

**Universidad Militar Nueva Granada**



**Presentacion del Documento Academico denominado:**

***Elementos de la cultura organizacional y su incidencia en el ingreso de una empresa a un nuevo país***

**Presentado por : Juan David Barrios Narvaez**

**Codigo: 2202943**

**Bogota-Abril de 2015**

## **Elementos de la cultura organizacional y su incidencia en el ingreso de una empresa a un nuevo país.**

### **Introducción**

En los últimos años, Colombia se ha posicionado como un destino ideal para los inversionistas extranjeros. Entre las condiciones que se destacan, Colombia es la veintitresava economía con mayor población de habla hispana, igualmente el PIB per cápita ha tenido un crecimiento constante desde el 2012, además el Banco Mundial desde 2013 la considera como la tercera economía latinoamericana con un ambiente amigable para negocios. Por lo que se ha creado un ambiente de confianza y seguridad en mercados internacionales, atrayendo así al país cerca de cinco mil millones de dólares a 2013 en inversión extranjera (Invest in Colombia, 2015).

Por tanto Colombia como un mercado atractivo y creciente, es un punto de convergencia para empresas que quieran establecerse y desarrollar su negocio en el país. Sin embargo, las empresas que deseen ingresar al país, no solo deben contemplar enfoques financieros y económicos, pues la dinámica empresarial dentro de una economía globalizada, debe observar también procesos de cambio y adaptación organizacional, que se dan como resultado de la expansión a nuevos mercados como parte de las estrategias de internacionalización (Moreno, Parra, Sánchez, & Valderrama, 2005; Sanabria, 2008; Sierra, 2005; Rodríguez, 2009; Illera, 2005).

Entre las dinámicas organizacionales de empresas multinacionales que buscan ingresar a nuevos mercados, el papel de la gestión del talento humano requiere especial atención. Cuando se busca entrar a un nuevo ambiente que afecte o modifique comportamientos, valores, creencias y normas, implica una identificación y reafirmación de la cultura organizacional de la empresa y si fuese necesario un proceso de adaptación y cambio (Sanabria, 2008; O da Silva, 2002;

Sierra, 2005; Marín, 2004). De la correcta gestión de estos procesos, depende que la empresa pueda adaptarse a las condiciones de los nuevos mercados.

Wiseman (2012), indica que una estrategia internacionalización de una empresa, requiere “más que un cambio de ubicación” Así, una empresa que busque atravesar fronteras, deberá definir si el negocio se plantea como una estrategia “multinacional”, donde no se manejara una cultura organizacional integrada o como un “negocio global” en donde las filiales alrededor del mundo se caracterizarán por compartir la misma cultura organizacional (Wiseman, 2012). Dicha decisión gerencial, afecta la forma en que se gestiona el talento humano de la empresa y también la forma en que se transmite el mensaje al cliente.

Buscando comprender la relación entre cultura organizacional e internacionalización, se encuentra el proceso de “internacionalización de la cultura” o “exportar cultura” (Sierra, 2005). Algunos elementos dentro de este proceso, se evidencian: a nivel interno: la capacidad de creación, la estructura organizacional y la definición del negocio como una empresa internacional o global; y aspectos externos como: el entendimiento de la cultura local y el respeto a la diversidad (Sierra, 2005; Wiseman, 2012). De manera que es posible estudiar una decisión de internacionalización, partiendo igualmente de la cultura organizacional y como esta incide en la decisión.

Entonces, la cultura organizacional, considerada como un aspecto estratégico de la gestión, se puede considerar como un factor de “éxitos y fracasos” (Rodríguez, 2009; Marín, 2004). Si se entiende como una variable, puede administrarse para impactar en los resultados de un plan estratégico y como recurso, puede potencializar el valor de la empresa frente a su competencia (Rodríguez, 2009). De manera que la cultura organizacional, es un aspecto relevante a considerar en las decisiones de internacionalización de una empresa.

Por tanto, el presente documento busca identificar elementos de la cultura organizacional que inciden en las operaciones de una empresa en un nuevo país,

con el fin de describir un posible marco de acción para las empresas que deseen contemplar no sólo la viabilidad financiera sino la mejor forma de transferir e implementar una cultura organizacional con visión global, especialmente en Colombia dado el creciente interés de empresas extranjeras en invertir.

El documento se estructura en tres partes, inicialmente la exposición de conceptos frente a la cultura organizacional y la descripción de los elementos que la componen, seguidamente se hace alusión a las decisiones gerenciales de internacionalización y cómo este concepto se relaciona con la cultura organizacional, concluye este acápite con la “internacionalización de la cultura” y las estrategias que se pueden desarrollar para facilitar el proceso de apertura económica de una organización hacia un ambiente global de desempeño operacional.

El segundo capítulo hace la descripción de una organización mexicana con operaciones en el país desde hace seis años, encontrando como las diversas decisiones de internacionalización convergen hasta el establecimiento de una filial en Colombia, que se consolida como un caso de estudio de la “internacionalización de una cultura organizacional” en un mercado promisorio para la industria de los espectáculos y el entretenimiento. Con este caso, se da paso a presentar las conclusiones que nutren el estudio de la cultura organizacional como una variable de decisión en el proceso de internacionalización de las organizaciones.

