

Adaptarse tras un choque cultural es cosa de dos

¿Pueden las organizaciones acompañar mejor a quienes trabajan en otros países? Un apoyo específico puede convertir el desajuste en adaptación.



22 de octubre de 2026

Una profesional estadounidense se muda a Quebec por un proyecto. La empresa le sugiere

aprender francés para participar en reuniones y relacionarse con representantes del gobierno local. Un año después, tras comprobar que lo exigido sobre el papel no siempre es necesario, su francés sigue siendo intermedio y todos cambian al inglés en su presencia.

En otro rincón del mundo, un empleado brasileño se traslada a China para trabajar en una multinacional con el inglés como idioma corporativo. Fascinado por la cultura local, aprende chino e intenta adoptar cuantas costumbres puede. Por su parte, un profesional inglés se instala en Jamaica e, igualmente atraído por la cultura, empieza a imitar peinados, vestimenta e, incluso, acentos de quienes le rodean.

Los tres son ejemplos de aculturación, con sus aciertos y desaciertos. La aculturación es el proceso por el que una persona se adapta a un nuevo entorno conservando aspectos de su identidad cultural de origen. Alcanza a [expatriados](#) e inmigrantes permanentes, pero también a trabajadores migrantes, de temporada o contratados en el extranjero, y a profesionales desplazados por proyectos o misiones temporales, con estancias que van desde unos meses hasta toda una carrera.

Durante años, el éxito de la aculturación se ha atribuido en gran medida a la decisión del recién llegado de abrazar la nueva cultura o aferrarse a la suya. Sin embargo, encontrar un lugar propio en un entorno cultural distinto es un proceso de dos. Así lo plantea [una investigación](#) del profesor de IESE [Yih-Teen Lee](#), junto con Marcus A. Valenzuela y Nana Yaa A. Gyamfi, publicada en *Journal of International Business Studies*. Su modelo analiza cuándo funciona la adaptación intercultural, por qué puede fallar y cómo evoluciona con el tiempo.

¿Integrarse, aislarse o adaptarse con el tiempo?

Según la investigación, no solo es importante que una persona logre integrarse en la cultura de acogida, sino también hasta qué punto encajan sus capacidades y preferencias con las expectativas y el apoyo que encuentra en el nuevo entorno.

Por eso, el modelo de Lee y sus coautores pone el foco en el encaje mutuo, o *fit*: por un lado, en la sintonía entre lo que el entorno exige y lo que la persona puede aportar; por otro, entre lo que la persona necesita y lo que el entorno le ofrece.

“Nuestro objetivo era mostrar que la aculturación es un proceso dinámico, no estático”, explica Lee. “Las personas llegan con determinadas capacidades, necesidades y

preferencias, mientras que las organizaciones y entornos de acogida tienen sus propias expectativas y recursos. Cuando entran en contacto, puede haber un déficit o exceso en cualquiera de las dos partes. Sin embargo, lo importante es que un desajuste inicial no es el final de la historia”.

Las tres fases de la aculturación

Para reflejar la naturaleza cambiante de la adaptación a una nueva cultura, el modelo identifica tres fases interconectadas:

1. **El ‘encaje’ inicial.** Al llegar a un nuevo entorno, el primer ajuste de la persona depende de dos formas de encaje: de si sus capacidades responden a lo que se le exige y de si el entorno le ofrece los recursos y el respaldo que necesita. Quedar por debajo de lo esperado o recibir menos apoyo del necesario puede generar un estrés considerable. Como las carencias tienden a afectar mucho más que las ganancias, no dar la talla o sentirse desasistido suele tener más consecuencias que contar con más apoyo del requerido o superar lo que se exige. En esta primera fase, compartir ciertos valores culturales fundamentales puede amortiguar estas tensiones iniciales.
2. **El estrés como detonante.** La tensión generada por el desajuste no tiene por qué ser destructiva: puede convertirse en un motor del cambio. Ante este malestar, los profesionales pueden reaccionar de dos maneras: ajustar su comportamiento y sus preferencias, o negociar los recursos y el apoyo que necesitan. Pero también existe el riesgo de que la persona termine aislándose, adopte una postura defensiva o se desvincule del trabajo y el equipo.
3. **La evolución de la persona.** Cuando el ajuste se repite una y otra vez, los cambios pueden volverse más duraderos. El esfuerzo por cumplir las expectativas locales y la implicación sostenida en el nuevo entorno van moldeando poco a poco las necesidades e incluso los valores culturales más arraigados. Por eso, una experiencia internacional, aunque sea temporal, puede dejar una huella perdurable en cómo la persona se percibe a sí misma y se relaciona con otras culturas. Esto puede ser especialmente relevante para [quienes se mueven entre sociedades más colectivistas y más individualistas](#).

