

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Gestión de Cultura en Organizaciones Globales –Caso ExxonMobil

Autoría: Omaña, Nicolás

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Olaizola, A. (2012). "*Gestión de Cultura en Organizaciones Globales –Caso ExxonMobil*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14131>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Curso: MBA 2016

Gestión de Cultura en Organizaciones Globales – Caso ExxonMobil

Alumno: Nicolás Omaña

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril 2018

Agradecimientos

Transitar el MBA y completar este trabajo de tesis fue un gran desafío que no podría haber completado sin el apoyo ni la ayuda que recibí de muchas personas.

Es por eso que quisiera agradecer a mis profesores, mi tutora y compañeros de curso, por hacer de cada clase una experiencia enriquecedora donde todas las opiniones fueron escuchadas. El esfuerzo de cursar cada día fue mucho más llevadero sabiendo que me esperaba un ambiente de amistad y hasta diversión.

A mis compañeros de equipo (Favio, Mariano, Noelia y Pablo), por el esfuerzo de cada uno en todos los trabajos prácticos, por darme fuerzas cuando el cansancio me alcanzaba y por hacer de este grupo de estudio un grupo de amigos.

A mi familia por incentivarme siempre hacia la superación profesional y apoyarme en cada etapa de mi educación.

A Micaela, por acompañarme en éste desafío apoyándome en mis ausencias, fines de semana de estudio y en los nervios antes de cada examen o entrega. Gracias.

Resumen

El escenario económico desde hace unas décadas se caracteriza por la búsqueda de recursos y mercados de manera global. Corporaciones internacionales compiten en distintas geografías para acceder a los mercados más convenientes, a los recursos más económicos y al talento humano de manera estratégica.

En este contexto, desde la década del 2000 muchas empresas multinacionales abrieron oficinas de soporte de negocios en distintos países estratégicamente ubicados en el mundo.

Operar en distintos lugares geográficos requiere de una alineación global en cuanto a la toma de decisiones. La cultura organizacional tiene un gran impacto en la forma en que se toman las decisiones y viceversa.

Los empleados que forman parte de estas organizaciones en muchos casos transitan una carrera global con exposición, no sólo a la cultura organizacional, sino a la cultura de sus colegas en distintas partes del mundo.

El manejo de la cultura organizacional global, resulta así un factor clave para el éxito comercial y el desarrollo profesional de los miembros de una compañía multinacional.

Palabras Clave

Cultura Organizacional, Empresas Globales, Carreras Globales, Centros de Servicios.

Índice

General.....	6
Introducción.....	6
Planteo del Problema.....	8
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos:	8
Preguntas de investigación	9
Metodología.....	9
Cuerpo Teórico.....	11
CAPÍTULO I - Conceptos generales sobre cultura organizacional y empresas globales	11
I.a. ¿Qué entendemos por cultura organizacional?.....	12
I.b Elementos que definen la cultura de una organizacional.....	14
I.c. ¿Qué es una cultura organizacional sustentable?.....	15
CAPÍTULO II – Organizaciones Globales.....	18
II.a. ¿A qué llamamos organizaciones globales?.....	19
II.b. Desafíos culturales de organizaciones globales.....	20
II.c. El desarrollo de líderes para una cultura global.....	21
CAPÍTULO III – Gestión de la cultura en organizaciones globales.....	24
III.a. ¿Por qué es importante la gestión de la cultura organizacional?	25
III.b. Roles y responsabilidades – El rol del líder	27
III.c. La necesidad ser coherente a lo largo del tiempo	28
CAPÍTULO IV – Impacto de una adecuada gestión cultural	31
IV.a. La cultura organizacional en el día a día de un “empleado global”	32
IV.b. Cómo empleados con distinta identidad nacional perciben e interactúan en la cultura de una organización global. Las Organizaciones Geocéntricas.....	34
IV.c. Una herramienta de atracción y retención de talento	38
Caso de Estudio.....	43
CAPÍTULO V – Caso ExxonMobil.....	43
V.a. Caso ExxonMobil: Presentación de la Empresa	43
V.b. Principios Rectores y Estándares de Conducta de Negocios	45

V.c. El comienzo de los BSC.....	47
V.d. Reclutamiento e inmersión cultural	48
V.e. El proceso de migración de tareas.....	50
V.f. Primeros Contactos Globales y oportunidades de <i>Networking</i>	52
V.g. Oportunidades de asignaciones internacionales. Expatriaciones.	54
V.h. “Faros” Culturales – “Safety”	56
V.i. Evolución en el tiempo	58
V.j. Desafíos futuros	59
Conclusiones	62
Capítulo VI - Conclusiones Generales	62
Bibliografía	64

General

Introducción

El escenario económico desde hace unas décadas se caracteriza por la búsqueda de recursos y mercados de manera global. Corporaciones internacionales compiten en distintas geografías para acceder a los mercados más convenientes, a los recursos más económicos y al talento humano de manera estratégica.

Incluso las empresas medianas ya no limitan su horizonte al mercado en el cual nacieron. En un ambiente cambiante es necesario tener flexibilidad para poder moverse geográficamente de manera de operar donde tenga sentido económico hacerlo.

En este contexto, desde la década del 2000 muchas empresas multinacionales abrieron oficinas de soporte de negocios en distintos países estratégicamente ubicados en el mundo. Los objetivos fueron, en general, la reducción de costos al instalarse en países donde personal calificado es más barato y la posibilidad de cubrir los distintos husos horarios atendiendo las necesidades de una operación global.

Para estas empresas globales y en general de mucha trayectoria, “delegar” actividades importantes para su operación fue un gran paso. En muchos casos no se trata de Centros de Atención de Clientes, sino verdaderos centros de soporte de operaciones, confección y análisis de reportes financieros, soporte de sistemas, compras, auditoría y recursos humanos entre otros.

PWC Argentina define estas oficinas como “una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente

siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc.”¹

Operar en distintos lugares geográficos requiere de una alineación global en cuanto a la toma de decisiones. La cultura organizacional tiene un gran impacto en la forma en que se toman las decisiones y viceversa.

Por otra parte, los empleados que forman parte de estas organizaciones en muchos casos transitan una carrera global con exposición, no sólo a la cultura organizacional, sino a la cultura de sus colegas en distintas partes del mundo.

Para una empresa que tiene este tipo de centros alrededor del mundo y que interactúan entre sí, es importante que, a pesar de las distancias y culturas propias de cada región o país, exista un nivel de “lenguaje” común entre todos. La cultura organizacional global podría ser ese lenguaje común que debería facilitar tanto la obtención de los objetivos de negocio como el día a día y el éxito profesional de sus empleados.

Un ejemplo de modelo global de operaciones es el de los Centros de Servicios de ExxonMobil alrededor del mundo. Específicamente, en Buenos Aires, el centro emplea alrededor de 1600 empleados que interactúan a diario con individuos de distintas partes del mundo.

La planificación en la implementación de estos centros y el cuidado en el manejo de la cultura organizacional, han sido claves para el éxito de este modelo de operación. Desde el reclutamiento hasta el plan de carrera y el entrenamiento constante forma a los empleados hacia una carrera global.

¹ Para más información ver PWC Argentina. Qué es un Shared Service Center. Documento obtenido de internet, consultado el 3 de Abril de 2018. <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/shared-service-centre/que-es-ssc.html>

Planteo del Problema

Trabajar en un modelo de operaciones globales requiere entender el efecto que tiene la adecuada gestión de la cultura organizacional en el éxito de las operaciones, la atracción y retención de talento y el desarrollo de líderes globales.

En la actualidad, gracias a la facilitación del intercambio comercial y la conectividad, muchas empresas medianas se inclinan hacia una operación de carácter global.

Para abordar este tipo de operación es necesario sentar las bases culturales que actúen como un lenguaje común entre individuos de distintas culturas y que actúen como alineadores de decisiones. Esto último resulta clave para el éxito de la organización y para el desarrollo profesional de los empleados.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo de la tesis es ofrecer al lector una descripción de lo que constituye una cultura global, su presencia y qué mecanismos se activaron para hacerla sustentable más allá de lo geográfico.

A través de entrevistas a empleados y gerentes buscaré conocer qué es lo que el empleado percibe respecto de la coherencia cultural y cómo afecta su trabajo en el día a día y su carrera a largo plazo.

Objetivos específicos:

- Estudiar el contexto en que operan las organizaciones globales, la gestión de sus culturas y el impacto en la carrera de los empleados.

- Estudiar el caso de los Centros de Servicios de ExxonMobil como modelo de planificación de gestión cultural en operaciones globales.
- Identificar acciones concretas que se llevan a cabo para garantizar una cohesión cultural global que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa y a desarrollar a sus empleados.

Preguntas de investigación

Este trabajo se propone responder a los siguientes interrogantes:

¿Qué importancia tiene una cultura organizacional sustentable y coherente en el grado de compromiso de los empleados?

¿Qué efecto tiene la sustentabilidad y la coherencia en el día a día de un empleado y en su carrera a largo plazo?

¿Qué tan importante es una fuerte inmersión de los empleados a la cultura interna para asegurar el éxito de este modelo de operación global?

¿Qué herramientas utilizan las empresas para generar y sostener una cultura global?

Metodología

El desarrollo de este trabajo consta de dos cuerpos:

El primero está dado por el Marco Teórico y se refiere a la teoría que sustenta este trabajo. En él se describen las bases para entender los conceptos de empresas globales, de cultura organizacional y de su gestión. Además, se analiza el impacto de una adecuada gestión cultural sustentable en el desarrollo de la fuerza laboral y en el día a día de los empleados.

El segundo cuerpo está dado por una investigación descriptiva donde se estudiará el caso del desarrollo de Centros de Servicios de ExxonMobil.

Luego de presentar a la empresa analizaremos las herramientas específicas que utilizó y aún utiliza esta compañía para garantizar una adecuada cohesión global de su cultura.

Cuerpo Teórico

CAPÍTULO I - Conceptos generales sobre cultura organizacional y empresas globales

“Cada cultura absorbe elementos de las culturas cercanas y lejanas, pero luego se caracteriza por la forma en que incorpora esos elementos.”

*Umberto Eco (1932-2016)
Escritor y Filósofo*

El autor de “El Nombre de la Rosa” refleja en esta frase un aspecto de las organizaciones que me llevó a elegir este tema de tesis: cómo un grupo de gente heterogéneo encuentra en una organización un lugar de pertenencia en el que ciertos elementos le permiten desenvolverse y desarrollarse profesionalmente.

El fenómeno de la fusión de culturas para constituir una nueva no es nuevo, ni nace con las organizaciones modernas. Basta con observar los elementos culturales de todos los países de Latinoamérica para ver como elementos nativos se fueron mezclando con los que aportaron las distintas olas migratorias y esa mezcla, a lo largo del tiempo, fue definiendo la identidad de cada región o país.

Este primer capítulo busca encontrar una definición de cultura organizacional que refleje la importancia de las personas y sus interacciones. Luego analizaremos los principales elementos que construyen una cultura organizacional y finalmente abordaremos el tema de la sustentabilidad de la cultura en contextos y organizaciones cambiantes en la era de innovación.

I.a. ¿Qué entendemos por cultura organizacional?

Las definiciones clásicas de cultura organizacional sobre-enfatizan el equilibrio a largo plazo y subestiman la dinámica de corto plazo poniendo énfasis en aspectos comunes sin considerar la diversidad. Jay Y Wu propone una mirada alternativa en su Modelo General de Comportamiento¹ que deriva en dos definiciones de cultura organizacional como la suma de elecciones acumuladas e interacciones entre una masa crítica de personas.

Mientras que las definiciones clásicas se centran en conceptos abstractos, como por ejemplo los valores, este autor plantea su definición en forma de un axioma. El axioma describe un comportamiento específico de un miembro de la organización en un momento determinado (por ejemplo, la decisión de un ejecutivo de modificar los datos financieros de su reporte a Wall Street, o la decisión de un empleado de quedarse trabajando más horas hasta solucionar el problema de un cliente) como una función de tres factores:

En primer lugar, la conducta del mismo individuo en una situación similar en el pasado; en segundo lugar, las preferencias del individuo en el momento actual; y el tercer factor incluye un agregado de la conducta de otros individuos a lo largo del tiempo y algunas restricciones específicas de recursos del momento actual.

