

COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL RECLUTAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA CULTURAL.

L. A.E. Cornelio Zamudio Covarrubias

zamudio@uat.edu.mx

Dr. Fernando Hernández Contreras

Fernando@uat.edu.mx,

Dr. Juan A. Herrera Izaguirre

Dr. José Gerardo Rodríguez Herrera

Dr. Homero Aguirre Millig¹

Resumen

La dinámica dentro de la Globalización nos obliga a mejorar nuestros modelos culturales con la finalidad de lograr la eficiencia en las relaciones de negocios tanto a nivel global, como a nivel internacional e inclusive local. Esto lo podemos lograr a través de la inteligencia cultural, cuyo concepto se conoce como la habilidad natural del hombre para adaptarse a las culturas diferentes. En muchos negocios a nivel mundial se fracasa, precisamente por el desconocimiento de este concepto. Es necesario que quienes se involucran en los negocios o en cualquier departamento de las empresas, adquieran las habilidades y traducirlas a herramientas imprescindibles para poder interactuar e identificarse plenamente con integrantes de culturas diferentes.

El objetivo de esta investigación es desarrollar profesionales con mejor adaptación al medio donde se labora, para lograr un mayor rendimiento, así como facilitar el reclutamiento del personal idóneo, de acuerdo a las demandas de los diversos puestos.

¹ Los investigadores pertenecen al Centro de Investigación de la Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Palabras clave: Capital humano, inteligencia cultural, competitividad, desarrollo profesional.

Summary

The dynamics within globalization force us to improve our cultural models to achieve a successful relationship in global, international and even local businesses. This can be made thru cultural intelligence; this concept refers to the natural ability of men to adapt to different cultural environments. Many businesses worldwide fail in their operations because they don't know this concept. It is necessary that those who are involved in business or in any enterprise department acquire the skills or abilities and turn them into tools needed to identify and interact completely with members of different cultures.

The objective of this research is to develop professionals with better adaptation to their work environment so they can achieve their goals and improve in the recruit of the ideal personnel to fulfill employment demands.

Key words. Human resources, cultural intelligence, competitiveness and professional development.

Introducción

Sin duda alguna los negocios de hoy en día incursionan bajo el efecto del fenómeno de la globalización. Esto implica que las empresas tienen que ser competitivas para lograr la supervivencia en un entorno dinámico y complejo. El capital humano desempeña una función crucial en todos los procesos a nivel local, internacional y global. Es preciso preparar a esta fuerza laboral no solo en los aspectos más comunes como económico, político, legal, sino en lo cultural. Para ello se propone el concepto de inteligencia cultural. Este concepto fue descrito por Christopher Earley en su libro *Cultural Intelligence, Individual Interactions Across Cultures* en 2003, publicado por la Universidad de Stanford²³. Podemos entender por Inteligencia Cultural como la capacidad natural del

² Ang, S., & Van Dyne, L., (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and homological network. In Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*: 3-15. New York: M. E. Sharpe.

³ De acuerdo con Christopher Earley, algo importante que comparten la inteligencia cultural y la inteligencia emocional, es que el individuo es propenso a suspender un juicio, meditar o pensar antes de actuar, esta

individuo para funcionar y manejarse eficientemente en un ambiente de culturas diferentes⁴. A través de diversos estudios aplicados en empresas de países de primer mundo se ha demostrado la importancia de preparar a los expatriados tanto a nivel directivo como a nivel ejecutivo, incluso, al personal técnico y operativo para adaptarse a un ambiente intercultural y evitar un shock cultural. Tomando en consideración que se vive en un ambiente global y que este demanda que tengamos que incursionar en diversas partes del mundo como consecuencia del involucramiento en los negocios internacionales se recomienda preparar a los profesionales a través de disciplinas que permitan una mayor identificación e interacción con integrantes de culturas diferentes.

Antecedentes de la cultura.

La cultura existe desde tiempos ancestrales como un patrón de comportamiento en todas las actividades y relaciones humanas. Las culturas y civilizaciones surgen a raíz de la necesidad del hombre, tanto en lo cotidiano como en lo intelectual. La prehistoria nos dice que el hombre buscaba la sobrevivencia, creando todos aquellos satisfactores y herramientas de defensa.

Desde tiempos ancestrales el hombre buscaba la forma de ser eficiente y de progresar de acuerdo a las perspectivas culturales de sus tiempos. A través de la historia han surgido otras disciplinas, me refiero a la antropología y la sociología, cuya diferencia es sutil, sin embargo, desempeña un papel relevante en la cultura.