## 1. Marco teórico

### 1.1 Concepto de cultura organizacional

El primer paso en el camino a entender la incidencia de la cultura organizacional en las decisiones de la internacionalización de una empresa es definir el concepto y describir los elementos la componen.

El término de cultura organizacional, reúne diversas líneas de conocimiento, desde la perspectiva psicológica, sociológica y antropológica, hasta la administrativa desde el estudio de las organizaciones y la gestión del talento humano (García, 2006; Suarez, Parra, Herrera & Peralta, 2013; Rodriguez, 2009). Ahora bien, la diversidad de definiciones disponibles frente al tema, evidencian la vasta investigación que se puede desprender del mismo, en la tabla 1, se presentan algunos conceptos relacionados con interpretaciones de autores frente a la cultura organizacional.

**Tabla 1.** Conceptos de cultura organizacional

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Enfoque</b>
Elton Mayo 1972, citado en García, 2006, p. 165.	Elementos subjetivos que inciden en el desempeño del trabajador. Organización informal del grupo: ambiente del grupo y su incidencia en la percepción acerca de los aspectos objetivos de las organizaciones	Desempeño, relaciones de grupo.
Harris y Cronen, 1979 y Smircich, 1983, citados en García, 2006 p. 167	La cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos, la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar.	Conocimiento, conducta.
Geertz, 1973 en García, 2006 p. 167	Cultura como esa red de significados en “el que el hombre está suspendido”	Conocimiento
Schein, 2010, citado en Suarez, et al., 2013, p.32	Conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo.	Conducta.

Fuente: Adaptado de García, 2006 y Suárez, et al. 2013

De manera que se puede entender la cultura como un conjunto de factores (conductuales y de conocimiento) que modifican el comportamiento y las dinámicas de relación en un grupo de personas y que al estar arraigados en la organización definen el desempeño y la reacción de los empleados ante las decisiones gerenciales de la empresa (García, 2006; Suárez, et al. 2013).

Con esto, se llega a comprender que la cultura organizacional que se fomenta en la empresa, es un medio de optimización de recursos (García, 2006; Suárez, et al. 2013; Rodríguez, 2009). De manera que sí se logran manejar los factores que subyacen al desempeño del trabajador, se pueden modificar comportamientos y crear valores y actitudes en el conjunto de empleados. Entonces, el objetivo principal de la administración de la cultura organizacional, sería generar conductas y comportamientos que prevalecen en el tiempo y representan los principales objetivos estratégicos de la empresa.

Por consiguiente, la cultura organizacional considerada durante un proceso de decisión de internacionalización sería una variable y un recurso que permita a la empresa mantener una unidad organizacional, “sin importar las condiciones a las que se halle expuesta” (Luthans, 1989, citado en Suárez, et al. 2013). Estas condiciones podrían hacer referencia, por ejemplo, a los procesos de cambio y adaptación que se atraviesan a la hora de internacionalizar las operaciones de un negocio en nuevos mercados.

### *1.1.1 Elementos de la cultura organizacional*

Una vez definidos los aspectos conceptuales de la cultura organizacional, se requiere comprender a fondo aquellos elementos que la componen. Como se indicó a partir de los diferentes conceptos la cultura es un conjunto de factores que se manifiestan en la conducta de los empleados de una organización. Suárez, et al, 2003, citando a Shein 2010, agrupan los elementos de la cultura en tres

niveles, cada un más profundo que el anterior: los artefactos observables, los valores y los supuestos básicos subyacentes (ver tabla 2).

**Tabla 2.** Elementos de la cultura organizacional

<b>Artefactos observables</b>	<b>Valores</b>	<b>Supuestos básicos subyacentes</b>
Incluye las manifestaciones visibles de la cultura organizacional reflejan los valores de la organización y evidencian los comportamientos aprendidos de las personas de la organización.	Son intrínsecos a la cultura organizacional y componen los estándares, metas y principios sociales que son importantes para la organización. Afectan la percepción de satisfacción laboral (Bellou, 2010).	Inherentes a la cultura organizacional, están los artefactos que están arraigados a la conciencia colectiva de la organización son de difícil acceso y aún así guían la conducta de los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Objetos físicos: vestuario, edificio, logo, distribución física.</li> <li>● Manifestaciones verbales: historias, mitos, tabúes, normas héroes.</li> <li>● Manifestaciones conductuales: ritos y ceremonias, actividades planeadas de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información relevante para las decisiones</li> <li>● Niveles de respeto en la estructura de la organización</li> <li>● Características personales valoradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personalidades</li> <li>● Patrones de conducta y relacionamiento</li> <li>● Estructuras de organización</li> <li>● Actitudes personales</li> <li>● Creencias</li> <li>● Percepción del tiempo</li> <li>● Percepción del espacio</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Shein 2010 citado en Suárez, et al, 2003, p.51.

La importancia de conocer los elementos de la cultura organizacional radica en que en la medida que estos son comprendidos por la gerencia, se pueden modificar para crear conductas deseables en la organización. La adaptación se hace desde en nivel más visible y manejable, en este caso los artefactos observables y los valores, hasta que la concurrencia de estos mismos van cambiando los supuestos básicos y subyacentes (García, 2006; Suárez, et al. 2013; Rodríguez, 2009). Conocer esa naturaleza de relaciones humanas dentro de una organización, garantiza el entendimiento y la promoción de culturas organizacionales movidas por los retos y la superación de obstáculos, aspectos relevantes en el proceso de internacionalización.

