelectual de arquitectos sociales que intentan resolver el problema siguiente: por una parte, cómo aumentar la probabilidad de que una gran cantidad de personas que deben trabajar dentro de un mismo “espacio social” se perciban como parte de algo común y trascendente, a pesar de sus diferencias culturales de origen; y, por otra parte, cómo lograr que esas personas acepten poner sus capacidades al servicio de la empresa.

Cabe señalar que la *cultura corporativa* no tiene como única función la de ser un mecanismo reductor de la “distancia psíquica” entre el personal (o, tal vez mejor dicho, entre la élite del personal) de una EM, también constituye un valioso instrumento para legitimar la existencia de la empresa, de sus productos y de sus operaciones ante los *stakeholders* externos, entre los cuales se pueden incluir los gobiernos nacionales, en tanto que reguladores, y los mercados financieros y laborales como proveedores de recursos financieros y humanos, respectivamente.

Debido a que, generalmente, las *culturas corporativas* de las EM son ampliamente difundidas tanto dentro como fuera del espacio social corporativo, se puede conseguir mucha información sobre ellas a través de documentos formales y de sitios web oficiales, por las declaraciones de altos dirigentes de EM y por la publicación de investigaciones y

análisis especializados. A partir de esas fuentes de información es posible identificar los tipos de componentes relevantes de la *cultura corporativa* de una gran cantidad de EM:

A) *La misión* (la razón de existir) y *la visión* (la aspiración de hacer x cosas o la ambición de llegar a ser).

B) *Un conjunto de valores y/o de creencias fundamentales*, las cuales se presentan generalmente como un marco de referencia más bien ideal que debe guiar el comportamiento de la EM (como una persona abstracta) y la conducta de sus miembros (como personas físicas).

C) *Los tipos de stakeholders reconocidos por la empresa* (clientes, personal, inversores, reguladores públicos, proveedores, comunidades, etc.) y *los compromisos* formulados con respecto a ellos.

D) *La historia de la empresa*: es una reconstrucción resumida de su vida, expresada ya sea de una manera neutra y objetiva, cuyos protagonistas son fechas, lugares, hechos y cifras, o bien de una manera dramatizada, donde se resalta a los fundadores y/o a los dirigentes pasados como una especie de “héroes corporativos” que encarnan los valores y las cualidades distintivas de la empresa a través del tiempo.

E) *El código de conducta*: es un conjunto de normas que prescriben los comportamientos correctos y/o incorrectos dentro del espacio social interno de la empresa y con respecto a los tipos de stakeholders reconocidos oficialmente por la empresa.