Las características fundamentales son en el sentido de que la cultura es histórica porque indicara la evolución o los tramos de tiempo; la antropología se fija en lo funcional, y la sociología establece las relaciones entre clases sociales y fenómenos culturales⁵.

La cultura es otra disciplina en la que hay que estar preparados hoy en día en que vivimos una economía global, para tener éxito con los integrantes de un patrón cultural diferente, es

suspensión es mas corta y fácil de resolver para una persona con un alto nivel de inteligencia cultural que aquel que no lo tiene. Por tal razón considero que a través de este proceso se evidencia un buen desarrollo profesional en el trabajo.

⁴ Sternberg, R.J., and Grigorenko, E.L. (2006), 'Cultural Intelligence and Successful Intelligence,' Group and Organization Management.

⁵ Sternberg, R.J., and Grigorenko, E.L. (2006). "Cultural Intelligence and Successful Intelligence" Group and Organization Management, 31, 27-39.

cierto que normalmente centramos nuestra atención en factores económicos, legales, políticos, tecnológicos y de otra índole, pero no siempre somos conscientes de los obstáculos que podemos enfrentar por la falta de sensibilidad intercultural, generando con ello polémica en la mayoría de los casos⁶.

Por otro lado, existen individuos tanto locales como extranjeros que tienen la habilidad natural de adaptarse de manera inmediata al ambiente en que se desempeñan. Esto indica que somos personas conscientes de la existencia de valores, creencias, actitudes entre otros y aunque en un momento dado, no es lo único válido⁷.

Esto quiere decir que existe otra realidad, como es el hecho de que todos pensamos de manera diferente, que podemos conocer a las personas físicamente, pero desconocemos lo que piensan, así como sus necesidades y deseos y en la medida en que vayamos percibiendo las diferencias, seremos más capaces de entendernos con los demás de manera eficiente. A eso se le conoce como inteligencia cultural y por ello se considera una aptitud vital y necesaria⁸.

Otra de las reflexiones que sugiero es en el sentido de que los inversionistas y ejecutivos de las empresas de hoy en día deben de pensar en términos mundiales, pero actuar localmente, esto quiere decir que no se pueden desprender del espíritu de atender los mercados locales, pero de acuerdo a una perspectiva internacional deben de ser más competitivos para aprovechar las oportunidades que este fenómeno dinámico y complejo ofrece. Las empresas se deben preocupar y poner más énfasis en la inteligencia cultural, que evidencia que quien la posee está dotado de todos los elementos que les permitan adaptarse a los cambios y diferencias que los integrantes de otras culturas manifiestan⁹. No basta reconocer la existencia de la inteligencia cultural y lo que en esta se involucra, sino en la importancia que representa para nuestra empresa y se recomienda una eficiente y continua capacitación

⁶ Rowley, C. (2007) "Globalizing international human resource management". *International Journal of Human Resource Management*. May. pp. 703-716.

⁷ Rowley, C. (2007) "Globalizing international human resource management". *International Journal of Human Resource Management*. May. pp. 703-716.

⁸ Earley, P.C. (2003), "Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving forward with Cultural Intelligence". *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.

⁹ Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). "The psychology of culture shock" (2nd ed.). Hove, UK: Routledge.

en temas que se conviertan en herramientas útiles para hacer frente a todos los retos y desafíos¹⁰.

Como dice Christopher Earley” las empresas también tienen culturas, muchas veces muy distintivas; todo aquel que se une a una nueva empresa pasa las primeras semanas descifrando sus códigos culturales¹¹. Dentro de cualquier empresa de gran tamaño existen además subculturas contrincantes: la fuerza de ventas no se entiende con los ingenieros, y la gente de recursos humanos pierde la paciencia con los abogados¹².

Departamentos, divisiones, profesiones y regiones geográficas, cada una tiene una constelación de costumbres, significados, historias y valores que confundirán al recién llegado y lo harán tropezar. A menos, eso sí, que el recién llegado tenga un alto nivel de inteligencia cultural¹³.”

Partiendo de la premisa de que las empresas deben pensar mundialmente, pero actuar de manera local, se recomienda un modelo de comportamiento o conducta, que permita que los integrantes de las compañías estén preparados culturalmente en los niveles tanto superiores como los de menor rango, pues no debemos olvidar que de acuerdo a la estrategia de la empresa todos somos parte de un todo¹⁴.

Componentes de la inteligencia cultural.