En otras palabras, el modelo establece que el comportamiento de un individuo depende de su comportamiento pasado, sus preferencias personales y un agregado de influencias y factores externos o restricciones de recursos.

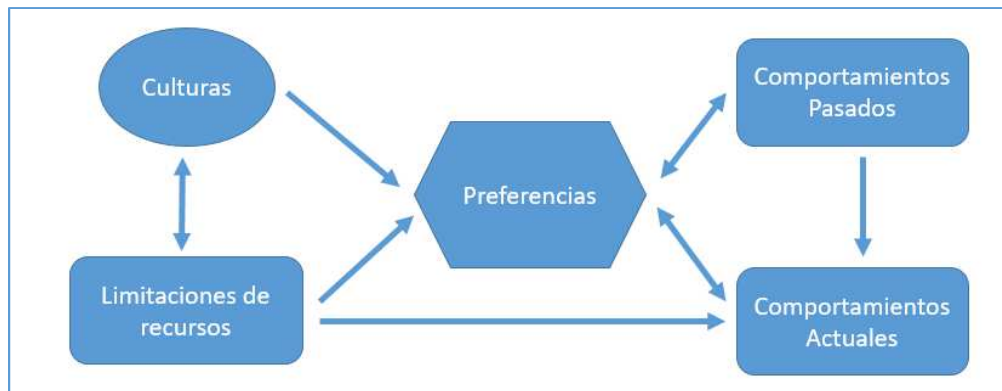


Fig. 1 – El Modelo General de Comportamiento.

Fuente: Wu, Jay Y. (2007). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures.

The journal of Socio-Economics. Volume 37, Issue 6, December 2008

El modelo indica que las restricciones de recursos, la experiencia pasada del individuo y de la organización y a influencia de una masa crítica de personas, aparece siempre en toda conducta en cualquier momento y en cualquier lugar ya sea que se trate de una conducta colectiva o individual.

En base al modelo, el autor logra dos definiciones de Cultura Organizacional que destacamos a continuación:

La primera tiene que ver con un cúmulo de elecciones: “La cultura organizacional se entiende por las elecciones individuales agregadas en un cúmulo de personas a lo largo del tiempo”¹. Se trata de un proceso evolutivo en el cual las personas aprenden a partir de decisiones repetidas.

La segunda definición es particularmente interesante cuando se trata de organizaciones en las cuales interactúan grupos de personas de distintas culturas. Esta definición dice que “La cultura organizacional consiste en interacciones entre masas críticas de personas con diferentes preferencias y elecciones pasadas que tienen la capacidad de utilizar mutuamente su influencia, tanto en el corto como en el largo plazo dentro y más allá de la organización y sus restricciones de recursos”¹.

El autor destaca la distinción entre personas y masas de personas rescatando la capacidad de las masas críticas de personas de ejercer poder e influencia. A veces una persona representa a una masa crítica en la toma de una decisión dentro de la organización como demuestra Schein en *“The role of the founder in creating organizational culture”*³

I.b Elementos que definen la cultura de una organizacional

Edgar Schein comienza el artículo mencionado al final del apartado anterior definiendo algunos elementos que no deben considerarse representativos de la cultura organizacional. Entre ellos afirma que las conductas observables o los elementos presentes en una visita a una compañía no son representativos de la cultura subyacente que afecta al funcionamiento de la organización.

Ni siquiera la filosofía, asegura Schein, o el sistema de valores que el fundador intente articular o escribir en afiches. La cultura organizacional está definida, en cambio, por aquello que se asume por debajo de los valores y que determina no sólo patrones de conducta sino también elementos observables como la arquitectura o el código de vestimenta.

Más allá de la intención o el estilo de el o los fundadores, la cultura que prevalecerá según este autor será la que resulte de las complejas interacciones entre las experiencias y teorías que los fundadores traigan consigo y lo que los miembros de la organización experimenten a lo largo del tiempo.

Los elementos que enumera Schein no son distintos de los que considera Wu. Por un lado, y principalmente, las **personas** y su **influencia**. La idea de masas críticas de Wu se refleja también en la definición de Schein: los fundadores y los empleados ejerciendo su influencia con distintos tipos de poder.

Por otro lado, ambos autores destacan el factor **tiempo**. Wu nos habla de un agregado de decisiones a lo largo del tiempo y Schein plantea cómo la cultura que intentan establecer los fundadores será transformada a lo largo del tiempo a medida que los empleados acumulen sus propias experiencias (o decisiones). De este modo la cultura se va fortaleciendo y cambiando a medida que la organización acumula decisiones pasadas.

Un tercer elemento en común son las **decisiones** en sí mismas que, para ambos autores, parecen ser el mejor reflejo de la cultura organizacional. Schein da el simple ejemplo del código de vestimenta. Pero no por simple deja de ser representativo. Un empleado al momento de elegir su vestimenta no consulta, en general, una guía escrita. Va a tener en consideración su experiencia pasada, el modo de vestir de sus compañeros (y sus reacciones ante la forma de vestir de otros) y en base a todo esto tomará una decisión sobre cómo vestirse. Los elementos: personas, tiempo, influencias, decisiones se repiten en cada conducta de mayor importancia que se quiera analizar.

Artículos muy recientes sobre cultura organizacional también definen la cultura en este sentido como un orden social tácito dentro de una organización que da forma actitudes y conductas. Las normas culturales definen que cosas son incentivadas, que otras son desincentivadas, aceptadas o rechazadas dentro de un grupo. Cuando están adecuadamente alineadas con valores personales, incentivos y necesidades, la cultura puede liberar grandes cantidades de energía hacia un propósito común¹⁸.

I.c. ¿Qué es una cultura organizacional sustentable?

Sustentable es un adjetivo que indica algo que se puede soportar por sí mismo con razones suficientes que evitan su extinción⁷.

La palabra sustentable deriva del latín y está compuesto por el prefijo sub- que indica “base” o “por debajo”, el verbo tener que significa “poseer”, “sujetar” o “dominar” y el

sufijo -able que indica una posibilidad. Por lo tanto, sustentable es aquél que posee posibilidades de existir.

Sustentable es usado en economía y ecología como un sistema que puede mantenerse en el tiempo sin necesidad de agotar los recursos naturales ni causar daños graves al medio ambiente.

Ya en 1969 Peter Drucker⁴ planteaba como la nueva Sociedad del Conocimiento traía cambios en todos los niveles de la economía con un impacto importante en el desarrollo de las organizaciones. Desde entonces, el rol de la cultura organizacional en la organización moderna toma un papel importante como un elemento para facilitar o impedir la innovación.

En el artículo *“La relación entre la cultura organizacional flexible y las capacidades de innovación: el efecto moderador de la cultura organizacional rígida”*⁵, los autores abordan el tema del efecto de la cultura organizacional en la innovación como una clave para que las organizaciones mantengan su ventaja competitiva.

Este artículo sigue una clasificación de culturas entre flexibles y rígidas. Mientras que las primeras se basan en el desarrollo individual, la participación y la innovación, las segundas se basan en el control, las jerarquías, los roles y la posición en el mercado. Si bien se plantean como dos culturas opuestas, tienen puntos de contacto: ambas son activos intangibles claves para mantener las ventajas competitivas de una organización.

Una cultura adecuada es aquella que permite que la organización alcance sus objetivos. Los autores concluyen que una cultura organizacional flexible está directamente relacionada con la capacidad de las organizaciones de innovar. Pero también aseguran que tanto los elementos de una cultura rígida como los de una flexible se complementan

y coexisten dentro de una organización facilitando conjuntamente el desarrollo de activos intangibles como, por ejemplo, la capacidad de innovar. Sin embargo, la moderación de los elementos de una cultura rígida mejora esta capacidad e incluso incrementa el poder de su efecto.

El desafío para una cultura organizacional sustentable consiste en lograr un adecuado equilibrio entre los elementos rígidos (el comportamiento ético, la diversidad, la inclusión, etc.) y los elementos de la cultura que apuntan a la flexibilidad (el desarrollo individual, la participación, la tolerancia al fracaso, etc.). Este equilibrio permitirá a la organización mantener sus ventajas competitivas adaptándose al escenario de cambio constante sin perder sus rasgos distintivos y claves para su supervivencia.

Como indica Collins y Porras en “Empresas que Perduran”¹⁴, no hay que caer en la tiranía de los opuestos: se puede tener estabilidad y cambio y ser exitoso en ambos aspectos. Las compañías visionarias se liberan del “o” y buscan la manera de obtener ambas cualidades que en principio parecen opuestas llegando a la genialidad del “y”.

Ahora que hemos definido lo que entendemos por cultura organizacional, sus elementos y lo que implica que una organización tenga una cultura sustentable, podemos continuar con el segundo capítulo. En ésta próxima parte exploraremos qué son las organizaciones globales, que implica para ellas la gestión de la cultura y cómo desarrollan líderes para su adecuada gestión.

CAPÍTULO II – Organizaciones Globales

“Entre todos los candidatos a tener voz en la gestión empresarial, sólo los accionistas no están en absoluto sujetos al espacio; pueden comprar acciones en cualquier bolsa y a cualquier agente bursátil, y la proximidad o distancia geográfica de la empresa será probablemente la menor de sus consideraciones al tomar la decisión de comprar o vender”

*Zygmunt Bauman (1925 – 2017)
Filósofo y Sociólogo Polaco*

Con su frase, Bauman² suaviza el punto de vista de Albert J Dunlap que, en términos más duros, afirmó que “La empresa pertenece a quienes invierten en ella: no a sus empleados, sus proveedores ni la localidad donde está situada”. No parecía adecuado empezar este capítulo con una frase de Dunlap, quien fuera conocido como “el despedazador” y considerado uno de los peores CEO de la historia. Pero Dunlap, según Bauman, dice una verdad que es consecuencia del mundo globalizado y de la eliminación de las barreras geográficas. También refleja una realidad observable en el contexto económico actual: las empresas producen e invierten donde tiene sentido económico hacerlo y los países que buscan desarrollarse se preocupan por brindar un ambiente atractivo para las compañías multinacionales.

En el capítulo anterior buscamos definir el concepto de Cultura Organizacional. En este capítulo, buscamos definir a la Organización Global. Las multinacionales han encontrado diversas maneras de aprovechar los incentivos económicos de cada región o país. Cada una de estas alternativas tiene un distinto nivel de interrelación entre sus empleados ubicados en distintas geografías. En segundo lugar, listamos los principales desafíos culturales de las organizaciones globales. Y, por último abordamos el tema del desarrollo de líderes como elemento para la cohesión cultural en las organizaciones globales.

II.a. ¿A qué llamamos organizaciones globales?

Entendemos por globalización al proceso continuo de interdependencia e integración de las economías, las sociedades y las culturas que ocurren a través de una red global de comunicación y comercio⁸.

El mundo se ha vuelto tan interconectado que la única manera de tener éxito comercial es compitiendo con todos, en todos lados y por todo⁹. Este alto grado de interconexión, que traen consigo la tecnología y la comunicación, la creación de conocimiento y la capacidad de compartir información, se combinan con el caos y el cambio continuo en el mundo de los negocios. Existe un ambiente altamente dinámico, complejo, multicultural y falto de fronteras que hace que las organizaciones tengan que adaptarse o sufrir las consecuencias¹⁰.

Entendemos por empresas globales a aquellas que operan este contexto y que consideran al mundo entero como un todo al momento de comercializar sus productos o servicios, pero también al momento de obtener sus recursos.

En un artículo sobre la industria del papel¹¹, John Pearson define a la compañía global como aquella que tiene un plan deliberado de generar una red de producción, operaciones y ventas que le permita producir donde los costos sean más bajos y las circunstancias más apropiadas y vender donde sea en el mundo que estén las oportunidades. Ese tipo de compañía es capaz de mover su producción por el mundo aprovechando oportunidades de escala, costos de materia prima y costos de mano de obra.