Finalmente, cabe mencionar en este punto, la diferenciación entre cultura y clima organizacional, estando el segundo contenido en el primero. El clima

organizacional permite conocer la percepción compartida frente a las relaciones de la organización, mientras que la cultura es la encargada de “homogeneizar” dichas percepciones (Toro, 2001 citado en Suárez, et al. 2013). Por tanto conviene identificar a la cultura como un factor profundo, que subyace la dinámica de operación en la organización y permite la cohesión bajo valores y conductas aprendidas en los empleados.

## **1.2 Decisiones gerenciales para la internacionalización de las organizaciones**

Ahora bien, la cultura como concepto se presentó en el apartado anterior, sin embargo, para una correcta interpretación de la incidencia de la cultura en las decisiones de internacionalización, vale mencionar aspectos del proceso de globalización económica que llevan a las empresas a considerar la expansión de sus operaciones a nuevos territorios.

Es así como, la apertura económica como un efecto de la globalización, se da a partir de que los gobiernos y las regiones busquen la integración de sus economías y faciliten así procesos de exportación/importación e inversión extranjera directa (Louffat, 2009). Igualmente, las empresas aprovechando esas condiciones económicas favorables y frente a una postura de alta competencia internacional, buscan generar alianzas y redes estratégicas, que permitan abordar nuevos mercados con flexibilidad y rapidez (Louffat, 2009; Illera, 2005). Es en ese momento, es en el que se toman decisiones gerenciales para la internacionalización de las organizaciones.

La internacionalización hace referencia a “los procesos de expansión de las actividades económicas a través de las fronteras políticas de los estados nacionales” (Illera, 2005, p.251). Estos procesos se pueden ver reflejados a través de la *internacionalización de la producción*, en donde se aprovechan mejores entornos para procesos operativos, como es el caso de maquilas o la subcontratación en varios países de las etapas de la cadena de producción; la



*internacionalización del comercio*, que comprende los acuerdos comerciales, alianzas y modos de distribución global de los productos o servicios que ofrece una empresa; *la internacionalización financiera*, referente a la inversión de capitales en mercados financieros alrededor del mundo; y *la internacionalización de la mano de obra*, que abarca los procesos migratorios a diferentes naciones frente a oportunidades laborales. Esto refleja las diversas opciones que tiene una organización para alcanzar mercados globales.

De acuerdo con Wiseman (2012), las organizaciones que se enfrentan a una decisión estratégica como lo es internacionalización de sus operaciones o de su comercio, suelen considerar en primer lugar factores como el costo de fabricación, indicadores financieros al alza o incluso las condiciones estables del mercado para una exagerada ganancia, sin embargo, deberían incluir también en el proceso de decisión la consideración de en qué manera se “exportará” la cultura de la organización (Sierra, 2005; Poletto & Sánchez, 2011).

Escoger un modelo de internacionalización (multinacional, global, internacional y transnacional) requiere un análisis de múltiples dimensiones (Bartlett & Ghosal, 1992 en Louffat 2009). Por un lado, analizar el impacto en relación con los procesos de administración de negocios (planear, organizar, dirigir y controlar), por otro estudiar la viabilidad de las diversas áreas de operación de la empresa, (mercadeo, finanzas, producción y gestión de talento) y consecuentemente, el cómo se realizará la gestión de recursos (materiales, financieros y humanos). Barlett & Ghosal, entonces comparten con Wiseman (2012), que una decisión de internacionalización, también implica un estudio concienzudo de los efectos en el personal y de cómo se administra.

En este sentido Wiseman (2012), simplifica la decisión a dos aspectos, escoger un negocio multinacional, en donde los negocios que se establezcan alrededor del mundo no se integrarán a una cultura organizacional, o, escoger un negocio

global, donde los negocios alrededor del mundo representan la unidad corporativa bajo una sola cultura organizacional.

Complementando lo anterior, surgen tres modelos de internacionalización complementarios, descritos por Louffat (2009) como a) un modelo etnocentrista, en el que la casa matriz emana e impone una cultura organizacional, basada en valores y concepciones del país de origen; b) un modelo policentrista, “cuando la sede matriz no impone una cultura sino permite que haya aplicaciones culturales locales según las influencias locales en sedes de los países donde sus ubican sus sedes subsidiarias” (p.217) y c) un modelo geocentrista, que buscando la integración busca “la combinación híbrida de las propuestas anteriores”.

La importancia de conservar la cultura organizacional como una organización global radica en la imagen que se presenta a al cliente alrededor del mundo. Manejar un solo mensaje hace consistente las operaciones y la imagen de la organización en diversos contextos, transmite confianza en la medida que la empresa se presenta como una entidad capaz de servir bajo los mismos valores y estándares a nivel global: calidad, servicio y compromiso. Un ejemplo de esta dinámica, la presenta APPLE, líder en innovación tecnológica de comunicaciones, con cientos de puntos de venta en el mundo, logra transmitir un único mensaje bajo una cultura unificada, transmitiendo el sentido de “autenticidad” en cualquier parte del mundo (Wiseman, 2012).