Se pueden describir tres componentes de la inteligencia cultural, el cognitivo, el físico y el emocional.

Cognitivo.

¹⁰ Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004).” The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager”. *Academy of Management Learning and Education*. 3: 100-115.

¹¹ Earley, P.C., and Mosakowski, E. (2004), “Cultural Intelligence”. *Harvard Business Review*, 83, 139–146.

¹² Li-Yueh, L (2010) “The Effects of Cultural Intelligence on Expatriate Performance.” *Intl. Journal of Human Resources Management* 2010.

¹³ En entrevista con el Doctor Homero Aguirre Milling y el Doctor José Gerardo Rodríguez, especialistas en Administración de Negocios del Centro de Investigación de la Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Tamaulipas aseveraron que es de vital importancia implementar este concepto como un modo de vida en el ámbito empresarial.

¹⁴ . Earley, P. C Ang, S., & Tan, J. (2008). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

El factor cognitivo, se refiere a como los individuos guardan, procesan y expresan la información cultural. Esta información es obtenida como resultado de situaciones interpersonales y sociales. Dependiendo del nivel cognitivo, alto o bajo dependerá de la forma en que va actuar en la cultura del país o ciudad anfitrión.

Esto quiere decir que si un gerente de producción de una empresa líder en la industria automotriz es transferido de un país a otro dentro de la Unión Europea es muy probable que se le presente alguna adversidad en el sentido de que son países que sus patrones culturales son muy similares en muchos aspectos, por ejemplo, la cultura innovadora, la de crecimiento económico o condiciones laborales. Sin embargo, si esto sucede en un país en desarrollo o incipiente, definitivamente puede experimentar un shock cultural¹⁵.

Físico.

El comprender solamente la cultura de sus contrapartes por parte de un ejecutivo, no evidencia que los has conquistado, su conducta o comportamiento, así como algunos gestos o actitudes que reflejen servirán para comprobar que ha habido un entendimiento. La cordialidad al saludar, ofrecer un refresco o café, invitarlos a sentarse demostrara que los estima y esto se traducirá en un ambiente de bienestar para las personas de su alrededor. Sin embargo, esto no sucederá si una persona manifiesta un arraigo en sus orígenes culturales a través de un aplomo físico¹⁶.

Motivacional o Emocional.

Se refiere a la voluntad o persistencia para permanecer en el proceso de adaptación a una cultura diferente. La eficacia nos proporciona confianza para adaptarnos a una cultura que involucra obstáculos y situaciones adversas¹⁷. Si nos mantenemos a la luz de la perseverancia en circunstancias desafiantes pasadas nuestra confianza aumentara.

¹⁵ Winkelman, M, (1994) "Cultural Shock and Adaptation", *Journal of Counselig and Development*, 1994

¹⁶ Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). "The psychology of culture shock "(2nd ed.). Hove, UK: Routledge.

¹⁷ Templer, K.J., Tay, C., and Chandrasekar, N.A. (2006), "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment". *Group and Organization Management*, 31, 154–173.

Esta confianza esta siempre fundada en el dominio que las personas tienen hacia una tarea, relación de trabajo o efecto específico. Muchas veces las personas que se ven ante situaciones de hostilidad o incompreensión ante la incapacidad de entender a la gente de culturas desconocidas se dan por vencidas, en cambio una persona con una alta motivación será capaz de confrontar obstáculos, reveses o incluso fracasos, no dependiente precisamente de recompensas¹⁸.

La inteligencia cultural no solo aplica a compañías intercontinentales o internacionales, esta aptitud queda manifiesta a nivel local. En tiempos de una economía global las compañías se han visto en la necesidad de dirigir personas de diferentes culturas¹⁹. Además, otro de los grandes desafíos a que se enfrentan actualmente las compañías, es la diversidad de la fuerza laboral en función del sexo, raza y grupos étnicos, por ejemplo mujeres, discapacitados y preferencias sexuales. En tal virtud, se requiere el desarrollo de nuevas habilidades que permitan tomar decisiones tanto en un ámbito local como internacional. Por un lado se evidencia la tendencia de la mujer en la participación en los negocios, en otro aspecto los trabajadores de las nuevas generaciones manifiestan diferentes valores, algunos son apegados a la familia, requieren mas tiempo de convivir con ella.

Esto quiere decir que los ejecutivos de hoy en día deben realizar sus tareas en equipos complejos y diversos y se requiere de la inteligencia cultural para ser efectivos²⁰.

Objetivo de la investigación.