En esta definición, el autor logra definir el tipo de empresas que nos interesa estudiar. Con la facilidad de comunicaciones, transporte y pagos o cobros internacionales, muchas empresas e incluso pequeños emprendimientos logran acceder a distintos mercados para colocar sus productos. También es posible conseguir materias primas

desde otros países. Pero las empresas globales tienen la capacidad de mover sus operaciones por el mundo teniendo así una verdadera presencia en múltiples países, con empleados que se comunican entre sí. Esto hace que deban enfrentarse al desafío de lograr una cohesión cultural.

II.b. Desafíos culturales de organizaciones globales

Los líderes de negocios “iluminados”, según Jim Collins y Jerry Porras en “Empresas que Perduran”¹⁴, entienden intuitivamente la importancia de una cultura que trascienda el tiempo e incluya valores básicos y propósitos que vayan más allá de generar ganancia. Después de haber trabajado con empresas de todo el mundo, los autores destacan que las que logran perdurar, las empresas deben prestar mucha atención a la consistencia cultural.

Las empresas globales, según estos autores, logran diferenciar y separar las prácticas operativas y las estrategias de negocios (que pueden variar a lo largo del tiempo o de país a país), de los valores clave y del propósito que deben ser universales para la organización sin importar el lugar donde se esté haciendo negocios. Estas empresas visionarias exportan su cultura a todos los lugares donde opera, pero adapta sus prácticas y estrategias a normas locales y condiciones de un mercado en particular.

El libro da el ejemplo de Walmart, que exporta su foco en el cliente a todos los países en los que opera, pero cambia el modo de abordarlos según la cultura local. Walmart se concentraba en crear una organización que evolucione y cambie por sí misma mientras que su competidor, Ames, dictaba los cambios de una manera centralizada a través de un libro con pasos que el gerente de un local debía tomar sin dejar margen para la innovación.

En una empresa global, los pasos precisos definidos de manera centralizada no funcionan porque difícilmente podrán contemplar todas las variantes que pueden presentarse en los países donde opera.

Normalmente los aspectos clave de la cultura ya existen en las organizaciones globales, pero es importante identificarlos y plantearlos como una identidad común que permita que ejecutivos y empleados de distintos países compartan ideales y principios fundamentales a pesar de operar de manera diversa según el mercado en el que estén. De este modo la diversidad es una fortaleza porque tiene raíces en un entendimiento común de la razón de ser de la organización.

Aquí también los autores destacan como dos cualidades que parecen opuestas: cohesión global y prácticas locales, pueden ser abordadas de manera de destacarse en ambos aspectos. Las empresas que perduran buscan tener una cultura global común que incluya la capacidad de adaptarse a los mercados locales sin perder de vista los principios y objetivos generales de la organización.

II.c. El desarrollo de líderes para una cultura global

En esta sección analizaremos el desarrollo de líderes para sustentar una cultura global. Es importante tener en cuenta que los líderes son elementos para desarrollar una cultura global pero que ésta no debería estar sostenida sólo por un gran líder. Así lo plantean Collins y Porras¹⁴ cuando afirman que el éxito de las compañías que perduran proviene de procesos básicos y de la dinámica fundamental de una organización y no como resultado de una gran idea o de un gran líder visionario y todopoderoso que toma excelentes decisiones, guía con carisma y tiene gran autoridad.

Los autores descartan la “teoría del gran líder” porque no lograba explicar por qué algunas compañías perduran y otras no. De hecho, sostienen que los CEOs más

destacados en la historia de las compañías visionarias no tenían una personalidad que condiga con el estereotipo de líder carismático.

Se trata, en cambio, de identificar esas personalidades que hacen a un líder carismático y eficiente, pero en términos de su capacidad para generar una visión organizacional común y construir las características de una organización visionaria. Esto va mucho más allá de las individualidades.

Pareciera que las estrategias globales se han desarrollado más rápido que lo que lleva el desarrollo de líderes globales en la organización y esto ha generado problemas: las compañías globales no tienen suficientes líderes con las competencias requeridas para una estrategia global¹⁵.

En el nuevo contexto global, las organizaciones deben desarrollar líderes con una mentalidad global y con capacidad de superar las distancias geográficas y culturales¹².

Las organizaciones globales enfrentan la complejidad de administrar las interdependencias entre equipos de distintas culturas y esto hace necesario desarrollar líderes con nuevas capacidades para responder al desafío y ser efectivos en su rol. Muchas organizaciones encuentran dificultad en encontrar este tipo de líderes.

En el artículo “Desarrollo de líderes Globales”¹³, los autores destacan la necesidad de exponer a potenciales líderes, y a los empleados en general, a ciertas experiencias que los formen como líderes o empleados globales. En este artículo, se busca responder a tres preguntas: ¿qué experiencias describen los líderes globales como importantes para su desarrollo?, ¿Qué aprendizajes creen estos líderes que fueron clave para tomar su rol? y ¿Cómo estos líderes lograron este aprendizaje que los lleve a un rol global?

Para este estudio se definió al líder global como alguien par quién su trabajo diario implica liderar a otros miembros de la organización en múltiples países, zonas horarias, idiomas y culturas.

Una de las primeras conclusiones del trabajo es que es necesario dar a los empleados experiencias inter culturales intensivas que les permitan acceder al desafío en primera persona. Estas experiencias les permiten aprender la importancia y el valor de la sensibilidad cultural, las relaciones y el desarrollo de una curiosidad cultural.

Según los autores, las organizaciones deben fomentar la actitud abierta hacia aprender de nuevas culturas y brindar las herramientas necesarias para que los futuros líderes tengan experiencias interculturales. Esto permitirá eliminar prejuicios culturales.

El artículo destaca que las revocaciones internacionales temporarias (expatriaciones) de un empleado son una gran herramienta de desarrollo siempre que la persona las tome con voluntad de aprender de esa experiencia y entienda que es parte de su desarrollo como líder.

Otra herramienta destacada es fomentar la formación de relaciones o redes de relaciones entre empleados de distintos países. Generando así una confianza entre las personas, da lugar a que se hagan preguntas sobre la cultura y se aprenda a entender el comportamiento y la idiosincrasia de cada país.

En los primeros dos capítulos hemos definido los dos objetos que hacen al foco de este estudio: la cultura organizacional y las organizaciones globales. En el siguiente capítulo haremos más foco sobre la gestión de la cultura como elemento estratégico de este tipo de organizaciones. Destacaremos su importancia, el rol de los líderes en esta gestión y por qué es necesaria una gestión cultural coherente a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO III – Gestión de la cultura en organizaciones globales

“Cuando los países se desmoronan y se caen lo único que queda de ellos es la cultura, por eso es tan importante. Un país sin cultura va a la desaparición. Creo que hay que dedicar un capital a la cultura, crear productos útiles para el ser humano, tanto para su consumo como para su conciencia.”

*Alejdandro Jodorowsky (1929)
Escritor, novelista, ensayista,*

Gestionar la cultura requiere “aplicar capital a la cultura”. Este detalle contenido en la frase del escritor nos da pie para iniciar el capítulo en el cuál queremos resaltar la importancia de una adecuada gestión cultural.

En los capítulos anteriores buscamos definir dos conceptos que hacen a nuestro tema de estudio: La cultura organizacional y las organizaciones globales. Ahora comenzaremos analizando la importancia de la gestión de la cultura en las organizaciones. En el segundo apartado nos dedicaremos al rol de los líderes en esta gestión y como la cultura debe utilizarse una herramienta de *management*.

Finalmente destacaremos la importancia de la coherencia en la cultura organizacional recordando el fracaso de algunas empresas durante la crisis económica Argentina del 2001 y un caso de éxito de una compañía americana.

III.a. ¿Por qué es importante la gestión de la cultura organizacional?

Si nos enfocamos en el rol que tiene la cultura organizacional en las transformaciones que sufren las compañías en la actualidad, podemos entender la importancia de su gestión como factor de éxito o fracaso.

Muchos consultores de estrategia organizacional sostienen que la cultura está por sobre la estrategia cuando se trata de tener éxito, pero también está por sobre la capacidad operativa y la experiencia del cliente.

Por ejemplo, las transformaciones digitales tienen cuatro pilares: tecnología, operaciones, experiencia del cliente y cultura. La cultura resulta ser el mayor desafío¹⁷.

Cuando las organizaciones tratan de implementar un cambio cultural en respuesta a un problema comercial o a una disrupción en el mercado es difícil cambiar la cultura porque implica cambiar a la gente. Hacerlo mal resulta peligroso.

Para las compañías que se adaptan a la era digital, la experiencia del consumidor es clave y el rol de la cultura organizacional es crucial porque para lograrlo es necesario el compromiso del personal, ejecución de operaciones y atracción y retención de talento.

El nivel de compromiso depende de las prácticas y los procesos que se derivan de una cultura fuerte. Necesita de una estructura que garantice una estabilidad laboral y permita la colaboración fluida entre empleado y empleador empoderando a los primeros a la toma de decisiones.

También se destaca la importancia de un sentimiento de pertenencia y de significado del trabajo que el empleado realiza. La experiencia del empleado va de la mano de la experiencia del cliente.

La ejecución de operaciones necesita de una fuerza de trabajo ágil que responda rápidamente a los constantes cambios en el mercado sin perder el foco en el objetivo.

Sin empleados comprometidos, con poder de decisión y con las bases culturales de la compañía presente, la ejecución de operaciones resulta imposible.

La atracción y retención de empleados es fundamental para obtener un cúmulo de decisiones y experiencias, como planteábamos en el primer capítulo, que permitan generar una cultura suficientemente fuerte como para mantener un criterio homogéneo en un contexto de escenarios cambiantes y decisiones rápidas.

Por otra parte, la cultura organizacional también ha demostrado ser un pilar para la sustentabilidad de las organizaciones a lo largo del tiempo. Emmis Communications es una empresa americana que opera revistas y estaciones radiales en todo Estados Unidos. Es el noveno grupo radial del país y ha sido votada como la compañía de radio más respetada por los CEOs de la industria.

En una entrevista para para el *Indeanapolis Business Journal*⁷, uno de sus fundadores y CEO fue consultado sobre qué fue lo que le permitió a la empresa perdurar en el tiempo y la respuesta fue “la cultura de la compañía”.

El CEO destaca a la cultura como la principal herramienta de atracción y retención de personal. Reconoce que los valores que defiende su empresa pueden resultar pasados de moda, pero sostiene que esa base fundamental es lo que les permite adaptarse al cambio con éxito y perdurar en el tiempo.

III.b. Roles y responsabilidades – El rol del líder

En enero de 2018, la revista *Harvard Business Review* destaca en su portada “El factor Cultura”. En su interior, un artículo provee una guía para líderes sobre la cultura corporativa ¹⁸.

Según los autores, la estrategia da claridad y foco para la toma de decisiones y para llevar adelante acciones colectivas. Es capaz de movilizar personas a través de premios y consecuencias. Idealmente, también adoptará elementos que puedan escanear y analizar el ambiente para percibir cuando son necesarios ciertos cambios para mantener continuidad y crecimiento.

El liderazgo va de la mano con la formación de la estrategia y la mayoría de los líderes entienden sus fundamentos. La cultura, resulta una palanca más difícil de accionar porque gran parte de ella tiene que ver con conductas tácitas, formas de pensar y patrones sociales.

Para bien o para mal, la cultura y el liderazgo están intrincadamente conectados. Los fundadores de organizaciones y los líderes con influencia a menudo ponen nuevas culturas en movimiento y establecen valores que persisten por décadas. A lo largo del tiempo, los líderes pueden dar forma a la cultura a través de acciones tanto consientes como inconscientes (a veces con consecuencias no deseadas).

Los mejores líderes observados por los autores están totalmente al tanto de las múltiples culturas en las cuales la organización está establecida, pueden identificar cuando un cambio es necesario e influenciar el proceso.

Sin embargo, los autores destacan que es mucho más común que existan líderes confundidos por la cultura y que relegan su manejo a Recursos Humanos donde pasa a ser una preocupación secundaria. Allí se establecen planes y estrategias de ejecución, pero esos planes frecuentemente se salen de curso.

