

# Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México

Rubén Carlos González Salinas\*

Mónica Blanco Jiménez\*

Refugio de Jesús Fernández Martínez\*

## Resumen

Cuando las empresas extranjeras se implantan en un nuevo país, surgen diferencias culturales que afectan la productividad de los empleados. Se elaboró una encuesta para determinar los factores culturales organizacionales y psicológicos que pueden afectar el buen desempeño del empleado, para ser tomados en cuenta por la gerencia de las empresas extranjeras establecidas en Nuevo León para minimizar el efecto negativo de su implantación. Los resultados demuestran la validez de la hipótesis establecida y que el estilo de liderazgo y la valoración de la familia del empleado por parte de la empresa son dos de los factores más importantes que influyen en el desempeño del trabajador.

## Abstract

When foreign companies are implanted into a new country, cultural differences that affect employee productivity arise. There are studies on the different cultural factors that adversely affect productivity in companies both psychologically and organizational have an impact on the implantation of these companies. The results demonstrate the validity of the hypothesis set and the style of leadership, and the evaluation of the employee's family by the company are two of the most important factors that influence worker performance.

**Palabras clave:** implantación, empresas extranjeras, México, choque cultural, competitividad.

**Keywords:** implementation, foreign companies, Mexico, culture shock, competitiveness.

\* Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, México.

## **Introducción**

Las empresas transnacionales están siendo el principal conducto por el cual la globalización se está desarrollando y, a su vez, la globalización está promoviendo el rápido desarrollo de las empresas extranjeras o globales. Es decir, ambas se autoalimentan en una especie de simbiosis, reforzándose mutuamente. Este proceso no es nuevo, viene desarrollándose paulatinamente desde mediados del siglo pasado y según la opinión de expertos tardará muchos años aún en completarse. Se espera que, conforme el proceso de globalización avance y se consolide, el tamaño de las empresas tienda cada vez a ser más grande y la cantidad de fusiones, establecimiento y adquisiciones transfronterizas se multiplique.

Cuando un individuo debe trabajar en una localidad diferente a su ambiente de origen, o en su localidad pero interactuando con colegas de otros países, suele enfrentar un proceso de desorientación e incertidumbre (Obergh, 1998). Este proceso se origina de las diferencias en los rasgos culturales de cada sociedad. Cuanto más diferente sea la cultura que se enfrenta, más profunda es la desorientación o el choque cultural resultante, generando un incremento en diversos factores psicológicos relevantes. Este proceso, además de generar desorientación personal, está acompañado por una pérdida de productividad personal (Shultz, 1993).

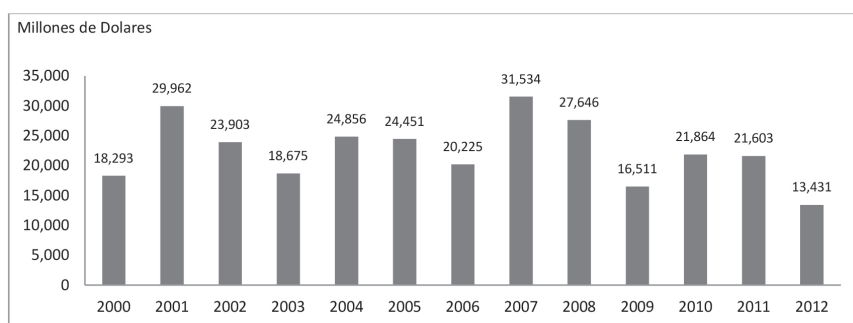
Desde el punto de vista organizacional, uno de los grandes desafíos de las empresas extranjeras es el de comprender los intereses y motivaciones de las personas inmersas en códigos o culturas diferentes; se requiere desarrollar la habilidad de adaptarse a diferentes contextos culturales y funcionar como si estuvieran en el propio, esto es, desarrollar la llamada inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003). El contexto cultural le da sentido a las acciones y reacciones de cada individuo. Las conductas, actitudes y expresiones suelen tener un significado distinto y, muchas veces, inesperado respecto a lo previsible o esperable según las experiencias de la cultura propia lejana y muchas veces totalmente ajena a la del país anfitrión.

Ahora, si se analiza esto desde el punto de vista económico, las empresas extranjeras son un factor muy importante en el crecimiento económico de los países, por lo que es de esperarse que constantemente se estén recibiendo en México empresas procedentes de países con culturas, costumbres y estilos muy diferentes a los nuestros.

En los últimos años México ha dado entrada a una gran cantidad de empresas extranjeras. Actualmente existen alrededor de 1,900 firmas transnacionales extranjeras con 500 o más empleados operando en México (Carrillo y Gomis,

2009), algunas de ellas con varias plantas, por lo que el número de empresas extranjeras emplazadas a lo largo del territorio mexicano supera las 2,600. El 34% de estas empresas están emplazadas en el norte del territorio nacional, las cuales en su mayoría son del ramo manufacturero. El incremento de las inversiones extranjeras directas en México ha propiciado una creciente interacción con compañías extranjeras. Esto ha sido un factor muy importante en la actividad industrial de México en los últimos años (figura 1).