Una solución óptima al dilema de la internacionalización se encuentra en el modelo geocentrista. El modelo, maneja una imagen global pero se acepta también la diversidad cultural, para entender cómo este modelo puede funcionar, Wiseman (2012) y Sierra (2005) proponen tres factores a considerar:

a) *Entendimiento de la cultura local*: cualquier organización independiente del modelo de internacionalización, debe considerar primero la sociedad a la que va a entrar pues de esta provendrán los recursos para ejecutar las operaciones.

*b) Respeto a diversidad:* hace referencia a cómo una vez se ha interpretado el entorno, la posición por la que opte la organización deberá igualmente ajustarse a las condiciones planteadas. El nuevo personal vinculado a la organización traerá un conjunto de aportes a la cultura organizacional, es importante conservar algunos de ellos y respetar aquellos que no sean del todo afines a la organización, este se denomina “pensamiento global”, es decir el punto en donde convergen diversos preferencias y expectativas, y aun así se ofrece un mismo resultado; y, finalmente,

*c) La decisión frente a la opción de internacionalización:* Se debe considerar implementar la estrategia que permita asegurar un ajuste a las operaciones adecuado, acceso a recursos y el proceso de gestión acorde a las condiciones internas y externas en el nuevo mercado. “No es necesario que todo los negocios sean globales” (p. 35), sin embargo, comprender y estudiar la afectación a la cultura organizacional debe ser un punto de revisión a la hora de la toma de decisiones, por ejemplo, frente a decisiones con variables como el trabajo infantil que puede ser aceptado en la cultura local, pero ir en contra a la responsabilidad social de la organización y su imagen global corporativa.

Las condiciones para la competitividad global de las organizaciones están dando paso a una “ola de procesos de cambio” como lo informa Kotter (1997 citado en Marín, 2004). La trascendencia e importancia de estos procesos modifica misiones, estructuras y procesos de las organizaciones, las cuales requieren que esta sea ágil, con una visión clara y estratégica a futuro y con un personal orientado a asumir una “visión global”, pues las fuerzas que impulsan la internacionalización de las organizaciones no se detiene y de seguro seguirá en aumento en los próximos años (Marín 2004; Poletto & Sánchez, 2011).

La clave para las organizaciones que están considerando una estrategia de internacionalización, es desarrollar una cultura organizacional que ha interiorizando una “filosofía de crecimiento” la cual solo se alcanza llegando a nuevos mercados, no como una estrategia momentánea sino en un marco de

planeación en el largo plazo, que se alcanza cuando la cultura organizacional misma es la que mueve las operaciones de la empresa hacia el desarrollo y crecimiento empresarial (Marín 2004; Restrepo, Fajardo, Ladino, 2007; Poletto & Sánchez, 2011).

### **1.3 Internacionalización de la cultura organizacional**

Considerando la diversidad de opciones que tiene una organización para internacionalizarse y las decisiones que debe tomar frente a este proceso, es evidente que la cultura organizacional también sufrirá de alguna modificación. Sea considerando aquellos artefactos visibles desde la apertura de nuevos sitios de trabajo alrededor del mundo, hasta valores orientados a generar un “pensamiento global” y entornos de alta competitividad con mercados internacionales.

Por tal razón, considerar los aspectos de “internacionalización de la cultura” hace parte del proceso de decisión de la organización, para generar una metodología y unas propuestas que permitan formular, implementar y evaluar estrategias que faciliten la internacionalización de las actividades de la empresa sin dejar de lado las implicaciones que estos procesos traen para las relaciones laborales de los actuales y futuros empleados.

Implementar el cambio cultural a través de normas, no es suficiente ante una situación que requiere un cambio de valores, percepciones y conductas (Marin 2004; Poletto & Sánchez, 2011). La necesidad de contar con organizaciones ágiles en estructura y globales en alcance (Gochman & Storfer, 2014, p.25) requiere que los directivos sean capaces de favorecer los procesos de cambio cultural y esto se da a partir de la interacción y los procesos de aprendizaje orientados a valores como la comunicación, la eficiencia y la calidad (Suárez, et al, 2013). El estilo de liderazgo marcará la pauta para los procesos de internacionalización y la incidencia de este en la cultura organizacional de la empresa.

El cambio de los imperativos que regulan la conducta en las organizaciones, requiere de un esfuerzo continuo en generar un “proceso de cambio y aprendizaje organizacional” (García, 2006, p.168) acorde a las necesidades estratégicas de la organización. En este sentido, para promover la adaptación de la organización a los cambios estructurales que trae la internacionalización “es necesario cambiar la cultura organizacional” (García, 2006, p.165), esto se logra a partir de un proceso planeado y unidireccional, en donde la introducción de nuevos valores y políticas institucionales se da como un esfuerzo conjunto de los líderes de la organización, con el fin de que se generen nuevas conductas a lo largo de todas las áreas operativas y estratégicas de la empresa. Es desde esta perspectiva que el cambio cultural, se concibe como un proceso que se difunde por toda la organización, con la intención de que éstos nuevos valores y conductas, “sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados” (García, 2006, p.165).

El cambio será constante en las organizaciones, sea que estas se enfrentan o no a estadios internacionales (Weick, 1995 en García, 2006; Sierra, 2005). Lograr establecer una cultura organizacional abierta al cambio, implica procesos de reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total y cambio cultural; estrategias gerenciales que dan paso a guiar nuevas conductas en las personas, a favor del mejoramiento constante, la competitividad y la innovación (García, 2006; Marín, 2004; Restrepo, Fajardo & Ladino, 2007; Poletto & Sánchez, 2011).