Según los autores, éste no debería ser el caso. La cultura puede manejarse y los líderes de cada función son claves. Los líderes deberían comenzar por entender el impacto que una cultura adecuada tiene en su negocio y alinear ese impacto con la estrategia.

III.c. La necesidad ser coherente a lo largo del tiempo

En el capítulo I describíamos la cultura organizacional como un cúmulo de decisiones a lo largo del tiempo que determinan el modo de decidir de cada individuo que es miembro de la organización.

La definición da la idea de que la cohesión se va dando de forma “automática” a lo largo del tiempo como resultado de la acumulación de decisiones tomadas. Sin embargo, es importante que, al decidir, los niveles más altos de la organización eviten las contradicciones entre acciones y los aspectos de la cultura de los cuales la organización se enorgullece y que promociona hacia adentro y hacia afuera.

En su libro “Alineando la Organización”¹⁶, Andres Hatum identifica estas contradicciones en la organización. Este fenómeno se presenta cuando las organizaciones están desalineadas. Declaran: “somos una empresa que apuesta a la innovación” y por otro parte los sistemas de recompensas castigan el error; o peor aún “somos compañías que apuestan a su gente” y ante la primera crisis hacen recortes de personal.

Según el autor, ante estas situaciones las personas comienzan a sospechar o a no entender, se sienten engañados y pierden confianza en la organización. Cuando estas torpezas ocurren con frecuencia, es indicativo de que algo no anda bien. El grado de contradicción, según el libro, nos lo da la brecha que existe entre lo que se dice y lo que se hace. Mientras mayor sea ese *gap*, peor la enfermedad.

La falta de coherencia tiene efectos directos sobre el desarrollo de la organización, su capacidad de retener talento y su sustentabilidad a largo plazo. Hatum ejemplifica esto analizando el caso de empresas argentinas durante la crisis del 2001.

Muchas empresas que transmitían como valor, el cuidado de los empleados tuvo muchos problemas para recomponer la unidad de la empresa debido a que la primera medida ante la crisis fue despedir gente para bajar costos y, aún peor, reducir salarios sin considerar el valor que defendían. Lo que sucedió después fue que los empleados que quedaron eran los que tenían posibilidad de conseguir trabajo en otro lado y que, una vez superada la crisis económica, se fueron a otras empresas.

Las empresas que despidieron personal tuvieron dificultades para volver a conseguir empleados necesarios para el incremento de actividad y, sobre todo, para volver a defender un valor clave de su cultura que se había vuelto poco creíble.

Las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace generan ciertos síntomas enumerados en el libro: “incomodidades, temores y rumores que desatan un círculo vicioso que puede culminar con empleados que se van, líderes que claudican y gerentes que renuncian”.

Hatum destaca también como ejemplo de este fenómeno de desalineación cuando los líderes hacen lo que es mejor para su área y no miran toda la empresa. En organizaciones globales, si no hay una cultura de priorizar el interés general para la corporación, sucede que las líneas de negocios, divisiones y afiliadas buscan su beneficio sin importar el impacto en el resto de la organización.

Un caso de éxito planteado en el libro es el de Southwest Airlines (SWA), la principal aerolínea norteamericana *low cost*. Desde su fundación en 1971, la empresa no ha dejado de crecer ni de comunicar a sus empleados los valores en los que se basa su éxito. Pero, según el autor, tal vez la clave de su éxito sea la claridad de su estrategia empresarial.

La compañía apostó a tres pilares: bajos costos, alta frecuencia de vuelos en un solo tipo de aeronave y bajas tarifas. Al mismo tiempo se apoyó en cuatro pilares de Recursos Humanos que fueron clave para generar consistencia y coherencia interna y permitir la alineación de los empleados al modelo de negocio:

- contratación selectiva,
- la formación,
- participación en los beneficios y propiedad de acciones,
- y la seguridad en el empleo.

El caso demuestra que lo importante es que las prácticas sean consistentes y coherentes.

La virtud de SWA, según el autor, fue saber adoptar y combinar las prácticas adecuadas a la estrategia y la organización más allá de cualquier moda.

Ahora que hemos desarrollado la importancia de la gestión cultural, los encargados de llevarla adelante y la necesidad de ser coherentes a lo largo del tiempo, podemos pasar al capítulo final de este marco teórico para hacer énfasis en el impacto de una gestión adecuada en el día a día de los empleados de una compañía global.

CAPÍTULO IV – Impacto de una adecuada gestión cultural

"Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas"

*Peter Drucker (1909 - 2005),
Abogado y Tratadista Austríaco*

En el capítulo anterior exploramos la importancia de la gestión de la cultura y analizamos brevemente el rol de los líderes en esta tarea. Finalmente destacamos la importancia de mantener la coherencia a lo largo del tiempo para que la gestión de la cultura sea sustentable y un verdadero activo de la compañía.

En este capítulo profundizamos el tema de la importancia de la gestión cultural analizando su efecto en el día a día de los empleados de la organización. Destacamos como constituye un elemento de “normalidad” para el empleado y como representa una herramienta para la toma de las pequeñas decisiones diarias.

Luego hablaremos sobre como sucede la combinación de la identidad nacional de los empleados con su pertenencia a una cultura organizacional global.

Finalmente analizaremos el efecto en el comienzo de la carrera y en el largo plazo de la vida del empleado en la organización identificando a la cultura como un efecto de atracción y retención de talento.

IV.a. La cultura organizacional en el día a día de un “empleado global”

Las “carreras Globales” son aquellas que incluyen dos o más países y que pueden tomar distintas formas. En general, cada vez hay más profesionales con “carreras globales”. Existe evidencia reciente que sugiere que el total de inmigrantes permanentes por motivos laborales es de cuatro millones de personas y que las migraciones laborales temporarias llegan a dos millones. Una carrera global implica cruzar fronteras, al menos geográficas o culturales de manera física o virtual¹⁹.

En este contexto, resulta interesante analizar las reflexiones de Zygmunt Bauman sobre el concepto de distancia²⁰. El autor analiza la afirmación de Paul Virilio quien establece que “las distancias ya no importan y la idea del límite geofísico es cada vez más difícil e sustentar en el mundo real”²⁰.

En verdad, la “distancia” según Bauman, lejos de ser objetiva, impersonal, física, “establecida”, es un producto social; su magnitud varía en función de la velocidad empleada para superarla. Con la implosión del tiempo de las comunicaciones y la reducción del instante a magnitud cero, los indicadores de espacio y tiempo pierden importancia, al menos para aquellos cuyas acciones se desplazan con la velocidad del espacio electrónico.

Se llama “cercano” a lo habitual, familiar, conocido hasta el punto de dárselo por sentado; alguien o algo que se ve, encuentra, enfrente o con lo cual se interactúa diariamente, entrelazado con la rutina habitual y la actividad cotidiana. “Cerca” es un espacio en el cual uno se siente en su casa, en el cual uno rara vez o nunca está desconcertado, desorientado o carente de palabras.

En cambio, “lejos” es un espacio en el cual uno penetra rara vez o nunca, donde suceden cosas que uno no puede anticipar o comprender y no sabría cómo reaccionar cuando sucedieran; un espacio que contiene cosas sobre las cuales uno sabe poco, tiene escasas expectativas y no se siente obligado a interesarse por ellas.

Hallarse en un espacio “lejano” es una experiencia perturbadora; aventurarse a él significa salir de lo conocido, estar fuera del propio lugar y del propio elemento, atraer problemas y temer cambios.

Debido a todas estas características, la oposición “cerca-lejos” tiene una dimensión más entre la certeza e incertidumbre, entre la confianza en sí mismo y la vacilación.

Estar “lejos”, significa tener problemas: exige lucidez, destreza, astucia o valor, aprender normas extrañas de las que se puede prescindir en otra parte, dominarlas por medio de pruebas riesgosas y errores frecuentemente costosos.

La idea de lo “cercano” representa la ausencia de problemas; todo se resuelve mediante los usos adquiridos sin dificultad, y puesto que son ingravidos y no existen esfuerzos, no suscitan vacilaciones causantes de ansiedad.

Las empresas globales que realizan una adecuada gestión de la cultura facilitan la creación de este concepto de cercanía que plantea Bauman logrando que ciertos elementos trasciendan el tiempo y el espacio. De este modo, se facilita la interacción de un empleado con sus pares, jefes, subordinados, clientes, en otros lugares del mundo.

En este sentido, la cultura organizacional reduce, o incluso, elimina la ansiedad de lo desconocido a la que hace referencia Bauman. En las interacciones entre empleados de distintos lugares, hay cierta certidumbre en el modo de comunicarse y de decidir de los interlocutores.

Al eliminar la incertidumbre, se da un ahorro de energía que puede utilizarse con más eficiencia en la obtención de resultados que son importantes para la compañía. Los empleados se sienten más motivados al experimentar la capacidad de lograr objetivos

atravesando con facilidad las diferencias culturales con sus interlocutores mediante el enfoque en un factor común que termina siendo la cultura corporativa.

Los miembros de un equipo de trabajo heterogéneo observan desde el principio que es posible trabajar juntos y encuentran el beneficio de la diversidad sin el obstáculo de las diferencias culturales.

Así, las empresas que realizan una gestión de su cultura global, logran un efecto como al de las Ciudades Utópicas de Baczko²¹ que brindaban un cierto grado de racionalidad feliz que resulta de vivir en un espacio ordenado, despojado de azar y libre de todo lo que sea casual, accidental y ambivalente.

Baczko plantea un extremo utópico que no dejaría ningún lugar a la innovación o el cambio. En el ámbito corporativo podemos identificar a la cultura como ese espacio ordenado que brinda un grado de racionalidad feliz que permite a los empleados tomar el riesgo adecuado y esperado según su función.

IV.b. Cómo empleados con distinta identidad nacional perciben e interactúan en la cultura de una organización global. Las Organizaciones Geocéntricas.

En un artículo publicado en el 2015 por “Human Resource Development International” sus autores explican el concepto de las Organizaciones Geocéntricas y como los empleados de estas organizaciones experimentan su particular cultura corporativa²².

Los autores definen a las Organizaciones Geocéntricas como aquellas en las cuales no tiene importancia cuál es la nación de origen de la compañía o cual es la nación donde la empresa simplemente tiene una “presencia”. El objetivo es establecerse donde tiene mayor sentido de negocio hacerlo.

Estas organizaciones buscan tener una cultura de carácter mundial que incluyan cinco dimensiones: una visión global, una mentalidad global, actividades globales y héroes globales. La visión global se refiere a los objetivos y la dirección a la que apunta la organización. La mentalidad global es la capacidad de ver a través y más allá de una cultura nacional y balancear aspectos locales con aspectos globales. Los valores globales dan un significado a porqué uno hace lo que hace e incluyen la sensibilidad ante la diversidad cultural y el empoderamiento global.

Las actividades globales se refieren a aquellas que ayudan a formar la visión global, la mentalidad global y los valores globales. Finalmente, los héroes globales son aquellos líderes con características respetadas por el resto de la organización y son capaces de actuar como entrenadores o mentores de futuros líderes globales.

Estos héroes globales o líderes globales son, según los autores, quienes pueden crear una cultura organizacional global entendiendo que todas las personas comparten un sistema de necesidades motivacionales y estableciendo tres “meta valores”:

- Comunidad: Fomentan la “conducta de buen ciudadano” motivando al compromiso y la colaboración entre empleados de distintos orígenes
- Placer: Creando ambientes de trabajo que los empleados disfruten
- Significado: dando un mensaje de que trabajando para una determinada organización contribuye a mejorar el bienestar de otros.

Las compañías que facilitan el desarrollo de héroes o líderes globales que fomentan estos “meta valores” se caracterizan por cuatro componentes:

- Sus ejecutivos son responsables por crear el clima organizacional.
- Los sistemas y procesos tienden a fomentar la creatividad, la diversidad y el pensamiento global
- Recompensan y promueven a sus empleados de acuerdo a una visión global
- Priorizan y mantienen una necesidad de ser conscientes de la cultura organizacional.