**Figura 1**  
La inversión extranjera directa en México, 2000-2012



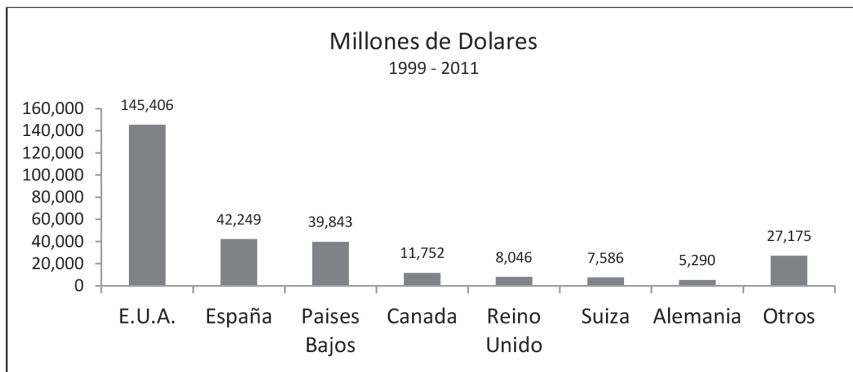
Fuente: Secretaría de Economía, México, 2013.

La mayoría de las empresas extranjeras en México son originarias de países altamente industrializados (figura 2). De cada 100 firmas establecidas o creadas en el país, 50 son americanas, 33 provienen de otros países y 17 son *joint venture* mexicanas. Históricamente el país que más inversión directa realiza en México ha sido Estados Unidos; alrededor de 60% ha provenido de dicho país desde los años ochenta, y varios países compiten por el restante 40%. Con base en datos de la inversión extranjera directa, y para el periodo 1999-2009, América del Norte representó 58% y Europa 35%. El resto de las regiones significaron 7%. Nuevamente Estados Unidos tuvo la mayor concentración (57%), seguida de España (16%), Holanda (11%), Reino Unido (4%) y Canadá (4%).

En cuanto a las empresas extranjeras transnacionales establecidas en Nuevo León, hay más de 2,800 empresas extranjeras a sumarse a los sectores de metal mecánico, electrodomésticos, automotriz, tecnologías de información, aeroespacial, entre otros. Nuevo León es un estado fronterizo con ubicación logística ideal para negocios en el mercado de Norteamérica; debido a su dinamismo, la

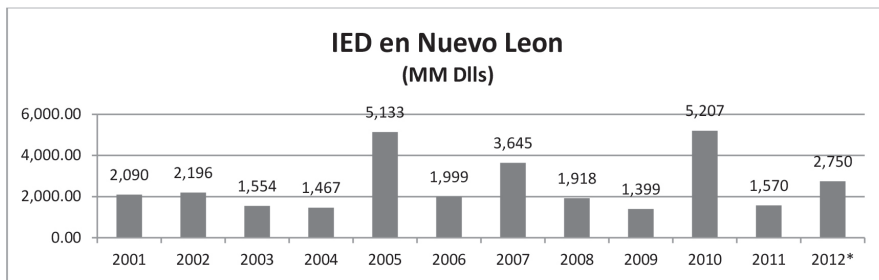
productividad laboral y la diversidad industrial recibió cinco mil 207 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2010, lo que representó 28.8% de la IED recibida en México, siendo la industria manufacturera el principal sector de inversión en el estado; el resto de la IED se dirigió a los sectores de servicios financieros, hoteles y restaurantes (Sedec). El liderazgo en captación de IED del estado de Nuevo León se mantiene en el año 2013 con una inversión estimada superior a los 3,500 millones de dólares (figura 3).

**Figura 2**  
Empresas extranjeras en México por países de origen



Fuente: Secretaría de Economía, México, 2012.

**Figura 3**  
IED en Nuevo León



Fuente: Secretaría de Economía del Estado de Nuevo León (Sedec), 2013.

Como se muestra en las gráficas, el incremento de las empresas extranjeras en México, especialmente en el estado de Nuevo León es importante y eso nos

da una justificación para realizar esta investigación, que parte del postulado que desde el momento que una empresa está emplazada en un país diferente al de origen, existen diferencias culturales que se tendrán que afrontar. Por lo que en esta investigación se considera que las personas que diariamente tienen que convivir en una relación laboral en estas empresas extranjeras establecidas en Nuevo León, tienen contacto entre individuos de diferentes culturas y eso tiene efectos tanto administrativos como psicológicos importantes en el comportamiento del empleado, lo que a su vez afecta la eficiencia organizacional.