Con esto se logra exponer el proceso de adaptación y cambio que atraviesa la cultura de una organización tras una decisión de internacionalización. Los gerentes y líderes de la organización tienen la opción de utilizar a su vez la cultura como una variable o como un recurso, en la medida que analicen por un lado su incidencia en las operaciones y por otro como a partir de la ejecución de estrategias gerenciales pueden acoplar a su vez la cultura actual para que se adapte a los procesos de internacionalización.

### *1.3.1 Cultura organizacional en la internacionalización: como variable*

Frente a la cultura organizacional como variable, García (2006), hace referencia a la posición externa, e interna. Comenzando con la cultura como variable externa, se entiende como la “la influencia de la sociedad en la cultura organizacional” (p.165), es decir que son las manifestaciones de la cultura del nuevo territorio, dentro de la organización interna de la empresa, los nuevos empleados que provienen de esos nuevos territorios, traerán consigo una serie de factores culturales propios de su contexto, condiciones, sociales, culturales de educación y comportamiento, que entraran a modificar la cultura de la organización global. La cultura organizacional, se ve afectada por factores externos, que la gerencia debe considerar independiente del modelo de internacionalización elegido.

Igualmente las variables internas de la organización generarán una incidencia en los miembros que entren a conformar la organización, creado un “pegamento social que mantiene a la organización unidad, expresa valores y creencias compartidos” (García, 2006, p.165), creando así una cultura organizacional propia a la nueva organización que nace de la estrategia de internacionalización.

La cultura como una variable, presenta la ventaja de que al estar condicionada a factores internos y externos a la organización, la gerencia puede modificarlos y en este sentido acoplarla a los propósitos organizacionales (García, 2006). Desde el punto de vista de la cultura como instrumento, el “entendimiento cultural” mencionado por Wiseman (2012) es el primer acercamiento a ver la incidencia de los factores internos o externos que llegarían a modificar la cultura existente.

El entendimiento político, ambiental, social y tecnológico del nuevo territorio influye en la toma de decisiones de internacionalización, sin embargo, un entendimiento de la cultura, permitirá definir cómo los aspectos previamente mencionados inciden como variables externas dentro del establecimiento de una cultura organizacional, esté o no alineada a la de la casa matriz (Wiseman, 2012; Maali & Napier, 2010 citado en Suárez, et al., 2013). La gerencia puede optar por recibir

aspectos positivos de la cultura del nuevo entorno y moldearlos a las necesidades del negocio, ejemplo de esto es conocer desde cómo afecta el uso de un idioma diferente hasta las implicaciones de la religión, el comportamiento y las dinámicas de trabajo.

La alineación entre las condiciones externas e internas, permite a la organización compartir una visión con la nueva fuerza productiva, aceptando realidades locales al mismo tiempo que se representa una marca de posicionamiento global.

### *1.3.2 Cultura organizacional en la internacionalización: como recurso*

Las organizaciones que se enfrentan a entornos cambiantes, deben adoptar una cultura organizacional ágil, adaptativa y alineada a las necesidades del negocio. Este punto se puede destacar observando cómo la cultura de una organización influye en la organización del talento humano de una empresa, de manera que si se cuenta con una alineación de la estrategia de talento con la estrategia de la empresa, la introducción de cambios culturales producto de un proceso de internacionalización no representará mayores inconvenientes puesto que se contará con personas que están preparadas y motivadas para trabajar en contextos diversos y cuentan con un soporte que les permite igualmente aprender sobre los requisitos de los negocios globales y los ciclos estratégicos de la organización (Gochman & Storfer, 2014; Lundby & Caligiuri, 2013; Wiseman, 2012; Restrepo, Fajardo & Ladino, 2007).

García, (2006) indica “la tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales” (p.166) Con esto podemos ver como al administrar la cultura como un recurso organizacional, las empresas y los líderes de los procesos de talento humano, logran mover al conjunto de colaboradores hacia una visión compartida de internacionalización, basada en principios de agilidad, aprendizaje y adaptación a nuevos ambientes cambiantes y retantes.

Gochman & Storfer, 2014, caracterizan a esa cultura de “ágil aprendizaje” en cinco comportamientos que identifican la estrategia de adaptación de una empresa a un nuevo entorno. Así, por ejemplo se cultiva en la empresa:

a) Orientación hacia los resultados, cuando una empresa inicia operaciones en un nuevo contexto, debe empezar a dar resultados inmediatamente inmediatamente que las condiciones no sean las mismas a su ambiente original;

b) Habilidad para el cambio, el talento humano bajo una cultura organizacional de agilidad se siente cómodo con el cambio, y se presta a experimentar en los nuevos ambientes, por lo que la movilidad de personal alrededor de diferentes naciones se facilita sin crear mayores traumatismos para la persona;

c) Agilidad personal, esa misma capacidad de adaptación le permite a la persona igualmente comunicarse y relacionarse con diversos tipos de personas y personalidades, habilidad vital para los negocios que cuentan con estrategias de internacionalización;

d) Agilidad mental, los problemas surgirán en cualquier contexto, y aún más importante es la búsqueda de soluciones nuevas y adaptadas a cada uno de los retos que plantee el contexto con los recursos con los que se cuente en dicho instante; y finalmente,

e) Conciencia de sí mismo, es lograr potencializar las anteriores capacidades en cada uno de los empleados de la empresa, al punto que ellos están conscientes de que cuentan con las capacidades para hacer frente a los cambios.