Al personificar estos cuatro componentes en líderes globales es establecer una cultura organizacional geocéntrica. Y con este tipo de cultura, las organizaciones logran congruencia, balance y un bienestar global y local en las comunidades en las que opera.

En las organizaciones que logran este balance, se establece una relación positiva entre la identidad nacional individual y la identidad global como empleados.

Nkomo y Stewart²³ definen a la identidad nacional como una parte del concepto de sí mismo que tiene un individuo que deriva de sus conocimientos adquiridos y su pertenencia a un grupo social. Involucra sentimientos de cercanía y orgullo en su nacionalidad dando un sentido de pertenencia.

La identidad nacional, según estos autores, tiene tres componentes: cognitivo, evaluativo y emocional. Estos componentes hacen a la necesidad de las personas de diferenciarse y sentirse seguros en su identidad nacional dentro de un contexto de organización global.

El estudio de las organizaciones geocéntricas se pregunta cómo los empleados con diferentes nacionalidades experimentan la cultura global de una organización. Y establece que una cultura organizacional global y geocéntrica trasciende las diferencias culturales de sus miembros y establece “faros” comunes para todos sus miembros sin importar su origen de nacionalidad, etnia, religión ni experiencias profesionales pasadas.

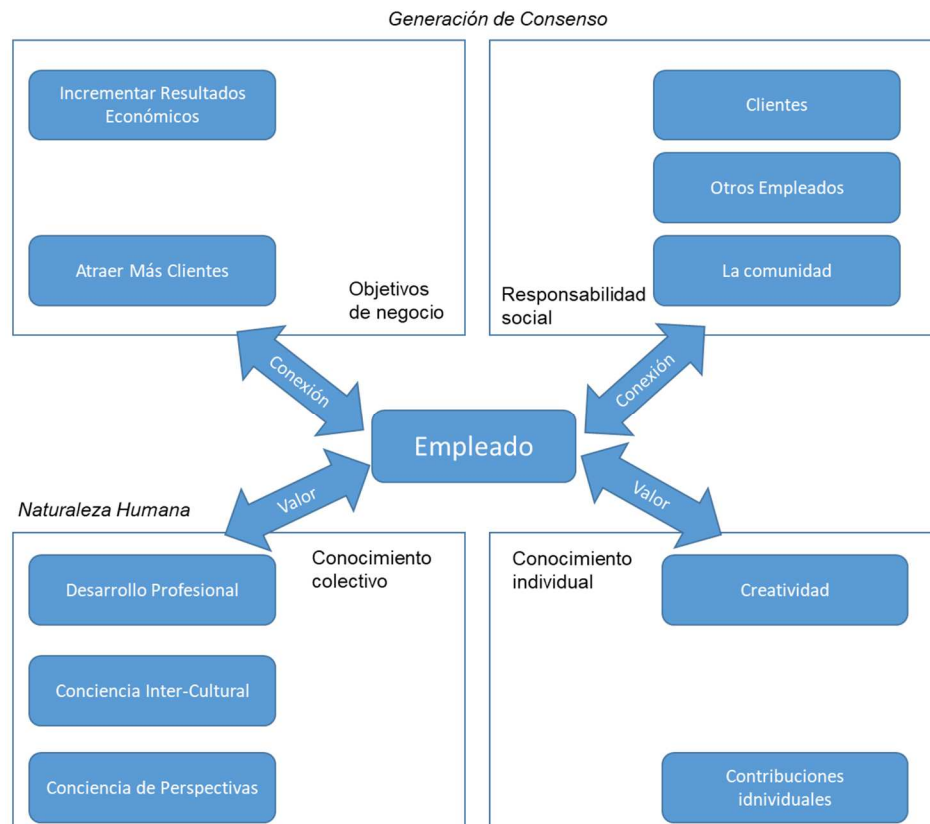
En estas organizaciones, los empleados experimentan un sentido de conexión, valor y crecimiento personal y profesional. Se sienten conectados a la organización a través de los objetivos corporativos (por ejemplo: obtener mayores resultados o atraer más clientes).

También se sienten conectados a la organización a través de sus objetivos de responsabilidad social. Los dos tipos de objetivos representan los elementos en la cultura de una organización que ayudan a generar consensos dentro de una organización global y diversa.

Otro factor importante en este tipo de organizaciones es que los empleados se sienten valorados por la compañía porque su creatividad es bienvenida y se los alienta a compartir sus ideas con los demás. Así, los empleados sienten que pueden contribuir a la corporación gracias a su conocimiento específico de su cultura que ayuda a alcanzar los objetivos globales en su lugar de origen.

Finalmente, según este estudio, los empleados sienten que crecen personalmente y profesionalmente a través de las experiencias inter culturales y su capacidad de apreciar distintas perspectivas.

El siguiente esquema representa la perspectiva de los empleados ante una cultura organizacional geocéntrica:



Fuente: Maria S. Plakhotnika, Tonette S. Roccob, Joshua C. Collinsb and Hilary Landorf. (2015). Connection, value, and growth: how employees with different national identities experience a geocentric organizational culture of a global corporation. Human Resource Development International, 2015 Vol. 18, No. 1, 39–57

IV.c. Una herramienta de atracción y retención de talento

El artículo al que hacíamos referencia en el apartado anterior pone el foco en cómo puede lograrse cohesión dentro de una organización global mediante el establecimiento global de objetivos de rentabilidad y de responsabilidad social. Estos objetivos comunes logran unir a personas de orígenes geográficos, étnicos y religiosos diversos.

Uno de los objetivos del manejo de la cultura para las organizaciones globales es la atracción y retención de talento. Priyanka Copra, en su artículo “Logrando la Cohesión en la Cultural Cultura Organizacional”²⁴, destaca la importancia de contratar empleados que tengan un perfil acorde a la cultura organizacional y una vez

contratados, introducirlos a la nueva cultura. Su premisa es que hay que crear un ambiente de trabajo acorde a los estándares culturales de la empresa y para ello hay que contratar y retener a quienes tengan el perfil adecuado para ser exitosos en ese contexto.

Estos nuevos talentos son vulnerables al cambio de ambiente y sienten la necesidad de pertenecer y acomodarse al nuevo ecosistema. Un nuevo empleado puede desarrollarse solo si se lo lleva a través de un proceso de inmersión que incluya a la cultura corporativa.

En una organización global que busca un adecuado manejo de su cultura, asignar un mentor ayuda a los nuevos empleados y es clave para que las empresas retengan a los empleados y logren mantener los valores y conductas que forman parte de su esencia.

Un programa de orientación exitoso es el que logra la atención de los nuevos talentos y causa en ellos la impresión deseada. Estos programas deben buscar ser capaces de preparar a los nuevos empleados para el trabajo y ayudarlos a integrar su conocimiento al conocimiento colectivo de la organización.

Tal como mencionábamos en el capítulo anterior, el rol del líder es también fundamental en este proceso. La participación de los líderes globales en los programas de introducción tiene un doble efecto, por un lado, da a los recién llegados una imagen de crecimiento posible dentro de la organización y por otro lado motiva a los líderes haciéndolos parte de del proceso de crecimiento de la organización.

También debe formar parte de esta inmersión el entrenamiento inter-cultural. La adaptación a un entorno intercultural, se puede medir como “el grado de confort y familiaridad que un individuo siente hacia un ambiente cultural”²⁵.

Durante el proceso de reclutamiento y durante la inmersión, la cultura organizacional debe ser introducida como parte de la propuesta de valor de la corporación a sus empleados. Esto ayuda atraer al talento y las personalidades adecuadas y a mantener la coherencia cultural. Por eso el “*branding*” hacia la fuerza de trabajo resulta tan importante como el “*branding*” hacia los clientes.

En octubre de 2016, Harvard Business Review publicó un artículo sobre cómo los mejores empleadores globales convencen a sus trabajadores de unirse y quedarse en la compañía²⁶.

El autor destaca que muchas compañías invierten mucho en construir marcas fuertes para sus clientes, pero muchas veces se quedan cortos cuando se trata de construir una reputación como empleadores con el objetivo de atraer y retener talento. Si las compañías no son capaces de atraer y retener el talento que desean del mercado, difícilmente puedan alcanzar sus objetivos de negocios.

Para este artículo se llevaron adelante entrevistas y encuestas que buscaban determinar que prácticas utilizaban las empresas globales para generar “marca de empleador” alrededor del mundo como también que pasos deben seguirse para lograr una buena reputación como empleador.

Con el objetivo de atraer el talento adecuado, los gerentes de reclutamiento deben crear “perfiles de talento” que definan las cualidades y calificaciones requeridas para pertenecer a la organización (además de las específicas para el puesto). Por ejemplo, los ingenieros tienden a sentirse más atraídos hacia compañías que enfatizan la innovación, mientras que los roles más comerciales tienden a sentirse atraídos por la posibilidad de acceder a posiciones de liderazgo.

Algunas compañías que lideran el desarrollo de lograr una “marca de empleador” tienen en mente un determinado perfil de talento a la hora de reclutar. L’Oreal, por ejemplo, usa su página web de oportunidades de carrera para clarificar las

características que la empresa busca en los candidatos ideales para cada una de sus áreas. Luego ofrece contenido relacionado a la forma de trabajar de cada una de sus áreas incluyendo perfiles e historias de empleados que ayudan a clarificar el ambiente de trabajo. De este modo, la empresa logra exponer a los candidatos a la cultura organizacional desde el primer contacto atrayendo a quienes se sientan identificados con sus valores y objetivos.

El autor aborda el tema de la Cultura Organizacional como un elemento de la propuesta de valor y dice que, si una empresa quiere competir efectivamente en la atracción de talento, debe no solo ser un buen empleador sino identificar aquellas características que lo distinguen y la hacen un gran empleador. Deben ser capaces de responder a la pregunta: ¿Qué distingue a nuestra cultura organizacional y a la empresa como empleadora de nuestros competidores?

Una forma de responder a esta pregunta es formulando una “Propuesta de Valor a los Empleados” que identifica las características distintivas de la compañía en este sentido.

Adidas, por ejemplo, define seis creencias y cualidades que quiere que sus empleados sientan y experimentan y eso los diferencia de sus competidores. En Adidas quieren que sus empleados “colaboren con quienes los inspiran” lo cual para ellos quieren decir “abrir las puertas a quien sea que quiera colaborar, abrir los oídos a todos los puntos de vista y ser generosos con nuestros conocimientos y experiencias para crear juntos el futuro”.

Este énfasis de lo colectivo y diverso, distancia a Adidas de su competidor Nike y su foco en su estereotipo de individuo exitoso en el deporte.

El autor destaca que cada vez más las compañías incluyen a la cultura organizacional como parte de su marca de empleador pero que todavía falta más conciencia de que

ésta resulta un factor de éxito para la atracción y retención de talento y su inevitable impacto en el éxito corporativo.

Caso de Estudio

CAPÍTULO V – Caso ExxonMobil

V.a. Caso ExxonMobil: Presentación de la Empresa

Durante los últimos 135 años ExxonMobil se ha desarrollado desde un distribuidor regional de kerosene en Estados Unidos a la compañía petroquímica que cotiza en bolsa más grande del mundo.

Hoy opera en la mayoría de los países del mundo bajo sus distintas marcas: Exxon, Esso y Mobil. Sus productos se utilizan para el transporte, la generación de electricidad, como lubricantes en industrias y como productos sintéticos que son materia prima de miles de productos de consumo masivo.

Su presencia alrededor del mundo se establece mucho antes de la facilitación de las comunicaciones y el transporte. Ya en 1906 esta compañía americana ingresa al mercado chino con sus lámparas de kerosene.

También sufrió, a lo largo de la historia, numerosas fusiones y adquisiciones que representaron verdaderos desafíos a la hora de desarrollar o mantener una cultura organizacional homogénea.

La fusión más importante de los últimos años fue en 1999. En noviembre de ese año Exxon y Mobil se unieron formando ExxonMobil Corporation. La fusión buscaba desarrollar la capacidad de la compañía de competir en la industria en un contexto volátil y cada vez más competitivo.

