

# El sesgo cultural que limita el crecimiento de una multinacional

**Las multinacionales que priman la cultura de su país de origen desaprovechan el rico capital cultural de sus empleados. Así lo advierten Sebastian Reiche y Orly Levy, quienes destacan las ventajas del cosmopolitismo.**



11 de febrero de 2019

¿Es tu CEO del mismo país que tu empresa? No sería de extrañar si tenemos en cuenta que el 85% de los CEO y altos directivos de las empresas del Fortune Global 500 comparten nacionalidad con la compañía que dirigen. Y estamos hablando de un índice de firmas globales, con oficinas en todo el mundo.

Lo que este dato demuestra, según el profesor del IESE [Sebastian Reiche](#) y **Orly Levy**, es que el capital cultural es una fuente de estatus y poder en las empresas, y no siempre para bien.

Según ellos, comprender los aspectos políticos del **capital cultural** es fundamental, sobre todo cuando las multinacionales están dejando de lado las estructuras jerárquicas —dominadas claramente por la cultura del país de origen— y apuestan por una **arquitectura de red** en un intento de ser más cosmopolitas.

## IBM, un modelo de red exitoso

Cuando **Samuel Palmisano** fue nombrado CEO de IBM en 2002, la empresa era tradicional y jerárquica, con una identidad estadounidense muy fuerte a pesar de su carácter internacional. Uno de los legados de Palmisano fue transformarla en una empresa verdaderamente global.

Cuando dejó IBM, la cultura de la compañía se había convertido en una amalgama de valores específica de la empresa y derivada de las distintas culturas presentes en los equipos de sus filiales.

Este cambio potenció la **flexibilidad** y la **eficiencia**, además de generar más asignaciones internacionales que favorecieron los contactos entre las diferentes unidades y un mayor cosmopolitismo entre sus jefes. IBM pasó de un modelo jerárquico a otro de mayor integración global.

## Un sesgo contraproducente

A pesar de esta historia de éxito, muchas multinacionales siguen siendo jerárquicas y favorecen la cultura de su país de origen. En la práctica, dicho sesgo lleva a que se tienda a ofrecer más recompensas y ascensos a los empleados más duchos en esa cultura y que son considerados los profesionales adecuados.

Como muestra, un estudio indica que las multinacionales francesas están dirigidas desde hace tiempo por una red de graduados de las universidades de élite del país y que el dominio del francés es esencial para sentarse en sus consejos de administración. Ambos extremos, que chocan con la propia definición de multinacional, no son infrecuentes.

Una **jerarquía** rígida suele generar una distribución injusta de recursos valiosos, como empleos, recompensas y oportunidades, que favorece en gran medida a los empleados del

país de origen de la empresa.

Se considera que los extranjeros que trabajan en la matriz y los empleados de las filiales poseen un conocimiento más limitado o "local". Y les resulta más difícil llegar a dominar la cultura del país de origen de la empresa, lo cual es una desventaja tanto para ellos como para la propia compañía.

Cuando una empresa pasa del modelo jerárquico al de red, como hizo IBM, el centro de poder también puede desplazarse. La **matriz** y su país de origen tienden a perder influencia en favor de los empleados de las **filiales**. Esto no significa que la cultura de la empresa deje de ser relevante, sino que es una oportunidad para ensancharla y hacerla más cosmopolita.

## Lucha de poder

Sin duda, hay intereses creados para mantener el *statu quo* en los consejos de empresas de todo el mundo. Pero desaprovechar la **diversidad del capital cultural** puede ser un lastre tanto para los empleados como para las compañías y sus perspectivas de futuro.

Los fichajes externos, por ejemplo, tienden a rendir menos que quienes son promocionados internamente porque deben dedicar tiempo a conocer los recursos propios de la compañía, entre ellos su cultura. Y, si quieren ascender en el escalafón, les suele salir más a cuenta cambiar de empresa que esperar a acumular el capital cultural necesario.

En cambio, las empresas más dispuestas a valorar el **cosmopolitismo** e integrar los recursos externos lo tienen más fácil para aprovechar el conocimiento de esos individuos, precisamente la razón por la que les contratan.

Del mismo modo, cuando una multinacional es menos jerárquica, los extranjeros que trabajan en la matriz son más proclives a regresar a su país de origen, una ventaja nada desdeñable en un mundo que requiere una mayor **flexibilidad laboral**.

Los autores advierten que las empresas deben planificar cualquier cambio estructural desde un punto de vista cultural. En la práctica, consideran que los directivos deberían tratar de reducir el "**sesgo silencioso**" favorable a la cultura de su país de origen y promover el capital cultural específico de la empresa, haciendo partícipes a los nuevos empleados de las reglas informales del juego.

Para alcanzar ese marco de igualdad cultural, el gigante del comercio electrónico **Rakuten** llegó a sustituir el japonés por el inglés como idioma oficial de la compañía e **IBM** distribuyó

la toma de decisiones entre los equipos de sus filiales. ¿Qué podría hacer tu empresa?

---

*Esta investigación ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Economía y Empresa español (ECO2015-68272-P).*

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)