### **Objetivos y planteamiento del problema**

Hay ciertos investigadores (Baeza, 1994; Chiavenato, 2007; Marek, Noworol y karwowsky, 1988; Shultz, 1993) que describen con base en sus investigaciones aplicadas a la relación que existe entre los diferentes factores del ámbito psicológico y la generación de un choque cultural, que influyen de manera negativa en la productividad de las empresas. Por ello se asume que puede ser evidente la generación de un choque cultural en empresas extranjeras operando en territorio mexicano. Como lo señala Eva Kras (2001) en un estudio sobre la cultura empresarial en México, el empleado mexicano, por sus valores culturales le da una alta importancia a las relaciones interpersonales; el individuo es el factor clave en todas las transacciones tanto en el sector privado como en el público. De manera preponderante el empleado se relaciona con las personas, más que con los productos o servicios. Por consiguiente, la manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona, donde generalmente se le da más importancia a la tarea que al individuo. Estas diferencias en estilos y valores culturales propician que se genere un ambiente de tensión y en ocasiones hostil entre los trabajadores de ambas culturas de las empresas de origen extranjero, que en nada favorece a la obtención de resultados o cumplimiento de objetivos. Como lo señalan los estudios de Hofstede, el encuentro entre diferentes culturas puede generar dificultades: gente, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan diferente tienen gran parte de su explicación en el factor de la cultura (Hofstede y Hofstede, 2005).

Hay algunos aspectos administrativos que se ven directamente afectados por el valor que se le da a las relaciones interpersonales en el ambiente laboral mexicano. Esta situación no sólo podría ver afectados los indicadores de eficiencia y productividad, sino también la salud del trabajador (Seward, 1991). Existen también estudios y estadísticas que muestran que una gran cantidad de empresas

extranjeras al llegar a territorio mexicano encuentran que sus indicadores de eficiencia reflejan una baja, en algunos casos muy sensible (World Economic Forum, 2009).

Lo señalado anteriormente nos lleva a la suposición de que la diferencia de usos y costumbres entre las dos culturas ejerce un efecto negativo o adverso en algunos factores psicológicos y organizacionales que afectan el comportamiento del trabajador; por lo tanto, en este estudio se establece la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cuáles son los factores culturales organizacionales y psicosociales a tomarse en cuenta por la gerencia de una empresa extranjera para mejorar las estrategias de implantación?*

Esta pregunta nos lleva a establecer el objetivo de esta investigación, que es determinar los factores culturales organizacionales y psicosociales que deben ser tomados en cuenta por la gerencia para lograr una mejor implantación de las empresas extranjeras en el estado de Nuevo León y les permita aumentar su productividad. Los factores supuestos dentro de la hipótesis de esta investigación fueron: optimización de los procesos administrativos (OPA), adaptación al estilo de liderazgo (ALD), aplicación de los adecuados agentes de motivación (AM), reducción del choque cultural (RCHC) —que es generador de estrés, angustia y fatiga mental— y valoración de la familia (VF).

## **Marco teórico**

Se realizó un análisis de diferentes estudios de investigación que relacionan los factores culturales con las diferentes características organizacionales y del comportamiento psicológico social. Por ello veremos definiciones y aspectos teóricos del choque cultural en empresas (Spampinato, 2002; Oberg, 1998), de la comunicación intercultural (McEntee, 1998) y administración intercultural (Robinson, 1997), así como investigaciones que señalan el efecto que ejerce el estrés en el desempeño y/o eficiencia de un trabajador (Shultz, 1993; Chiavenato, 2007), la ansiedad en el trabajo (Baeza, 1994), la fatiga mental (Marek, Noworol y karwowsky, 1988; Leplat, 1977), la inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003) y el choque de los procesos administrativos utilizados en México (Kras, 2001).

En vista de la gran influencia que la cultura ejerce sobre el comportamiento humano, ha sido tema de estudio por un gran número de áreas de la ciencia; así también se ha manejado una gran cantidad de definiciones del término, llegando a registrarse más de un centenar (Krober y Kluckhohn, 1978). La cultura es

una respuesta de los seres humanos a las demandas de su entorno. Se convierte, hablando en términos administrativos, en una estrategia de supervivencia. Todos tenemos, entonces, una cultura, en tanto que como grupo humano desarrollamos una serie de estrategias que permiten enfrentarnos al ambiente que nos rodea.

La aplicación del concepto de cultura a las organizaciones, y particularmente a las empresas, es aún más reciente, sin que podamos precisar una fecha o una obra determinada a la cual otorgarle la responsabilidad. Sin embargo, se le reconoce a Michel Crozier el haber sido uno de los primeros estudiosos en mencionar el destacado papel de la cultura organizacional, cuando recomendó que ésta fuera uno de los elementos importantes que cuidar para que una empresa se desarrollara adecuadamente (Crozier y Thevenet, 1992). Existen también una buena cantidad de definiciones para este término; así pues, tenemos que cultura organizacional es un patrón de valores, normas, creencias, actitudes, suposiciones que pueden no estar articuladas pero moldean la forma en que la gente se comporta y hace las cosas dentro de la organización (Amstrong, 2006). Cultura organizacional puede también ser definida como un sistema de reglas informales que guían el comportamiento de la gente a través de la mayor parte del tiempo (Deal y Kennedy, 2000), o como las creencias o valores compartidos existentes en una organización (Johns, 1998). Por lo que se puede mencionar que la cultura organizacional envuelve todos los elementos que conforman la cultura de un país.