Puesto	Compañía	Resultados (USD M)
1	Wal-Mart Stores	482.1
2	ExxonMobil	246.2
3	Apple	233.7
4	Berkshire Hathaway	210.8
5	McKesson	181.2
6	United Health Group	157.1
7	CVS Health	153.3

Figura 2: Ranking de compañías más grandes de Fortune 500. Fuente: fortune.com

En Argentina la compañía operó durante más de 100 años a través de su afiliada ESSO Petrolera Argentina, hasta que en el 2012 vendió sus activos al grupo AXION Energy.

En el segundo capítulo de este trabajo definíamos a las empresas globales como “aquellas que consideran al mundo entero como un todo al momento de comercializar sus productos o servicios, pero también al momento de obtener sus recursos”.

ExxonMobil es un claro ejemplo de este tipo de compañías. Basta con revisar la localización de sus refinerías, oficinas administrativas y sitios de exploración para inferir que la empresa traspasa las fronteras entre países al momento de obtener sus recursos o elegir sus oportunidades de negocios.

En el capítulo cuatro destacábamos la importancia de las empresas globales de trabajar en su “marca empleador” para atraer y retener el talento adecuado para su cultura organizacional. ExxonMobil se define a sí mismo como un empleador comprometido a desarrollar un ambiente de diversidad e inclusión en la fuerza de trabajo. Está comprometido al desarrollo de programas de educación y actividades de reclutamiento que tienen como objetivo no solo atraer a un talento de gran calidad sino también a desarrollarlo en las comunidades en las que opera.

De sus potenciales empleados busca excelencia técnica, integridad y capacidad de contribuir a los objetivos de negocio y de día compañía como ciudadano corporativo.

Hoy la empresa emplea a más de 70.000 empleados a los cuales les ofrece una carrera de largo plazo durante la cual se los incentiva a pensar de manera independiente, a tomar iniciativa y ser innovadores. Sin una cohesión cultural fuerte, sería imposible alcanzar los objetivos de negocio con una fuerza laboral tan vasta y diversa.

V.b. Principios Rectores y Estándares de Conducta de Negocios

ExxonMobil se presenta en su página web incluyendo su Código de Ética. Este código refleja algunos aspectos de una cultura global en la cual los empleados deben enfrentar distintas costumbres locales, legislaciones y modos de operar.

La premisa principal es que la compañía se compromete a cumplir con todas las leyes, reglas y regulaciones de cada país en el que opera.

Pero su política de ética no termina ahí. Incluso cuando la ley local sea permisiva, la compañía se compromete a seguir la alternativa que implique mayor integridad. Las costumbres locales y tradiciones son diversas en los lugares donde se realizan negocios y esto es reconocido. Sin embargo, la honestidad resulta un factor común que ninguna cultura objeta. Según la política de ética, este modo de encarar los negocios garantiza una reputación incuestionable que resulta clave para el éxito corporativo.

La corporación se interesa por el modo en que se obtienen los resultados y no solo por el resultado en sí mismo. Se espera que tanto directores, gerentes y empleados se conduzcan de manera justa entre ellos y con clientes, competidores y organismos de gobierno.

Estas guías establecen una tolerancia cero para con quienes obtengan resultados de manera contraria a la ley, las políticas internas o los estándares de conductas de negocios y se espera que directores y gerentes apoyen a un empleado que decida dejar pasar una oportunidad de negocios en pos de mantener la integridad y los estándares de ética.

La transparencia es otro principio rector. Se espera que los empleados sean honestos a la hora de informar indicadores de desempeño o resultados de negocios y se reconoce que la compañía no puede sobrevivir sin honestidad, veracidad de sus reportes contables y financieros, transparencia en sus presupuestos y adecuada evaluación de proyectos.

Nadie en la corporación puede hacer excepciones a los principios de ética e integridad. Sin importar la dificultad o las presiones que se presenten en una determinada situación, no hay justificativo para violar estos principios. Esta afirmación tiene como objetivo resguardar la imagen de la empresa como ciudadano corporativo global.

Estas guías actúan como los “faros” comunes que describíamos en el capítulo cinco y que junto con los objetivos de negocios y de responsabilidad social, son comunes a todas las culturas nacionales de los empleados que operan en todo el mundo. Se trata de principios que trascienden culturas, leyes y costumbres locales y que son compartidas por todos dentro de la organización.

Las bases culturales establecidas en estos principios rigen independientemente de la geografía o el tiempo y permiten mantener una cultura sustentable, pero permitiendo un ambiente de innovación y adaptación al cambio como veíamos en el apartado I.c.

V.c. El comienzo de los BSC

Hacia mediados de la década del 2000, luego de la fusión entre Exxon y Mobil, se empieza a materializar la estrategia de establecer centros de servicios de negocios (BSC) en distintos lugares del mundo distribuidos de manera tal de atender los negocios de la compañía en los distintos husos horarios.

Estos centros de servicios brindarían a las distintas afiliadas apoyo en las áreas de:

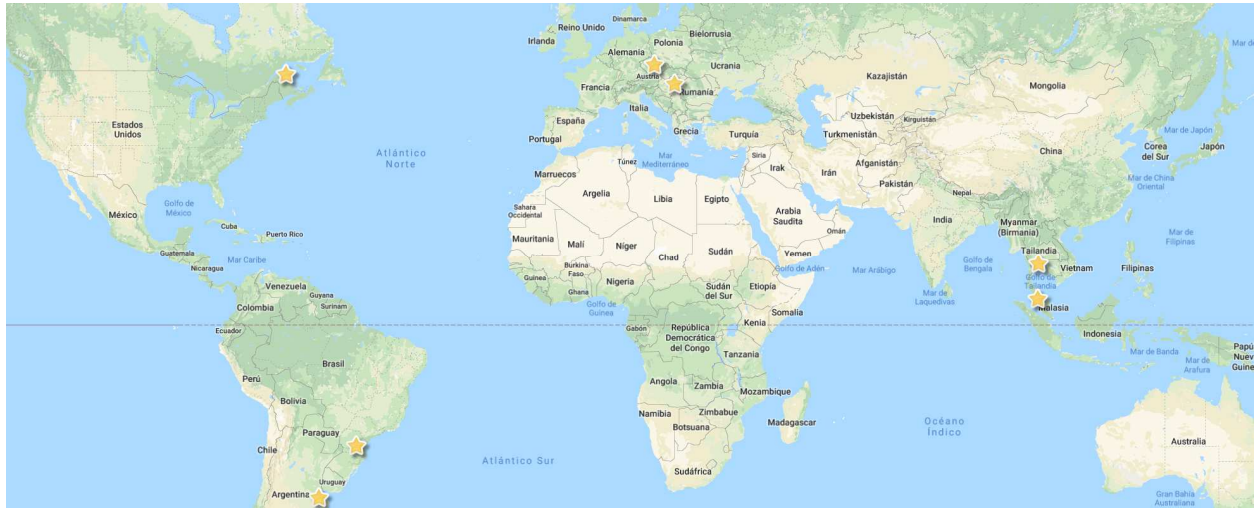
- Recursos Humanos
- Compras
- Administración y Finanzas
- Sistemas
- Impuestos
- Real Estate

Los centros se establecieron en grandes centros urbanos donde hubiera profesionales disponibles, con adecuado nivel de inglés y a un costo competitivo.

Así se fueron abriendo oficinas en:

- Bangkok, Tailandia
- Budapest, Hungría
- Curitiba, Brasil
- Kuala Lumpur, Malasia
- New Brunswick, Canadá
- Praga, República Checa
- Buenos Aires, Argentina

Figura 3. Mapa de Centros de Servicios



FUENTE: geology.com (edición propia)

La cantidad de empleados por centro es variable pero promedia los 1500 empleados.

V.d. Reclutamiento e inmersión cultural

Cuando comenzó la formación de equipos de trabajo en los BSC, la compañía realizó reclutamiento masivo en los países donde planeaba abrir los centros.

En argentina comenzó en el año 2004 y se publicó en los pocos portales existentes en ese momento y en los principales diarios del país. Fiel al estándar de contratar los perfiles adecuados para los objetivos de la organización y para lograr el “fit” cultural, el proceso de selección fue largo y cuidado.

El proceso comenzaba con entrevistas grupales en las que se resolvían distintos problemas en equipo. Una vez superada esa primera etapa, los candidatos tenían un examen técnico según su profesión, una entrevista individual con un psicólogo y un examen de inglés individual. Si el candidato pasaba estas instancias, era invitado a la etapa final de entrevistas.

Esta última etapa de entrevistas transcurría en las oficinas de la compañía y se hacían en inglés con gerentes extranjeros que visitaban el país con el objetivo de colaborar en el reclutamiento y ayudar a identificar los perfiles adecuados. Para esta entrevista se siguió el modelo de “*Behavioural Based Interviews*”.

Este modelo consiste en solicitar al entrevistado que relate su accionar en una situación en particular. Se busca que el empleado no diga “qué haría” en esa situación sino qué fue lo que efectivamente hizo cuando se enfrentó a una circunstancia con esas características. La premisa de este tipo de entrevistas es que se puede predecir la forma de actuar de una persona basada en la forma en la que actuó en el pasado.

Si volvemos a la definición de cultura organizacional que tratamos en el primer capítulo, observamos la importancia que se le da a las decisiones colectivas de la organización como también a las decisiones individuales que cada empleado ha tomado en el pasado.

Con este tipo de entrevistas, la compañía buscaba determinar qué aportaba la persona entrevistada a ese acumulado de decisiones individuales que, una vez contratado, el individuo sumaría a la cultura organizacional.

La inmersión cultural empezaba el primer día y se extendía durante semanas. Los primeros empleados contratados en Buenos Aires pasaban por cuatro semanas de entrenamiento en su ciudad para luego pasar alrededor de tres meses en Estados Unidos aprendiendo el trabajo a realizar para así completar el proceso de “migración” de tareas.

Durante esas cuatro semanas se desarrollaba el programa de Orientación a Nuevos Empleados, una verdadera instancia de inmersión cultural. Durante esas semanas se compartía historia de la empresa, objetivos de mediano y largo plazo, políticas corporativas y aspectos del trabajo diario.

Este programa se complementaba con más de dos semanas de un curso de inglés en una universidad local. Durante este curso no sólo se buscaba optimizar el nivel de idioma de cada empleado sino también conocer sobre la cultura del lugar en el cuál iban a estar viviendo durante los siguientes tres meses. También se buscaba lograr sensibilidad ante la interacción con personas que dejaban su trabajo para que sea “migrado” a otro país.

Todo este proceso de inmersión, no solo buscaba preparar al empleado para desenvolverse en la compañía y adaptarse a la cultura organizacional. También, desde el principio, iniciaba a los nuevos empleados en una verdadera carrera de característica global.

V.e. El proceso de migración de tareas

Los procesos de migración de tareas fueron cuidadosamente diseñados y preparados con anticipación. Los puestos de trabajo identificados como candidatos a ser migrados fueron asignados varios meses antes, en muchos casos, a empleados próximos a retirarse o a contratistas para evitar asperezas entre quienes históricamente ocuparon ese rol y los recién llegados.

Cada migración estuvo liderada por un empleado experimentado que constantemente conducía al equipo según las formas adecuadas a las políticas y guías corporativas.

Este proceso migratorio fue la primera exposición de los empleados a una diversidad cultural que se reflejaba en muchos aspectos del trabajo diario. No solo la cultura nacional era distinta, existía también una brecha de edad y experiencia profesional que era necesario superar para que el equipo completo trabaje de manera colaborativa y eficiente.

Sabiendo que el proceso de reclutamiento en los países donde se abrían los centros iba a continuar, se armaban equipos con más miembros de los necesarios teniendo

en cuenta el esfuerzo que requería adoptar ciertos procesos y formas de trabajar además del esfuerzo del trabajo en sí. Con el tiempo, los equipos y a través de rotaciones de personal, los equipos fueron tomando un tamaño más adecuado.

Cada equipo que completaba un proceso de migración compartía sus lecciones aprendidas de modo de establecer parámetros a los otros equipos y comenzar a armar un historial de decisiones que formarían la subcultura de cada centro.