En suma, la cultura organizacional puede verse como un recurso para la formación de empleados listos para hacer frente a las adversidades que trae el ingreso de una idea de negocio a un nuevo contexto como parte de una estrategia de expansión de mercados.

Para complementar esta idea, Lundby & Caligiurí (2013), crean un modelo para medir el clima organizacional de una empresa y si este está contribuyendo al fortalecimiento de un ambiente orientado a la adaptación y asimilación de



procesos de internacionalización de operaciones en entornos multiculturales y crossculturales. Compuesto por cinco dimensiones se busca examinar los elementos que contribuyen a una cultura orientada a los cambios producto de la internacionalización de las operaciones de una empresa, las dimensiones son:

- Unidad de trabajo: Percepción de los empleados para trabajar en ambientes multiculturales.
- Jefe inmediato: Percepción de los empleados frente al apoyo que brindan los mandos inmediatamente superiores para facilitar el trabajo en ambientes multiculturales.
- Jefes superiores: Percepción de los empleados frente al soporte de los jefes superiores para facilitar el trabajo en ambientes multiculturales.
- Facilidad de un trabajo global: Percepción de los empleados acerca de las herramientas y el entrenamiento que han recibido como parte de un proceso de internacionalización.
- Competitividad global: Evaluación general de los empleados acerca de la efectividad de la estrategia de globalización de la organización.

Entre los hallazgos de Lundby & Caligiurí (2013), al aplicar el instrumento con las cinco dimensiones en 23 países con una muestra de 1400 profesionales, se identificó que el liderazgo de los jefes inmediatos y superiores de la organización y las condiciones de trabajo creadas en torno a herramientas y entrenamiento, son los principales determinantes de una cultura orientada a la internacionalización de la organización.

Frente al liderazgo, son los cargos superiores quienes deben demostrar y promover la importancia de la globalización, creando artefactos dentro de la cultura organizacional, para incentivar en los empleados una actitud dinámica a los nuevos procesos que implica la globalización de las operaciones de una organización (Lundby & Caligiurí, 2013).

Frente a las condiciones adecuadas de trabajo, Lundby & Caligiurí (2013), argumentan que pese a la gestación de un entorno que está motivado hacia procesos de internacionalización, es importante para la empresa estructurar espacios de entrenamiento que permitan generar competencias de trabajo croscultural y de coordinación de actividades de trabajo efectivo con empleados en otros países. No solo es el clima que se crea sino las herramientas que se brindan, las que refuerzan en las organizaciones una adaptación a los procesos de internacionalización.

La importancia de usar los elementos de la cultura organizacional como recursos para la estrategia de gestión de talento humano, radica en que se requiere que los empleados estén alineados a las estrategias del negocio en el largo plazo, es decir requiere cambios profundos a nivel de dinámica organizacional, que creen un ambiente de confianza y preparación para estrategias que implican un esfuerzo organizacional importante como lo es una estrategia de internacionalización (Gochman & Storfer, 2014; Lundby & Caligiurí, 2013).

## **2. Caso de la multinacional mexicana OCESA: su entrada a Colombia**

OCESA Colombia, hace parte del Grupo CIE (Corporación Interamericana de Entretenimiento), una organización mexicana con operaciones en Colombia y Centroamérica dedicada a la industria del espectáculo. A través de procesos de integración vertical, el grupo CIE logra consolidar una red de centros de espectáculos, anunciantes e inversores para ofrecer opciones de entretenimiento que “incluyen conciertos, producciones teatrales, eventos deportivos, familiares, y culturales, entre otros, que cubren las necesidades de tiempo libre y esparcimiento de nuestras audiencias” (CIE, 2011).

En un recuento histórico realizado por AMIB (2004), se presenta la evolución empresarial del grupo CIE, el cual se conforma en 1990 como OCESA en México y a partir de esta fecha y hasta el año 1995 se consolida a nivel nacional como la

empresa líder en entretenimiento, en 1995 se convierte en el grupo CIE a partir de la oferta pública que realiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

Hasta este punto se consideraba una empresa netamente nacional, sin embargo la consolidación de capital de inversión, le permite tomar decisiones de internacionalización. Entre las principales decisiones se generan alianzas estratégicas en Argentina y Chile (1998), Brasil (1999), Estados Unidos (2001) y en España (2003), consolidándose como líder iberoamericano en entretenimiento, sin embargo estas alianzas se dan a términos definidos y no consolidan al grupo CIE como una organización de presencia internacional (AMIB, 2004).

Es así como a partir de la crisis económica de 2008, el grupo CIE, vende su participación en empresas de entretenimiento internacional y reduce sus operaciones a nivel nacional, sin embargo, surge OCESA Colombia en el año 2008, como una alternativa al mercado de espectáculos del país, apalancando la relaciones comerciales previamente establecidas con la concesión del Parque Salitre Mágico y CICI Aquapark desde el año 1999 (CIE, 2015).