Los factores culturales que se pretende presentar en este trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por un lado, y las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo, por otro. Los principales factores psicosociales presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y, desde luego, la calidad de las relaciones humanas, que depende en gran medida de la cultura y valores. Por ello, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen, además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad, el emplazamiento de empresas extranjeras en México produce acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades cró-

nicas por estrés. Otros factores propios del lugar de trabajo en las transnacionales y que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador, se derivan de su capacidad de comunicación, del grado de aceptación percibido, de su sensación de pertenencia, de sus elementos culturales, y de la seguridad en el empleo (Xía, 2004; Scott, 2005).

Se intenta a continuación analizar teóricamente los factores culturales organizacionales para ser tomados en cuenta por la gerencia de las empresas extranjeras para mejorar la eficiencia organizacional.

## **Factores culturales organizacionales**

### *Optimización de los procesos administrativos*

Las organizaciones transnacionales son, sin duda, uno de los lugares más propicios para que los individuos de distintas culturas interactúen. Sin embargo, no hay que olvidar que incluso cuando los individuos pertenecen a una misma cultura, deben desarrollar una competencia social, entendida ésta como el grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de su propia cultura (Robinson, 1997).

La competencia intercultural, de acuerdo con el mismo autor, se refiere al grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de otras culturas. En las organizaciones esta interacción entre los miembros genera lo que Robinson denomina una interfaz cultural, que a menudo puede estar llena de equivocaciones y conflictos y de la cual los interesados ni siquiera están plenamente conscientes. Los integrantes de la organización deben desarrollar una serie de competencias interculturales que a menudo incluyen habilidades de empatía, la capacidad para distinguir entre la cultura de superficie y la cultura subyacente y la posibilidad de actuar como mediador entre ambas culturas. Estas interfaces pueden presentarse al interior mismo de la organización entre las distintas profesiones o especializaciones laborales, en la interacción autoridad-subordinados o entre los grupos de edad, religión o género.

Para que exista competencia intercultural es necesario desarrollar tanto los conocimientos de la cultura del otro, como las habilidades para colocarse en sus zapatos y entender el mundo desde una perspectiva distinta a la que estamos habitualmente acostumbrados. Lo anterior implica definir, de entrada, las características más importantes de una verdadera competencia intercultural, con



objeto de que éstas puedan convertirse en tema obligado de estudio para una mejor formación de administradores de empresas extranjeras.

Por lo tanto los nuevos escenarios organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional, requieren cambios profundos en la enseñanza y la práctica de la administración si deseamos que las nuevas organizaciones extranjeras propicien el desarrollo de individuos tolerantes a la diversidad cultural y que sean receptivos a los valores, las actitudes y los comportamientos del otro, por lo que la optimización de procesos puede ser un factor de implantación importante para el éxito operativo de las empresas extranjeras.

### *Estilo de liderazgo*

El estilo de liderazgo es un factor que puede determinar el éxito de una implantación, ya que en ocasiones los líderes de estas empresas cuando se implantan en otro país los empleados pueden no adaptarse fácilmente a su estilo. Según los investigadores del comportamiento humano, se dice que hay tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. En este estudio manejaremos la definición siguiente: liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2007).

Existen básicamente tres tipos de liderazgo (Lewin, 1951; White y Lippitt, 1972):

*El líder autócrata:* asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

*El líder democrático:* utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

*El líder concesivo-liberal:* delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Por otra parte, el liderazgo transcultural es el proceso de conducir o contribuir en un acto integrando los componentes culturales para su realización. Es el liderazgo el que involucra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos más amplios, más globales. En suma, el liderazgo busca trascender al romper barreras culturales y lograr integrar diversas formas de pensar. Un líder transcultural, por lo general es flexible y adaptable, se muestra abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información, además de que promueve en las organizaciones extranjeras la generación de células de aprendizaje, es decir, grupos en donde se puede compartir en equipo las ideas desde diferentes puntos de vista, espacios para la multidisciplinariedad y el aprendizaje, tanto para aprender a desaprender como para aprender a aprender y para aprender a emprender (Villarreal y Villarreal, 2003). Con base en estos estudios empíricos y conceptos teóricos anteriores, consideramos que la adaptación al estilo de liderazgo puede ser un factor cultural organizacional importante para las empresas extranjeras.

### *Agentes de motivación*

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Por tal motivo, éste es un factor determinante para que las empresas transnacionales cuando se implanten en un país puedan aplicar adecuados agentes de motivación acordes con la cultura local. Sentirse motivado significa identificarse con el fin; en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación (Stoner, 1996).

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras (Pariente, 2000). Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio, pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales

casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo, aunque en algunos casos y en condiciones especiales también puede causar la desintegración.

En cierta cultura, lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona en otra cultura podría considerarlo como inútil; incluso tener una recompensa que sea importante para los individuos, no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Lo anterior nos indica que la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto sociocultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral (Pavett y Morris, 1995). Por lo que los adecuados agentes de motivación pueden ser diferentes en relación con la cultura organizacional predominante en cada país.