Los equipos volvían a su lugar de origen junto con al menos un “impatriado” que trabajaría junto al equipo durante meses para seguir estableciendo el marco cultural del equipo y guiarlo en la adecuada toma de decisiones.

Al principio se estableció una política de “ingles siempre” para establecer un idioma común de comunicación que ayude a traspasar las barreras idiomáticas de cada centro. Esta política fue solo temporaria pero ayudó a fortalecer la idea de que toda comunicación formal y escrita debía hacerse en un idioma homogéneo que permitiera a cualquier empleado de cualquier lugar del mundo participar de la discusión si fuera necesario.

Con el tiempo, los gerentes extranjeros fueron volviendo a su país y los equipos quedaban a cargo de gerentes locales, algunos con experiencia previa en las afiliadas del país.

Hoy las gerencias ocupadas por extranjeros ya no cumplen el rol de desarrollar cohesión cultural en sí, sino que forman parte de un programa de expatriaciones que hacen al desarrollo profesional de los empleados de todo el mundo. Sobre este punto hablaremos en otro apartado de esta sección.

V.f. Primeros Contactos Globales y oportunidades de *Networking*

Como destacábamos antes, los centros de servicios fueron establecidos en distintas ciudades para dar soporte a los distintos usos horarios en el mundo. Así, muchos procesos soportaban el mismo tipo de negocio en distintas geografías.

Con el objetivo de buscar eficiencias se comenzó a apuntar a la estandarización de tareas en los distintos centros. La homogeneidad de sistemas de gestión fue un primer paso hacia la estandarización.

Con este objetivo, se establecieron contactos entre equipos con función similar en distintos centros. Así, empleados de Buenos Aires o Curitiba interactuaban con sus pares en Hungría y Bangkok analizando casos de negocios, procesos similares y buscando oportunidades de mejora y estandarización.

No siempre estos proyectos incluían encuentros cara a cara, lo cual ponía una dificultad adicional al ser el trato enteramente virtual.

Los proyectos estaban liderados por un empleado experimentado de alguno de los centros y tenían como sponsor a un gerente global que se encargaba de establecer objetivos claros.

Estos proyectos cumplían con un objetivo secundario relacionado a afianzar la cultura global y comunicar objetivos comunes. Los empleados con poca experiencia aprendían a traspasar las fronteras nacionales y culturales para trabajar en búsqueda de un objetivo común dentro de equipos realmente diversos.

Para los individuos que participaban en el proyecto, constituía una oportunidad de desarrollo profesional interesante aumentando su compromiso con objetivos corporativos.

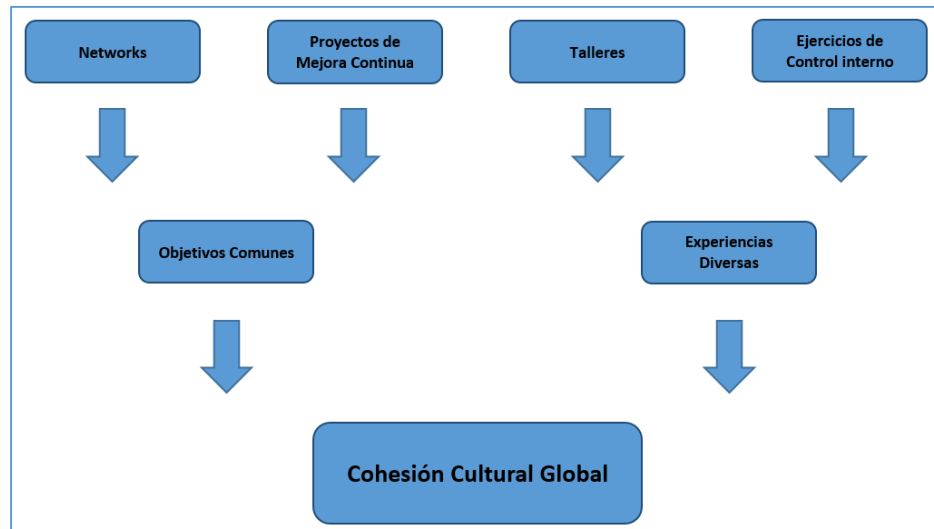
En este aspecto, un “faro” cultural común a todas las regiones fue la búsqueda de la mejora continua. Se reconocía la identificación de oportunidades de mejora de procesos y se incentivaba que esas oportunidades y su solución sean compartidas con el resto de los equipos en el centro y con los otros centros alrededor de mundo.

También existían oportunidades de contacto cara a cara. Muchos empleados tenían oportunidad de asistir a talleres en otros centros donde los equipos se juntaban para bordar una iniciativa en común o participar de ejercicios de auditoría o control interno.

Estas oportunidades demostraban la homogeneidad cultural. Un empleado podía llegar a un país culturalmente muy diferente al propio pero, al pisar la oficina, podía sentirse en casa. El diseño de las oficinas, el modo de tratarse entre los empleados, las gráficas en los pasillos daban un ambiente de familiaridad o de sentimiento de “cercanía” tal como veíamos en el capítulo IV.

Este sentimiento de familiaridad eliminaba inmediatamente muchos obstáculos para ponerse a trabajar de manera eficiente en los proyectos que convocaban el encuentro. Inmediatamente empleados de Argentina y Tailandia, por ejemplo, sentían que podían colaborar en un objetivo en común. Las diferencias culturales recién se abordaban de manera informal en los ratos libres a modo de comunicación informal que contribuía a un vínculo de confianza entre los empleados.

Figura 4. Oportunidades de Networking y Cohesión Cultural



Fuente Propia

V.g. Oportunidades de asignaciones internacionales. Expatriaciones.

Otro instrumento que tuvo como primer objetivo localizar recursos donde eran necesarios pero un efecto secundario en el logro de la cohesión cultural, fueron las asignaciones internacionales o expatriaciones.

Se trata de asignaciones de al menos dos años en las cuales un empleado de un centro de servicios es trasladado a oficinas en otro país. El destino puede ser otro centro de servicios o cualquier locación donde una afiliada requiera de un perfil específico.

Estas experiencias están, en general, limitadas a empleados con cierto grado de desempeño y algunos años de experiencia en la compañía. A medida que se fue generando conocimiento en los centros, otras locaciones vieron mayores necesidades de acudir a este recurso para llenar posiciones clave.

Lo interesante, desde un punto de vista de cultura organizacional, fue que para los expatriados, el impacto cultural dentro de la oficina fue, en general, muy leve. La

forma de trabajar, de comunicarse y desenvolverse no resulta muy distinta entre locaciones. A los empleados les ha resultado fácil adaptarse y mantener su nivel de desempeño porque los aspectos que se valoran en un empleado son los mismos.

Al pasar tantas horas del día en un ambiente “familiar” el empleado no se siente “lejos” según la definición que compartimos en el capítulo IV. Hay una sensación de “cercanía” debido a la familiaridad con la forma de trabajar.

Entrevistando a varios empleados y empleadas con este tipo de experiencia, manifestaban que el mayor desafío era la adaptación de sus familias porque ellos no tenían la misma contención que hacía más llevadero el desarraigo.

Así lo manifestaron dos gerentes que han tenido asignaciones en 12 y 6 países respectivamente. La movilidad internacional para ellos y sus familias ha representado un verdadero estilo de vida.

La compañía reconoce el desafío que una expatriación representa para una familia y contrata distintas empresas que se ocupan de proveer una inmersión cultural y de facilitar el desembarco del grupo familiar al país de destino. Desde recibirlos en el aeropuerto, buscar una vivienda, una escuela para los hijos, etc. Estas empresas se aseguran de brindar soluciones para que las personas puedan estar listas para comenzar su asignación sin inconvenientes.

Sin dudas, el paquete de compensaciones es atractivo y justifica el cambio de estilo de vida y el desarraigo. Pero los empleados entrevistados valoran, sobre todo la oportunidad de una carrera internacional y la experiencia que eso ha representado para ellos y para sus familias. Muchos hijos de expatriados han tenido una educación en colegios internacionales de distintos lugares del mundo que les ha permitido conectarse y mantener un vínculo con personas de distintos orígenes y culturas

De esta forma, la carrera global de un empleado se puede volver un “estilo de vida” global para él y su familia.

Sin embargo, muchos empleados eligen mantenerse en su país de origen y evitar el desarraigo, entrevistando a muchos empleados que valoran esta opción, manifiestan que nunca sintieron presión por aceptar una asignación en el exterior ni creen que no hacerlo haya afectado su carrera.

Más allá de las preferencias individuales de los empleados. Lo que buscamos en este apartado es analizar como las expatriaciones traen beneficios para las organizaciones que pueden disponer de recursos sin las limitaciones geográficas, y para los empleados que valoran una carrera o estilo de vida global.

Ambas partes obtienen los resultados que buscan gracias a un gran facilitador que es la cultura global de la organización. Podemos finalizar este apartado afirmando que, en base a las experiencias que compartieron los entrevistados, la cohesión cultural y homogeneidad entre países hace que la carrera global, tal como la definíamos sea una verdadera posibilidad para muchos empleados.

V.h. “Faros” Culturales – “Safety”

Otro elemento que es interesante destacar son las iniciativas globales que terminan formando parte de la cultura como tópicos comunes a los empleados de distintos lugares y con distintas experiencias.

En la década del 90, la industria petrolera incrementó su foco en la seguridad de las operaciones. Muchas establecieron su propio sistema administrativo para la integridad operacional basándose en distintos elementos como:

- Liderazgo y compromiso de la gerencia
- Evaluación de riesgos

- Diseño de instalaciones
- Entrenamiento del personal
- Mantenimiento
- Manejo de cambio
- Etc

En la década del 2000, estas guías se trasladaron de los sitios industriales a la oficina con foco en la necesidad de reducir accidentes y lesiones comunes en este ambiente.

El foco en esta iniciativa fue de gran alcance y cada centro tuvo que implementar acciones globales con el objetivo de distribuir información y generar conciencia

Además, fue necesario que cada locación estableciera sus iniciativas propias para mejorar la performance en cuanto a accidentes de trabajo, reporte de situaciones riesgosas y mejora continua.

Si bien el objetivo principal de esta iniciativa global era reducir los accidentes de trabajo en la oficina, tuvo un impacto secundario con relación directa en la cultura organizacional global. El tema “safety” se transformó en un tópico común para cualquier empleado de cualquier sitio. Aún hoy sigue siendo un gran punto en común entre empleados de distintas culturas y muy propio y particular de la organización.

No importa la oficina del mundo en que uno esté, a nadie le sorprende que otro empleado, conocido o no, le indique si hay algún peligro en su alrededor o incluso si está haciendo alguna actividad de manera poco segura. No solo la gente de distintas culturas está cómoda acercándose a un extraño para hacer una observación, sino que todos reciben estos comentarios de manera positiva y los agradecen como una manera de cuidar de los otros.

Lo que comenzó como una iniciativa para disminuir los accidentes de trabajo, se ha transformado en un verdadero “faro cultural” de los que hablábamos en el cuerpo

teórico. Un punto en común que hace a esos aspectos propios de una cultura organizacional global.

V.i. Evolución en el tiempo

Ya han pasado 14 años desde la apertura del Centro de Servicios en Buenos Aires y algunos más desde la apertura de otros centros en el mundo.

A lo largo de estos años, la compañía ha atravesado numerosos cambios. Desde la adquisición de otras compañías hasta la incorporación de nuevas generaciones a la fuerza laboral. No vamos a ahondar sobre el impacto de la generación “*millenial*” en este trabajo, pero basta decir, que en los últimos quince años los intereses y expectativas de la fuerza laboral han cambiado significativamente y hoy es necesario trabajar en una propuesta de valor hacia el empleado que se adecúe a las distintas generaciones.

La digitalización ha sido otro gran proceso de cambio y la automatización del trabajo a través de los sistemas de robótica siguen transformando el día a día de la organización.