La decisión de la creación de la filial OCESA Colombia se da como parte de una estrategia de expansión a un mercado altamente potencial, puesto que países como Brasil, Chile y Argentina, contaban con el posicionamiento de otra gran corporación de espectáculos (CIE, 2011). De manera que las expectativas de crecimiento de OCESA Colombia, requieren que la gerencia del grupo CIE, tenga en cuenta aspectos de la cultura organizacional y la maneje como una variable que permita consolidar una dinámica de eficiencia en el trabajo y cooperación entre casa matriz y filial.

La llegada de OCESA a Colombia, se da como parte de un plan estratégico de internacionalización, en esta media la empresa quien ya tenía experiencia con mercados internacionales, decide optar por la creación de una empresa filial en Colombia. Este cambio de dirección se da para lograr tener mayor control sobre

las operaciones realizadas, en esta medida las anteriores experiencias fueron bajo un modelo de alianza, en donde no se comparten valores y principios organizacionales sino que se crean nuevos acuerdos a las condiciones de la alianza y a las del aliado en el mercado destino, este modelo de internacionalización tenía el principal objetivo de alcanzar nuevos mercados (Illera, 2005), pero al mismo tiempo desligaba a OCESA de brindar de acuerdo a sus estándares la prestación de los servicios de entretenimiento (modelo multinacional de Wiseman, 2012).

Con la apertura de la filial “OCESA Colombia” en 2010, se establece un modelo de internacionalización de la producción, es decir, no solo se tiene en cuenta el potencial de este nuevo mercado sino, se busca “exportar” los procesos de producción y gestión organizacionales, bajo los mismos principios de la casa matriz “OCESA México” como parte del grupo CIE. Esta decisión se da con base a un conocimiento previo, no solo del potencial del mercado, sino del “*entendimiento de la cultura local*” (Wiseman, 2012), que se da por las previas operaciones de CIE en el país con la administración de dos parques de entretenimiento en la capital colombiana.

Este segundo factor a considerar (Respeto a la diversidad, Wiseman, 2012), sentaba ya una base de conocimiento de la cultura del país, la cual se alineaba a la organizacional, y se planteaba como una ventaja estratégica, pues el entorno no era totalmente desconocido y se tenía una experiencia consolidada frente a la gestión de personal del país.

El tercer aspecto que considera Wiseman 2012, frente a la decisión de internacionalización, se ve reflejada en la estructura actual de la organización. OCESA Colombia cuenta con oficina propia en el país, en la cual trabajan cinco colaboradores con cargos gerenciales, quienes amplían la estructura de la organización hasta 200 empleados durante la ejecución de un evento; adicionalmente, cuando se dan estos espacios, desde México al menos 15

colaboradores más se integran al equipo colombiano para asegurar que el servicio se preste con los estándares de OCESA México. Esta dinámica es un claro ejemplo de una estrategia de internacionalización de producción bajo un estándar de negocio “global” y geo centrista. Es decir, la producción del evento se hace en Colombia, con personal colombiano pero se mantiene el control de la calidad del evento por la casa matriz, respetando las condiciones propias del país y ajustándose a ellas.

Por otra parte, como parte de los esfuerzos de la gerencia para integrar la cultura organizacional OCESA también se han promovido espacios de integración de sus oficinas, tanto personal de México como de Colombia realizan viajes constantes para poder generar canales efectivos de comunicación. Adicionalmente, hay un acuerdo con la oficina colombiana, en el cual se modificaron los horarios laborales, para que estén de acuerdo a los mexicanos y se facilite así la comunicación.

De esta manera OCESA ha creado un ambiente laboral global, no solo en la producción de sus eventos sino en la gestión organizacional de oficinas en múltiples ubicaciones, con una gran flexibilidad laboral, características culturas organizacionales ágiles y adaptativas a los diversos ambientes internacionales.

## **Conclusiones**

*Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal & Kennedy, 1982 y Peters & Waterman, 1984 en García, 2006, p.165)*

Si bien las organizaciones pueden optar por estrategias de internacionalización que no comprometan directamente sus recursos humanos como son la alianzas estratégicas, el caso de OCESA Colombia y el Grupo CIE, demuestran la consistencia de las operaciones cuando se decide por estrategias de posicionamiento global, se evidencia que ante las crisis económicas, las alianzas se terminan mientras que las operaciones internacionales logran consolidarse

porque se transmiten estrategias de trabajo y se consolidan equipos orientados a la superación de cambios y adversidades.

Por tanto, entre los elementos que los negocios que se deben considerar en el momento de entrar a nuevos territorios se encuentran:

- Considerar que la cultura organizacional es una variable relevante en el proceso de internacionalización.
- Tener un entendimiento general de las condiciones de la cultura local, y como esta puede afectar la cultura que se busca “exportar”
- Respetar las diferencias de la cultura local, y apropiar aquellas que enriquezcan la cultura propia de la organización
- Decidir de qué manera la cultura organizacional se “exportará”, si realmente se busca una estrategia global transmitiendo un mismo mensaje internacionalmente o si solo se genera una estrategia de posicionamiento de marca, con la libertad de la filial de ejercer las operaciones bajo su propia cultura.