## **Factores culturales psicosociales**

### *Reducción del choque cultural*

Muchos de los factores mencionados anteriormente tienen una alta relación con el desconocimiento de los valores propios de la cultura del trabajador y podrían ser eliminados o al menos reducidos en su impacto si se estudiaran bien los aspectos culturales y sus esquemas de valor para tratar de reducir al máximo los efectos negativos del choque cultural, como lo mencionan los estudios empíricos de Earley y Mosakowsky (2004). Cabe señalar que hay aspectos positivos dentro de cada cultura que favorecen la implantación de empresas; sin embargo, en este

estudio se tocan las referentes a un choque cultural, es decir, los factores culturales que posiblemente afectan la implantación de empresas transnacionales.

El mencionado choque cultural es un término utilizado para describir el estrés, la angustia, la fatiga, la ansiedad y los sentimientos de sorpresa, desorientación, confusión, etc., causados en un individuo por el contacto con un medio social totalmente distinto; por ejemplo, el interactuar con personas de otro país. Se relaciona frecuentemente con la incapacidad de asimilar la nueva cultura, creando dificultades en saber qué es apropiado y qué no. Frecuentemente se combina con un fuerte rechazo moral o estético a ciertos aspectos de la cultura ajena (Oberberg, 1998; Spampinato, 2002).

Un choque cultural se caracteriza por sentimientos de ansiedad, desorientación y confusión que las personas pueden experimentar cuando incursionan en un nuevo entorno cultural, como es el caso de empleados de transnacionales que llegan a un nuevo país y sus subordinados o colegas locales. Una persona que sufre de choque cultural a menudo trata de sumergirse en ambientes que le resulten más familiares y puede asimismo mostrar hostilidad, irritabilidad y ansiedad, y su intensidad varía de persona a persona.

La cultura está compuesta por los valores, actitudes, creencias y comportamientos compartidos por un grupo de personas, de tal manera que cuando hablamos de cultura no sólo nos referimos a nacionalidades sino también a culturas organizacionales, profesionales y a otras que nos identifican con los grupos a los que pertenecemos. Con el fin de analizar los efectos negativos del choque cultural y poder reducirlos, presentamos a continuación sus principales efectos, tales como el estrés, la angustia y la fatiga mental.

- *El estrés laboral* se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo (Seward, 1991), o que con motivo de éste, pueden afectar no sólo la eficiencia sino también la salud del trabajador (Perez Toledo, 1998).

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral y otros factores psicológicos tales como la angustia, ansiedad y fatiga mental, se señalan a continuación:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con gran demanda de atención.</li> <li>• Actividades de gran responsabilidad.</li> <li>• Funciones contradictorias.</li> <li>• Creatividad e iniciativa restringidas.</li> <li>• Liderazgo inadecuado.</li> <li>• Mala utilización de las habilidades del trabajador.</li> <li>• Mala delegación de responsabilidades.</li> <li>• Motivación deficiente.</li> <li>• Carencia de reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menosprecio o desprecio al trabajador.</li> <li>• Prácticas administrativas inapropiadas.</li> <li>• Desinformación y rumores.</li> <li>• Conflicto de autoridad.</li> <li>• Planeación deficiente.</li> <li>• Supervisión punitiva.</li> <li>• Condiciones físicas laborales inadecuadas.</li> <li>• Espacio físico restringido.</li> <li>• Ambiente laboral conflictivo.</li> <li>• Trabajo no solidario.</li> </ul>
---	---

En ocasiones el estrés, la fatiga y la angustia no sólo son causados por el choque cultural; como se señala anteriormente, hay muchos otros detonadores; sin embargo, para este estudio consideramos sólo el efecto del choque cultural. En la actualidad existen diferentes técnicas para medir el estrés, tales como: medición de las variaciones de la frecuencia cardiaca, monitoreo de la presión sanguínea o de la frecuencia respiratoria, evaluación del gasto energético, medición de la productividad, electroencefalograma y medición de los niveles sanguíneos, así como a través de la cuantificación de otros neurotransmisores por espectrofotometría, radioisótopos o procedimientos enzimáticos. Sin embargo, por su sencillez y economía de aplicación, generalmente se emplean otro tipo de herramientas más viables y cuya validez y confiabilidad han sido debidamente comprobadas.

Estas técnicas de medición del estrés incluyen diversas encuestas y escalas tales como: la auditoría del estrés de Boston, el inventario de estados de angustia de Spielberg Gorsuch y Lushene, el cuestionario LES de T. H. Holmes y R. H. Rahe, la valoración del estrés de Adam, y otros instrumentos similares que hacen posible la cuantificación del estrés y sus efectos sobre los trabajadores.

- *La angustia:* es un estado emocional penoso y de sufrimiento psíquico donde el sujeto responde ante un miedo desconocido. Suele estar acompañado por intenso malestar psicológico y por alteraciones en el organismo tales como elevación del ritmo cardiaco, temblores, sudoración excesiva, sensación de opresión en el pecho o de falta de aire.

