

Cómo atraer y retener talento de distintas culturas

Según Yih-teen Lee y Aarti Ramaswami, lo que se valora de un trabajo depende en buena medida del entorno cultural.

2 de septiembre de 2013

Afortunadamente, hay trabajos que parecen hechos a nuestra medida. Y es que encajar en el puesto, el equipo de trabajo y la empresa en su conjunto es crucial para el éxito de todos.

Aun así, muy pocos estudios que valoren la relación entre persona y entorno han analizado las culturas no occidentales o los efectos que el entorno cultural puede tener sobre la rotación de los empleados.

En un [capítulo](#) del libro *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (Wiley-Blackwell), [Yih-teen Lee](#) y Aarti Ramaswami, profesores del IESE y del ESSEC, respectivamente, sostienen que los valores culturales tienen un gran impacto sobre lo que las personas piensan acerca de ellas mismas, de su entorno y de su encaje.

Gestionar procedencias variadas

La cultura juega un papel clave en cómo interpretan, toleran y gestionan las personas su encaje en una empresa. Así, las compañías globales con empleados de procedencias variadas deben tener muy en cuenta las diferencias culturales en sus procesos de selección y prácticas de recursos humanos.

Contratación. Las personas que proceden de culturas individualistas, como podría ser la de Estados Unidos, se suelen centrar principalmente en adaptar sus aptitudes a los requisitos del trabajo y si la remuneración se ajusta a sus necesidades.

Por el contrario, los que proceden de culturas colectivistas, como por ejemplo la de la China continental, normalmente dan más importancia al encaje con sus colegas y la empresa en general.

En China e India, las experiencias compartidas, como haber nacido en la misma localidad o haber acudido a la misma escuela, son de vital importancia, y en un proceso de selección pueden influir tanto en el entrevistador como en el entrevistado.

Las personas de cultura colectivista suelen encomendarse a la contratación interna y a las recomendaciones personales, mientras que las de cultura individualista prefieren basar la selección de personal en títulos, cualificaciones y criterios de selección medibles.

Rotación. En las sociedades colectivistas, los empleados se identifican más con los valores de la empresa y por lo general tienen una gran afinidad con supervisores y colegas. Por el contrario, los trabajadores de sociedades individualistas se interesan más en su encaje en el puesto de trabajo, en sus logros personales y en las perspectivas de promoción dentro de la empresa.

Cuando las cosas van mal dadas, los colectivistas son menos propensos a culpar de sus errores al entorno, ya que valoran mucho la lealtad. Además, es menos probable que los empleados descontentos abandonen la empresa y a los directivos les cuesta más hacer despidos, aunque el rendimiento de sus empleados sea bajo.

Esto podría explicar por qué la satisfacción laboral se considera un indicador más fiable de las previsiones de rotación laboral en Estados Unidos que en México, por ejemplo.

En las culturas colectivistas, las empresas fomentan sobre todo la fidelidad y la estabilidad de la relación entre jefe y empleado para generar seguridad y compromiso. En cambio, las empresas de cultura individualista optan por promocionar o no al empleado en función de su rendimiento.

Autonomía. Al igual que los colectivistas, los países muy jerárquicos, como los árabes, Rusia, China o India, no buscan tanto la autonomía en el trabajo. Por lo general, los individuos se sienten cómodos recibiendo instrucciones de supervisores, al contrario de lo que sucede en países con una tradición de menor distancia de poder, como Australia o Canadá.

Riesgo. En las sociedades con aversión al riesgo, como Grecia o Japón, se prefiere la regulación a la indefinición. En estos contextos, los empleadores deben esforzarse por asegurar el encaje, ya que la incertidumbre condicionará el interés por permanecer en un

puesto o una empresa. Los empleados de países con poca aversión al riesgo, como Singapur o Reino Unido, tolerarán mejor la indefinición.

Orientación. En las culturas más orientadas al largo plazo es más fácil que se anteponga el encaje potencial al inmediato. Por el contrario, las personas con un planteamiento cortoplacista tienden a valorar más el encaje en las condiciones presentes del puesto de trabajo.

Estas dimensiones tendrán un impacto significativo en todas y cada una de las altas y bajas laborales, a todos los niveles. Con un conocimiento más profundo de las diferencias culturales, las empresas podrán anticiparse y gestionar mejor las prácticas internacionales de RR. HH., las relaciones interpersonales y las expectativas laborales.

www.iese.edu/es/insight