Nuestro objetivo es desarrollar un modelo en el cual podamos aplicar este concepto al nivel más básico del departamento empresarial. Es imprescindible crear un modelo o patrón que sirva como herramienta para que los trabajadores de los diversos departamentos de manera específica tengan los conocimientos relacionados con diversos elementos como sus metas,

¹⁸ Ng, K.Y., and Earley, P.C. (2006), 'Culture and Intelligence: Old Constructs, New Frontiers, Group and Organization Management.

¹⁹ Rowley, C. (2007) "Globalizing international human resource management". International Journal of Human Resource Management. May. pp. 703-716.

²⁰ Masoud, H. (2010) Empirically-Derived Multidimensional Measure of Expatriate Success", International of Human Resources Management, 2010.

sus objetivos, su forma de trabajar, su trato al trabajador, sus incentivos, sus compensaciones, pero sobre todo sus beneficios flexibles que suelen variar²¹.

Ante la situación de desconocimiento de lo más elemental que está surgiendo en el entorno, el trabajador pierde tiempo al estar descifrando el código empresarial (cultura), realizando sus tareas en una situación de incertidumbre, repercutiendo en su desempeño laboral, aun cuando esta persona está calificada y en muchos casos, no solo lleva a la pérdida de tiempo, sino que el trabajador no es capaz de compartir y adoptar estos factores²².

Cabe destacar que al hablar de pérdida de tiempo, estamos hablando de la pérdida de otros recursos, como humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de otra índole, reflejándose también en el desempeño empresarial, convirtiéndose en una compañía vulnerable ante la competencia²³.

Propuesta.

En razón de lo anterior y para satisfacer las demandas de un cambio continuo que implica un futuro incierto, se propone preparar a los profesionistas a través de una serie de conocimientos que puedan quedar implícitos en ese nuevo patrón cultural que le permita evitar ese proceso de adaptación entre el egreso de la universidad o de una empresa y el nuevo puesto en que vaya a laborar.

Uno de los pasos más importantes para lograrlo es el desarrollo y capacitación de los profesionales para que sean capaces de manejar nuevos problemas, demandas y retos. Esta capacitación incluye aspectos no cubiertos en el perfil del egresado para facilitar su desempeño en el ámbito laboral, incluso antes de iniciarse en el mismo.

²¹ Carpenter, M.A., Sanders, W.G., and Gregersen, H.B. (2001), "Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay". *Academy of Management Journal*, 44, 493–511.

²² Los componentes de la inteligencia cultural deben aplicarse de manera integrada en todas las actividades que realiza el individuo en el ámbito laboral, familiar y humano, sin embargo, alguno de ellos puede carecer de fuerza o bien se puede tener la ausencia de este, no logrando el desarrollo óptimo de este concepto.

El modelo propuesto, pretende lograr el desarrollo del potencial del egresado a través de la disciplina profesional, esto aplicando talleres de liderazgo, motivación, ética, comunicación verbal y no verbal, modales y presentación, puntualidad, relaciones interpersonales, énfasis en aptitudes adicionales como idiomas, tecnologías, deporte, y en la parte práctica estancias en empresas nacionales y extranjeras, conferencias con ejecutivos de alto nivel del sector privado o público que puedan compartir sus experiencias.

Empresas que aplican el concepto con éxito.

General Motors, Samsung y Nestlé, por citar algunas, esto se evidencia con el hecho de ser consultadas por Christopher Earley, creador del propio concepto de inteligencia cultural.

Conclusiones.

Independientemente de las capacidades y conocimientos que adquiere un profesional con o sin experiencia, no garantiza que cuente con las aptitudes necesarias para desempeñarse con éxito en un ambiente laboral determinado, es por eso que considero que una variable de vital importancia no se esta tomando en cuenta como tal, esto implica que carezcamos de los niveles mas básicos de inteligencia cultural, y esto se comprueba a la hora de reclutar a profesionistas por parte de algunas empresas, ya que un numero muy reducido es contratado en puestos relevantes y con sueldo atractivo, sin embargo un numero mayor de solicitantes no corre esta misma suerte por carecer de este concepto. Cabe destacar, que el hecho de poseer un nivel alto de inteligencia cultural, no garantiza que se puedan aprovechar todas la oportunidades laborales, pero si fortalece grandemente en este entorno a quien la tiene.