Se ha observado que los sujetos que padecen esta dolencia ven afectadas negativamente sus funciones laborales (Baeza, 1994). Algunos aspectos negativos relacionados con la angustia son:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminución del desempeño en actividades físicas.</li><li>• Disminución de la capacidad de desarrollar su actividad laboral.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déficit de atención.</li><li>• Reducción de productividad laboral.</li></ul>
--	--

De entre todos los factores que se han estudiado como posibles causas de este deterioro funcional, el más importante son las conductas de evitación, características en los individuos que se enfrentan a culturas ajenas o extrañas (Oberg, 1998). Se considera que estas personas pueden identificar el trabajo como una actividad potencialmente peligrosa (Milan, Vladan & Dusanka, 2005).

- *Fatiga mental*: se define como la disminución temporal de la eficiencia funcional mental y física (Karasek, 1979). Está en función de la intensidad y duración de la actividad o situación que la origine y del esquema temporal de la presión mental.

Algunos de los efectos negativos en el trabajo son:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Pérdida de concentración.</li><li>• Peor relación esfuerzo-resultado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menor capacidad de asimilar información.</li><li>• Aumento de los errores.</li></ul>
---	--

La fatiga se produce cuando hay un exceso de carga mental en el trabajo. Es decir, cuando las exigencias de nuestra tarea diaria, esto es, esfuerzo requerido, ritmo de trabajo, nivel de atención o tensión emocional superan nuestra capacidad de respuesta. Esto puede ocurrir en trabajos que requieren una intensa actividad intelectual o una implicación emocional fuerte, como lo es el enfrentarse a otro idioma o a otra cultura social o laboral (Marek, Noworol y karwowsky, 1988). Se puede medir por medio de cuestionario Maslach que, de forma autoaplicada, mide el desgaste profesional, constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los compañeros en sus diferentes niveles (Maslach y Jackson, 1986).

Estos instrumentos, como los mencionados con anterioridad pueden medir el efecto negativo de los factores psicológicos que generan el estrés, la fatiga y la angustia, y los estudios señalan factores culturales como enfrentarse a otro idio-

ma o a otra cultura, que pueden generar un choque cultural entre los empleados de empresas extranjeras.

### *Rol de la familia*

Otro factor cultural psicológico importante a analizar es el valor que se le da a la familia en México; es probablemente su característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional que le dan valor y propósito a la vida. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo (Kras, 2001).

El primer lugar en el cual el individuo de cualquier cultura desempeña un papel o rol, es en la familia. Ésta es definida como una institución que está constituida por un grupo de personas entrelazadas en un sistema, cuyo vínculo se basa en relaciones de parentesco fundadas en lazos biológicos y sociales, con funciones específicas para cada uno de sus miembros y con una función más o menos claramente determinada en un sistema social del cual es base y sin cuyas orientaciones el sistema no podría funcionar (Morales, 1984).

El rol del padre y de la madre, al igual que los diversos papeles en la sociedad, presentan ciertas propiedades. Los papeles son, al menos parcialmente, definidos por la cultura específica. Así por ejemplo, el padre puede desempeñar un papel diferente entre culturas distintas o en la misma cultura en épocas distintas (Bee y Mitchell, 1987). Esto podría generar un conflicto personal cuando al interactuar con jefes o subordinados con diferentes valores culturales no se vieran identificados con sus motivantes y sentidos de identidad y responsabilidad familiar, razón por la cual consideramos que el rol de la familia puede ejercer un papel muy importante como factor psicológico de los empleados de las empresas extranjeras que se implantan en México.

### **Eficiencia organizacional**

Los niveles actuales de globalización permiten la identificación y al acceso a nuevas oportunidades de negocio en los mercados extranjeros, obviamente incluido México. Pero la verdadera integración en estos mercados no siempre resulta viable o exitosa. Eficiencia y eficacia organizacional son términos comúnmente utilizados para medir resultados y dar una idea de implantación exitosa de una empresa. La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la or-

ganización, el modo de ejecutarlas; mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones transnacionales, el lograr un alto grado de eficiencia y eficacia requiere trabajar en ambientes altamente motivadores y retadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización; es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevado. Sobre todo si son empresas extranjeras implantadas en otro país, en donde tienen que lidiar, además de los aspectos organizacionales, también con los factores psicosociales que se generan con el choque cultural entre los empleados.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida de sus gerentes y de su adaptación al medio ambiente cultural. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización transnacional alcance sus metas; por lo tanto se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo con el grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, adaptándose al entorno cultural y logrando una estructura organizacional que la diferencie de otras organizaciones.

## **Metodología y diseño de la investigación**

El tipo de investigación utilizado fue exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, con un diseño de investigación “no experimental”. La técnica de investigación fue documental, bibliográfica y de campo (en su modalidad de encuesta). La encuesta que se elaboró consta de 39 preguntas en total, con escala Likert de cinco dimensiones distribuidas en siete apartados, uno para cada variable independiente y los dos indicadores de la variable dependiente.