La cultura organizacional como el medio en el que está inmerso el talento humano de una organización, es una variable de consideración en las decisiones de internacionalización, por tanto los factores a considerar en el proceso de decisión se relacionan con los elementos de la cultura organizacional de la siguiente manera:

**Tabla 3. Elementos de la cultura organizacional y su relación con los procesos de internacionalización.**

<b>Artefactos observables</b>	<b>Valores</b>	<b>Supuestos básicos subyacentes</b>
Se debe impulsar una cultura hacia la internacionalización favoreciendo prácticas de comunicación y colaboración que trascienden las fronteras.	Las organizaciones deben promover valores que permitan a los empleados aceptar las diferencias culturales como factores de competitividad que les permite entrar a mercados potenciales para el crecimiento de la organización.	Una vez se ha establecido una estrategia de organización global, el reto radicaré en transmitir un mensaje unificado en los diversos entornos, esto solo se logra cuando los empleados interioricen el proceso y se consideran parte de la estrategia de internacionalización.

Experiencia del caso OCESA Colombia:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas que sincronizan horarios de trabajo para facilitar la comunicación.</li> <li>• Reuniones de equipo constantes con colaboradores de diversas filiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de empresa global, con filiales que permiten asegurar la calidad en diversos países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar equipos con agentes de diversos países genera competencias frente a la adaptación cultural y el trabajo transfronterizo.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

Desde el entendimiento de sus artefactos, valores y supuestos subyacentes, los líderes de la organización pueden orientar a las personas hacia la apertura económica y la internacionalización de los procesos de la organización. Pues la decisión de llevar las operaciones fuera de las fronteras nacionales, no solo incluye aspectos logísticos o financieros, sino del acoplamiento de las actividades en ambientes desconocidos influenciados por variables ambientales externas e internas.

La gerencia a cargo de consolidar operaciones en nuevos territorios, debe aprovechar la cultura organizacional, como una variable para adoptar y respetar condiciones externas del país al que llega y combinarlas con el conjunto de artefactos y valores intrínsecos de la casa matriz, para converger en una estrategia geo centrista, en donde se valora el aporte externo para fortalecer el desempeño interno, y por otra parte, la cultura como recurso, en el que la dirección y el liderazgo, crean las condiciones adecuadas para establecer una “mentalidad global” en los empleados y facilitar así las comunicaciones y relaciones entre las filiales de la organización.

Enfrentar el cambio requiere entonces que las empresas logren favorecer valores de agilidad y adaptación en sus culturas organizacionales. Para ello se debe promover a) Orientación hacia los resultados, b) Habilidad para el cambio, c) Agilidad personal, d) Agilidad mental, e) Conciencia de sí mismo. Es decir, el trabajo implica que el líder del proceso de internacionalización trabaje junto a los

empleados para crear competencias que les permitan ver el proceso como un factor estratégico que hace parte de la cultura organizacional.

## **Bibliografía**

1. AMIB (2004). Corporación Interamericana de Entretenimiento: el arte de emprender el show business. Boletín informativo AMIB, 10, 6-11. Consultado el 10 de marzo de 2011 de: [http://www.amib.com.mx/valores/boletines/Valores10\\_Octubre.pdf](http://www.amib.com.mx/valores/boletines/Valores10_Octubre.pdf)

2. CIE (2011). Quienes somos. Consultado el 10 de marzo de 2011 de: [http://www.cie-mexico.com.mx/quienes\\_somos.php](http://www.cie-mexico.com.mx/quienes_somos.php)

3. García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Uni. Psychol*, 5(1), 163-174.

4. Gochman, I. & Storfer, P. (2014). Talent for tomorrow: Four secrets for HR. Agility in an Uncertain World. *People & Strategy*, 37(2), 25-28.

5. Illera, L. E. (2005). *Política Empresarial*. Bogotá: CESA.

6. Invest in Colombia. (enero de 2015). Why invest in Colombia? Recuperado el 9 de febrero de 2015, de *Procolombia*. Disponible en: <http://www.investincolombia.com.co/why-colombia.html>.

7. Loufatt, J. (2009). Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. *RECADM*, 8(2), 205-223.

8. Lundby, K. & Caligiuri, P. (2013). Leveraging Organizational Climate to Understand Cultural Agility and Foster Effective Global Leadership. *People & Strategy*, 36(3), 26-30.

9. Marin, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9-27

10. Moreno, M., Parra, N., Sánchez, J., & Valderraama, Á. (2005). Impacto de las fusiones en el clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones. Recuperado el 9 de febrero de 2015, de *gestionhumana.com*.

11. O'da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México D.F: Thomson.



12. Poletto, J. & Sánchez, G. (2011). Productividad y cultura organizacional en la era del conocimiento. *Redip. Unexpo, VRTB*, 1(3), 177-190.
13. Restrepo, L., Fajardo, F., & Ladino, S. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia Et Technica*, 13 (35), 327-332.
14. Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencia activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *INVENIO*, 12(22), 67-92.
15. Sanabria, R. (2008). *Casos de estrategia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
16. Sierra, J. (2005). Exporting Culture: a Requirement for Competitive Internationalization. *Univ. Empresa*, 1(8), 56-75.
17. Suárez, D., Parra, M., Herrera, A. & Peralta, M. (2013). Organizational culture in a state-owned colombian company: case study. *Tesis Psicológica*, 8(2), 30-51.
18. Wiseman, L. (2012). From international to global thiking. *CMA Magazine*, 34-38.