Por lo tanto es imprescindible que se tome en cuenta la importancia que tiene este concepto, principalmente en el proceso de reclutamiento y desarrollo, pues es cierto que tenemos muchos conocimientos, pero no basta, es necesario convertirlos en habilidades que permitan a los trabajadores a la hora desempeñar sus tareas de tal forma que puedan lidiar con los diversos desafíos y se traduzcan en una productividad tanto en lo personal, como empresarial.

Por lo que concluyo invitando a reflexionar que la inteligencia cultural deja de ser un concepto para convertirse en un modo de vida.

Bibliografía

1. Aarthi, I. (2007). "Managerial perspectives on emotional intelligence differences between India and the United States.. International Journal of Management, vol 24. No.3 pp. 541- 548.
2. Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39:337-358.
3. Ang, S., & Van Dyne, L., (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and homological network. In Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications: 3-15*. New York: M. E. Sharpe.
4. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, S. K. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and*
5. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., and Ng, K.Y. (2004), "The Measurement of Cultural Intelligence" Paper presented at The Symposium of Cultural Intelligence, Academy of Management Meetings, New Orleans, August 6–11.
6. Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B.(2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*. 44: 493-511.
7. Carpenter, M.A., Sanders, W.G., and Gregersen, H.B. (2001), "Bundling Human Capital with Organizational Context: The Impact of International Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay". *Academy of Management Journal*, 44, 493–511.
8. Earley, P. C Ang, S., & Tan, J. (2008). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press. Earley, P. C & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*. 82(10): 139-148.
9. Earley, P. C, & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
10. Earley, P. C, & Peterson, R. S. (2004)." The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager". *Academy of Management Learning and Education*. 3: 100-115.
11. Earley, P.C. (2003), "Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving forward with Cultural Intelligence". *Research in Organizational Behavior*, 24, 271–299.
12. Earley, P.C., and Ang, S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford, CA: Stanford University Press.
13. Earley, P.C., and Mosakowski, E. (2004), "Cultural Intelligence". *Harvard Business Review*, 83, 139–146.

14. Earley, P.C., and Peterson, R.S. (2004), "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager". *Academy of Management Learning and Education*, 3, 100–115.
15. Earley, P.C., Ang, S., and Tan, J.S. (2006), *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, Stanford, CA: Stanford University Press.
16. Edgar Henry Schein, 1985, *Organizational Culture and Leadership* (1985)
17. Gelfand, M. J., Imai, L., & Fehr, R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence: The road ahead. . In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications: 375-387*.
18. Kim, K., Kirkman, B, L., & Chen, G, (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness: A conceptual model and preliminary findings. In Ang, S. & Van Dyne, L, (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications: 71-90*, New York: M, E, Sharpe.
19. Kim, K. (2006). "Cultural Intelligence and International Assignment Effectiveness". *Academy of management best conference paper*. Pp. 1-5
20. Lee, L. (2010). "The effects of cultural intelligence on expatriate performance". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21. No. 7, pp. 963-981. L, Van Dyne, (Eds.), *Handbook on cultural intelligence; Theory, measurement and applications: 145-173*, New York: M. E. Sharpe.
21. Mehra A. (2006) "Cultural Intelligence: individual interactions across cultures". *Book review. Academy of management review*, vol 31, no. 2 pp 489-502.
22. Ng, K, Y., & Earley, C, P, (2006), *Culture and intelligence: Old constructs, new frontiers. Group and Organization Management*, 31: 4-11
23. NG, K. (2009). "From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development". *Academy of management learning and education*. Vol 8, no. 4. Pp. 511-526.
24. Rowley, C. (2002). "Globalization and transformation of human resource management in South Korea". *International Journal of Human Resource Management*. Vol 13. No.3. pp. 522-549
25. Rowley, C. (2007) "Globalizing international human resource management". *International Journal of Human Resource Management*. May. pp. 703-716.
26. Sternberg, R.J., and Grigorenko, E.L. (2006). "Cultural Intelligence and Successful Intelligence" *Group and Organization Management*, 31, 27–39.
27. Templer, K.J., Tay, C., and Chandrasekar, N.A. (2006), "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment". *Group and Organization Management*, 31, 154–173.
28. Van Dyne, (Eds.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications: 375-387*.
29. Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). "The psychology of culture shock" (2nd ed.). Hove, UK: Routledge.
30. William B. Werther, Jr. Keith Davis, (1996) *Administración de personal y Recursos Humanos*, no, pp 248- 250,
31. Winkelman, M. (1994) "Cultural Shock and Adaptation" *Journal of counseling and development*. vol.73 pp. 121-126.