En cuanto a la población y muestra, este artículo presenta un estudio que se ha hecho en empresas extranjeras transnacionales (EET) con 500 o más empleados que estaban operando en el año 2012 en el estado de Nuevo León; consideramos que este tipo de empresas son las que generalmente muestran un mayor dinamismo del personal. La encuesta preliminar se aplicó a 10 expertos en la materia para verificar su contenido y posteriormente a los empleados de



los niveles medio y superior de las empresas, específicamente a los gerentes de recursos humanos que tienen un contacto directo con el personal que labora en las empresas EET, tanto con los directivos extranjeros como los trabajadores locales. Siguiendo las reglas estadísticas para una población finita de 70 y buscando un índice de confiabilidad de 95% y margen de error de 1%, la muestra representativa estadísticamente es de 40.

## Resultados

Para este trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos de análisis: análisis de alfa de Cronbach, análisis multivariante y regresión lineal.

Los datos obtenidos de la encuesta fueron alimentados al SPSS primero para verificar su confiabilidad y consistencia interna para cada una de las variables a través del alfa de Cronbach. Los resultados muestran alfas mayores a 0.07 en todas las preguntas de las variables dependientes e independientes, en donde queda demostrada la validez y confiabilidad del instrumento/encuesta utilizado.

**Cuadro 1**  
Análisis de confiabilidad del instrumento (alfa de Cronbach)

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Núm. de elementos</i>
Procesos administrativos	0.837	5
Liderazgo	0.831	3
Motivación	0.884	4
Choque cultural	0.884	5
Familia	0.868	5
Rotación de personal	0.881	2

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se efectuó el análisis de regresión lineal y a continuación se presentan los resultados obtenidos de la prueba. Se observa en el cuadro 2 un alto grado de significancia y ausencia de colinealidad en las variables independientes. Tal y como lo muestra el cuadro 2 en su columna de factor de inflación de la varianza (FIV) en donde todos los valores son inferiores a 10. En estos resultados vemos que las variables: procesos administrativos (PA), liderazgo (LID),

motivación (MOT), choque cultural (CHC) y familia (FAM) son significantes estadísticamente, por lo que se acepta la hipótesis.

**Cuadro 2**  
Coeficientes y colinealidad

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.160	1.418		.818	.423		
	PA	.112	.262	.072	.426	.674	.739	1.353
	LID	-.370	.180	-.345	-2.055	.053	.746	1.340
	MOT	.209	.285	.124	.735	.471	.735	1.360
	CHC	-.083	.229	-.060	-.362	.721	.775	1.290
	FAM	.457	.213	.446	2.144	.044	.487	2.055

<sup>a</sup> Variable dependiente: ROT.

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 3**  
Resumen del modelo estadístico

Coeficientes <sup>a</sup>										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.747 <sup>a</sup>	0.558	0.452	0.73647	0.558	5.292	5	21	0.003	1.737

<sup>a</sup> Variable dependiente: ROT.

Fuente: elaboración propia.

Al observar los datos del cuadro 3, éstos arrojan una R<sup>2</sup> (0.558), que es considerada baja pero aceptable; sin embargo, tienden a mostrar una congruencia con la hipótesis general. Si utilizamos los resultados de la regresión en el modelo para desarrollar la ecuación del mismo, tendríamos la ecuación del tipo:

$$IE = 1.116 + 0.112 PA - 0.370 LID + 0.209 MOT - 0.083 CHC + 0.457 FAM$$

De acuerdo con la constitución de las preguntas en cada apartado del cuestionario y los resultados de la regresión, el modelo indicaría que la IE está relacionada de manera positiva con procesos administrativos sólidos (planeación, orga-

nización, dirección y control), los adecuados agentes motivantes y la valoración de la familia, a la vez que está relacionado de manera inversa o negativa con el choque cultural y un liderazgo liberal.

## Conclusiones

La implantación exitosa de una multinacional en México no sólo requiere de recursos económicos y tecnológicos suficientes, requiere de una profunda inteligencia cultural y una clara visión de los objetivos, adaptados a los valores culturales y sociales del país anfitrión. Los directivos de las transnacionales deben tener en cuenta que existen factores culturales organizacionales y psicosociales que pueden influir enormemente en los empleados para el funcionamiento efectivo de la empresa.

Después de hacer una revisión de la literatura sobre estudios teóricos de lo que actualmente varios autores opinan o señalan sobre el tema y de las relaciones encontradas en la mismas, se propone que los posibles factores culturales organizacionales y psicosociales a tomarse en cuenta por la gerencia de una empresa extranjera para mejorar las estrategias de implantación en México son la optimización de los procesos administrativos, la adaptación al estilo de liderazgo, la aplicación de los adecuados agentes de motivación, la reducción del choque cultural (generador de estrés, angustia y fatiga mental) y la valoración de la familia, que podrán ser las variables independientes de la hipótesis de investigación a probar empírica y estadísticamente.