Estos desafíos han puesto a prueba la fortaleza cultural de la organización. Por un lado, fue necesario mantener la suficiente base cultural para una toma de decisiones adecuada, pero por el otro ha sido fundamental mantener la flexibilidad y apertura hacia la innovación.

Al final del capítulo I hablábamos de la cultura organizacional sustentable y establecíamos que tanto los elementos de una cultura rígida como los de una flexible se complementan y coexisten dentro de una organización facilitando conjuntamente el desarrollo de activos intangibles como, por ejemplo, la capacidad de innovar. Sin embargo, la moderación de los elementos de una cultura rígida mejora esta capacidad e incluso incrementa el poder de su efecto.

En la organización bajo estudio se ha visto como fueron combinándose aspectos rígidos de la cultura, como el código de ética, las políticas anticorrupción, etc, con elementos que hacen a la flexibilidad, como la implementación de iniciativas de mejora continua.

En una organización tradicional, de gran escala, con mucha trayectoria y alcance mundial, ha requerido un gran esfuerzo incorporar los aspectos más flexibles para alcanzar la capacidad de innovación y adaptación al cambio que se requieren en esta época.

La tendencia hacia el conservadorismo ha sido característica de la organización a lo largo de los años. En una entrevista con un gerente del área de Refinerías, destacaba que, debido a la velocidad de los cambios en el contexto de negocios, se han perdido algunas oportunidades de negocios por la falta de dinámica en la toma de decisiones. Pero la forma de abordar los “errores” que tiene incorporada la cultura organizacional, permitió detectar este problema y reaccionar implementando cambios que permitan mayor flexibilidad ante oportunidades claras de negocios.

El desafío de combinar elementos de cultura rígida y conservadora con la flexibilidad necesaria para innovar parece ser una constante en la visión de muchos gerentes en cuanto a los desafíos futuros.

En el próximo apartado, desarrollaremos este tema.

V.j. Desafíos futuros

En conversaciones con distintos empleados, de distintas áreas y países, tocamos el tema de los desafíos futuros para el manejo de la cultura organizacional.

A todos le resultó fácil identificar los principales elementos de la cultura actual. Si seguimos con la definición del capítulo I, a todos les es claro en que basar sus decisiones diarias y entienden cuáles escapan sus competencias y requieren de una revisión a más alto nivel.

Por otra parte, les es clara la propuesta de valor que ofrece la compañía: estabilidad laboral, una carrera global en una estructura que reconoce a sus empleados en base a méritos, sueldos competitivos y posibilidades de desarrollo personal y profesional, etc.

Pero también parece estar claro que esa propuesta de valor no necesariamente va de la mano con las expectativas de las nuevas generaciones. Y por eso ya se observan algunas iniciativas para que mucha de la comunicación interna y externa de a conocer los proyectos que existen en cuanto a la responsabilidad social, la sustentabilidad medioambiental y energías alternativas.

Todos estos proyectos ya existían en el abanico de inversiones de la corporación, pero ahora existe una conciencia de la necesidad de comunicarlas para que sean parte de la propuesta de valor hacia empleados actuales y futuros.

En cuanto a la toma de decisiones, también resulta común la percepción de que la delegación de autoridad va a tener que ser cada vez mayor para poder reaccionar rápidamente ante los cambios y las oportunidades de negocio que se dan en un mercado mucho más dinámico

Pero el desafío no termina en dar más autoridad y aumentar la flexibilidad y la adaptación al cambio. El espíritu conservador de la compañía no solo es apreciado por muchos empleados sino también por inversionistas.

Muchos de los *stakeholders* de la compañía, a la vista de los empleados, no tolerarían un escenario de “prueba y error” en cuanto a la conducción de los negocios. Los atrae

más saber que las decisiones son analizadas y consensuadas “adecuadamente” y eso da predictibilidad a los resultados de sus inversiones.

Como veíamos en el cuerpo teórico, la forma de tomar las decisiones y los elementos que se toman en cuenta cada una de ellas define la cultura de la organización. Esto tiene un claro impacto en los resultados de negocio. Por lo tanto, cambiar la forma de tomar decisiones tendrá un impacto en la cultura organizacional y también en la performance económica y financiera de la compañía.

Lograr mantener el equilibrio entre elementos rígidos y elementos flexibles dentro de la cultura será uno de los grandes desafíos futuros.

Por otra parte, ante un mercado más dinámico, los movimientos geográficos de la actividad de la compañía, tienden a ser más rápidos. Ya no hay tiempo de planear con tanta anticipación y minuciosidad como se hacía a mediados de la década del 2000. La empresa necesita desembarcar en un nuevo lugar con mayor velocidad pero aún ser capaz de mantener una cultura organizacional que le permita seguir operando de la manera deseada.

Sobre este punto, un gerente de Recursos Humanos, comentaba que el rol de los empleados y de las carreras globales es fundamental. Los empleados existentes ya tienen incorporada la cultura organizacional. La forma más rápida de aplicar la forma de hacer negocios a un lugar nuevo es migrando empleados hacia ese lugar. Las expatriaciones van a ser más frecuentes.

Para los empleados resulta cada vez más fácil aceptar una asignación de este tipo gracias a avances tecnológicos que les permite estar más “cerca” tal como lo describíamos en el capítulo IV.

Conclusiones

Capítulo VI - Conclusiones Generales

En el estudio se observa lo siguiente

- La cultura organizacional sustentable se alcanza a partir de una adecuada administración de la misma. Los autores citados en la primera parte sostienen que la cultura se forma por un historial de decisiones acumuladas por la organización que serán la base que definirá el comportamiento de sus integrantes y sus decisiones futuras. Si existe una cohesión cultural global, las decisiones de los empleados estarán más alineadas con los objetivos de la organización. Tener claro estos objetivos ayuda a que se incremente el compromiso de los empleados ya que reconocen en ellos el éxito de la organización, la responsabilidad con la comunidad y su propio desarrollo profesional.
- La sustentabilidad en la cultura hace que los empleados tengan más claro que se espera de ellos incluso cuando atraviesan períodos de cambios. Es la base que les permitirá adoptar la flexibilidad que requiere un escenario volátil sin perder de vista la misión de la organización. Al tener objetivos más claros, al empleado le es más fácil obtener su éxito y desarrollo profesional.
- Un adecuado proceso de reclutamiento y de inmersión cultural del personal logra lo que los autores describen como ese estar “cerca” a pesar de las distancias geográficas o diferencias entre culturas nacionales. Mediante esta inmersión los empleados adoptan más fácilmente las herramientas que les permitirán acceder a una carrera global.
- En el cuerpo teórico destacamos como algunos autores enfatizan el hecho de que la forma de desarrollar líderes globales es mediante la exposición a experiencias globales. En la segunda parte el caso de estudio nos mostró como herramientas

como expatriaciones, participación en *networks* y talleres globales, son herramientas clave para dar a los empleados esa exposición internacional para formarlos como futuros líderes.

- La cultura organizacional está representada por conductas de personas y formas de decidir, los mismos empleados son quienes mejor pueden trasladar la cultura entre distintos puntos geográficos. Liderando con el ejemplo, ayudan a otros empleados a formar ese cúmulo de decisiones pasadas que será clave en la toma de decisiones futuras y por lo tanto en la formación de una cultura organizacional global.
- En un contexto en el cual las carreras globales son cada vez más frecuentes, las organizaciones tienen que facilitar la interacción entre individuos de distintos orígenes culturales, religiosos etcétera. Cuánto más fácil sea esta interacción, mayor será la capacidad de los individuos de colaborar entre sí.
- La cultura organizacional global es la herramienta que tiene la organización para ofrecer un lenguaje común que incluya objetivos corporativos y de responsabilidad social que resulten comunes a todas las personas y faciliten la interacción.

Bibliografía

- ¹ Wu, Jay Y. (2007). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures.
The Journal of Socio-Economics. Volume 37, Issue 6, December 2008
- ² Bauman, Zygmunt. (2003). La Globalización. Consecuencias Humanas.
Fondo de Cultura Económica, (pp. 13-16)
- ³ Schein, EH. (1983). The Role of the Founder in creating organizational culture.
Organizational Dynamics, 12, (pp. 13-28)
- ⁴ Drucker, P. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society.
New York: Harper & Row
- ⁵ Nuñez Ramirez, M., Benegas Rivero R. y otros (2017). Relationship Between Flexible Organizational Culture and Innovation Capabilities: The Moderating Effect of Rigid Organizational Culture.
International Review of Management and Marketing, 2017, 7(4), 17-25.
- ⁶ Schneider, B. (2006). The People Make the Place.
Personnel Psychology, Vol. 40-3, (p437-453)
- ⁷ www.significados.com/sustentable/
- ⁸ Mark E. Mendenhall, Joyce S. Osland, Allan Bird, Gary R. Oddou, and Martha L. Maznevski. Global Leadership Research, Practice and Development.
London and New York: Routledge, 2008.
- ⁹ Sirkin, H. L., Hemerling, J. W., & Bhattacharya, A. K. (2008). Globality: Competing with everyone from everywhere for everything.
New York: Business Plus (Sirkin, Hemerling, & Bhattacharya, 2008, p. 20).
- ¹⁰ Rosen, R., Digh, P., Singer, M., & Phillips, C. (2000). Global Literacies: Lessons on business leadership and national cultures.
New York: Simon & Schuster
- ¹¹ Pearson, John. (1998). Where will the first Truly global Company come from?
Pulp & Paper, Apr98, Vol.72 Issue 4, p132.1p.
- ¹² Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., & Maznevski, M. L. (2008). Global leadership: Research, practice and development.
New York: Routledge
- ¹³ Terrel, S, Rosenbush, K. (2013). Global Leadership Development: What Global Organizations Can Do to Reduce Leadership Risk, Increase Speed to Competence, and Build Global Leadership Muscle.
People & Strategy. 2013, Vol. 36 Issue 1, p40-46. 7p.
- ¹⁴ Collins, James C; Porras, J. (1995). Empresas que Perduran
Editorial Paidós
- ¹⁵ Canals, Jordi. (2014). Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment
Journal of Management Development. 2014, Vol. 33 Issue 5, p487-502. 16p.
- ¹⁶ Hatum, Andres.(2009). Alineando la Organización: estrategias y prácticas de Recursos Humanos para managers.
Buenos Aires, Granica, 1ª ed.
- ¹⁷ Small, Justin. (2018). The employee Experience Imperative.
Chief Learning Officer. Mar2018, Vol. 17 Issue 2, p58-58. 1p.
- ¹⁸ Groysberg, B y otros. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture.
Harvard Business Review. Marzo 2018

- ¹⁹ Baruch, Yehuda; Reis, Cristina. (2016). How Global Are Boundaryless Careers and How Boundaryless Are Global Careers? Challenges and a Theoretical Perspective.
Thunderbird International Business Review. Jan/Feb2016, Vol. 58 Issue 1, p13-27
- ²⁰ Zygmunt Bauman. (2001). La Globalización, consecuencias humanas.
Fondo de Cultura Económica de Argentina
- ²¹ Bronislaw Baczko, Utopian Lights: the evolution of the idea of social progress
New York, Paragon House, 1989, pp219-235
- ²² Maria S. Plakhotnik, Tonette S. Roccob, Joshua C. Collinsb and Hilary Landorf. (2015). Connection, value, and growth: how employees with different national identities experience a geocentric organizational culture of a global corporation.
Human Resource Development International, 2015 Vol. 18, No. 1, 39–57
- ²³ Nkomo, S. M., and M. M. Stewart. 2006. "Diverse Identities in Organizations."
In The Sage Handbook of Organization Studies, 2nd ed.
- ²⁴ Chopra, Priyanka. (2015). Achieving a COHESIVE ORGANIZATIONAL Culture
TD: Talent Development. Jul2015, Vol. 69 Issue 7, p54-58.
- ²⁵ Kassar, Abdul Nasser y otros. (2015). Cross Cultural Training: Its Effects of the Satisfaction and Turnover of Expatriate Employees
SAM Advanced Management Journal (07497075). Autumn2015, Vol. 80 Issue 4, p4-18.
- ²⁶ Mosley, Richard. (2016). How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay
Harvard Business Review. October 2016