A lo largo de este proceso, los valores compartidos pueden ayudar a canalizar el estrés de forma constructiva, hacia la mejora en vez del repliegue. Algunos de estos valores son la concepción de la autoridad y la jerarquía, las formas de comunicación o ciertos principios en el lugar de trabajo.

Cuando el desajuste viene de cualquiera de las dos partes

Quien trabaja en otro país puede hacer menos de lo que su nuevo entorno espera, o hacer más. Y lo mismo ocurre con el apoyo que ofrecen las organizaciones. En cualquier caso, todas estas situaciones pueden indicar un desajuste.

Desajuste por bajo rendimiento

La profesional estadounidense en Quebec lo ilustra. Su nivel de francés queda por debajo del que exige la organización, lo que puede minar su sensación de competencia y de pertenencia. Estas discrepancias resultan especialmente estresantes por lo que se conoce como sesgo de negatividad.

Desajuste por falta de apoyo

La organización también puede quedarse corta. Un empleado internacional puede tener ganas de integrarse con sus compañeros locales y aprender las costumbres del país, y aun así encontrarse en un entorno laboral que apenas ofrece acompañamiento, restringe el acceso a redes profesionales o presta un apoyo lingüístico y cultural insuficiente.

Desajuste por exceso de apoyo

La organización también puede excederse. Algunos empleados buscan sobre todo desempeñar bien su trabajo y apenas tienen interés en una inmersión cultural, en especial si sus funciones no lo exigen. Por ello, los cursos de idiomas, las actividades sociales o la formación cultural intensiva pueden superar lo que esas personas necesitan o desean.

Desajuste por exceso de adaptación

Puede darse cuando los recién llegados adoptan comportamientos y normas locales más de

lo esperado. Por ejemplo, lo que para el profesional británico en Jamaica es una muestra de apertura e identificación con la cultura anfitriona, para sus compañeros puede ser una actitud forzada, poco auténtica o incluso una apropiación cultural.

La importancia del encaje intercultural y su gestión

Hoy, la movilidad laboral internacional va mucho más allá de la figura clásica del expatriado. Cuando a estas personas les cuesta encontrar su lugar, pueden sufrir estrés, agotamiento (*burnout*), conductas defensivas, bajo rendimiento, aislamiento social o incluso una salida prematura de la organización. Pero interpretar cada dificultad como señal de que se contrató a la persona equivocada ignora el papel del entorno y la posibilidad de que el encaje mejore con el tiempo.

Este marco ayuda a los directivos a examinar las dos caras de la relación:

- ¿Le cuesta al profesional cumplir exigencias importantes?
- ¿Falla la organización al ofrecer los recursos necesarios?
- ¿Alguna de las partes despliega más adaptación o apoyo de lo que requiere la situación?

Responder a estas preguntas puede orientar enfoques más específicos en el reclutamiento, el *onboarding*, la mentoría, la formación lingüística, la integración en el equipo y el acompañamiento continuo. Además, estas preguntas recuerdan que la aculturación no ocurre solo al llegar, sino que se despliega mediante interacciones constantes entre las personas y su entorno. Un desajuste inicial no tiene por qué ser un fracaso. Con los ajustes adecuados por ambas partes, puede convertirse en el punto de partida del aprendizaje, la adaptación y un crecimiento duradero.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[El éxito en los equipos internacionales pasa por equilibrar diferencias y similitudes](#)

[Dominar el idioma oficial de tu empresa te coloca en una posición de liderazgo dentro del equipo](#)

[Qué aprender de los grandes artistas para ser un gran líder](#)



Yih-Teen Lee

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director académico de la [Unidad de Coaching](#) del IESE.

www.iese.edu/es/insight