La optimización de los procesos administrativos en el nuevo contexto cultural podrá ayudar a los empleados mexicanos a mejorar la eficiencia de la empresa; el contar con un líder que motive y entienda y comprenda las diferencias culturales es indispensable para una implantación exitosa, al igual que la aplicación de motivadores correctos; éstos son factores culturales organizacionales que deben ser tomados en cuenta para lograr un mejor funcionamiento administrativo de las transnacionales.

Del mismo modo, es necesario reconocer que existen factores psicosociales que afectan considerablemente el estado de ánimo de los empleados y por consecuencia su productividad en el trabajo. El choque cultural es uno de los principales elementos que se presentan cuando una empresa extranjera se instala en México, el cual puede ser intenso y generar estrés, angustia y fatiga mental,

como se ha demostrado teóricamente en esta investigación, por lo que es necesario tomar en cuenta estos factores para controlarlos.

Debemos comenzar por conocer nuestra cultura y valorarla, y posteriormente conocer la cultura ajena, propia de aquellos con quienes estamos interactuando, respetando quiénes somos y quiénes son los demás, sacando el máximo provecho a los hábitos positivos y trabajando sobre aquellos que interfieren en la comunicación, entendimiento y aceptación, para así enriquecer nuestras propias vidas y crear un clima sano de convivencia y progreso.

Finalmente, al realizar este análisis teórico-práctico nos permite continuar con la investigación de campo, empírica y cuantitativa; para poder definir nuevamente con la muestra definitiva que los factores clave para mejorar la implantación de las empresas extranjeras en México pueden ser: procesos administrativos (PA), liderazgo (LID), motivación (MOT), choque cultural (CHC) y familia (FAM). Por lo que las empresas transnacionales tienen que volverse nacionales, tomando en cuenta lo que las hace locales: la cultura del país en donde se establecen. Como lo señala Pariente (2003), con visión de futuro, pero sin dejar de contemplar y reflexionar acerca del pasado de cada país.

## Referencias bibliográficas

- Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10ª ed. Londres/Filadelfia: Kogan Page.
- Baeza, J. (1994). *Afrontamiento espontáneo contraproducente en trastornos por ansiedad*, tesis doctoral. Barcelona.
- Bee, H., y Mitchell, S. (1987). *El desarrollo de la persona en todas las etapas de su vida*. Mexico: Harla.
- Blanco, M., Fasci, M., y Valdez, J. (2009). "A Comparison of Management Style for Mexican Firms in Mexico and the United States, *International Journal of Business*, vol. 14.
- Carrillo, J., y Gomis, R. (2009). *Corporaciones multinacionales en México: Un primer mapeo*. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*, 8ª edición.
- Crozier, M., y Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Deal, T., y Kennedy, A. (2000). "Corporate Culture", *Persons*.
- Earley, C., y Mosakowski, E. (2004). "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*.
- Earley, P., y Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

- Hofstede, G., y Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations, software of the mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Johns, G. (1998). *Organizational Behaviour*. Bucarest: Editura Economica.
- Karasek, R. (1979). "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, núm. 24, pp. 285-308.
- Kras, E. (2001). *Administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Krober, A., y Kluckhohn, C. (1978). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Greenwood Publishing Group.
- Leplat, J. (1977). "Los factores que determinan la carga de trabajo", *El trabajo humano*, vol. 40.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós.
- Marek, T., Noworol, C., y karwowsky, W. (1988). "Mental fatigue at work and pain perception", *Work & Stress*, vol.2.
- Maslach, C., y Jackson, S. (1981). "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, núm. 2, pp. 99-113.
- . (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McEntee, E. (1998). *Comunicación intercultural*. México: McGraw-Hill.
- Morales, G. P. (1984). *Sociología de la familia*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- Oberg, K. (1998). "Culture shock: Adjustment to a new cultural environment", *Practical Anthropology*.
- Pariente, J. L. (2000). *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, Col. Centro de Excelencia, núm. 1.
- . (2003). *Cultura y administración intercultural*. Ciudad Victoria: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Pavett, C., y Morris, T. (1995). "Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study", *Human Relations*.
- Pérez Toledo, M. A. (1998). *Estres, vida o muerte*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Robinson, S. (1997). "Intercultural Management. The art of resolving and avoiding conflicts between cultures", *Global Theme Conference*. Suiza.
- Scott, J. (2005). *Managing in Different Cultures*. Chicago: The Concise Handbook of Management.
- Seward, J. P. (1991). *Estrés profesional. Medicina laboral*. México: Manual Moderno.
- Shultz, D. (1993). *Psicología industrial*, 3ª edición.
- Sorokin, P. (1969). *Sociedad, cultura y personalidad*. Barcelona: Aguilar.
- Spampinato, C. (2002). *Culture Shock*. ICR Program.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Villarreal, R., y Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill.

- White, R., y Lippitt, R. (1972). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. Westport, Conn: Greenwood Press.
- Xía, J. (2004). *Analysis of impact of culture shock on individual psychology*. Ningbo, China: University of Nottingham Ningbo.