



CULTURAL FIT

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

Lo habitual parece ser que se contrate a “gente como nosotros”, gente que ha ido a escuelas que conocemos, gente que nos han referido nuestros amigos¹.

Desde hace algunas décadas, la literatura especializada en inglés ha utilizado la expresión *cultural fit* para referirse a lo que describe esta cita (se podía haber dicho, por ejemplo, que “lo habitual era contratar a gente que manifestase un *cultural fit* con nuestra organización”). La palabra *fit* tiene varias acepciones; en este caso, quiere decir adecuado, apropiado o que satisface, se ajusta, es compatible, encaja, se corresponde. *Cultural* –idéntica palabra en inglés y en español– significa, según el Diccionario de la Real Academia Española *online*, “relativo a la cultura,” y cultura, en la tercera acepción de la palabra, “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Una posible traducción de *cultural fit* podría ser algo así como “cultura compatible”.

¹ Ver artículo *People analytics* en la edición Julio-Septiembre 2015 de Gestión



La contratación de candidatos poseedores de una cultura compatible con la de una organización no solo es habitual, sino también importante. Un autor lo recalcó en relación a las actividades de reclutamiento. Dijo que este es crucial para todos los niveles y especialmente para el nivel *senior*, donde se toman decisiones y se ejerce el liderazgo. También es importante para determinar si un candidato será adecuado en el largo plazo. “Es complejo determinar si una cultura es compatible con la de la organización, pero vale la pena determinarlo. Pueden presentarse candidatos que aparentan ser adecuados basándose en sus habilidades y experiencias; pero en cuanto se profundiza en sus antecedentes y comportamientos personales puede surgir que no poseen la mentalidad necesaria para lograr resultados al ritmo de la organización y el medio donde esta actúa. (A. Shaw, *Cultural fit can be key to success*. *FT.com*, 15 de diciembre de 2011)

Otro autor señaló que no hay nada peor que aterrizar en un trabajo en una gran empresa y darse cuenta que la cultura que uno acarrea no es compatible con la de la organización. Si a los empleados tanto de grandes empresas como de otras más pequeñas les resulta difícil identificar y articular la cultura de su organización, mucho más difícil les será a los candidatos a ingresar. Por este motivo, “evaluar la cultura de la organización y decidir si es compatible con la suya es un desafío para todo candidato antes de aceptar un ofrecimiento de trabajo”. (E. Varelas, *Sizing Up Cultural Fit*. *T + D*, noviembre de 2009)

L. A. Rivera escribió a mediados de 2015 otro artículo referido al tema que nos ocupa. Empezaba así:


A lo largo de distintas culturas e industrias, los gerentes le otorgan un valor importante al *cultural fit* –la idea de que los mejores empleados tienen una mentalidad similar. Un estudio reciente encontró que más del 80 por ciento de los empleadores del mundo mencionó el *cultural fit* como una característica prioritaria al momento de contratar. La selección de nuevos trabajadores de esta manera, si se la pone en práctica cuidadosamente, puede contribuir a hacer las organizaciones más productivas y exitosas. Lamentablemente, la noción de *cultural fit* se ha convertido en un concepto nebuloso y potencialmente peligroso. De un análisis sistemático de aquellos que podrían tener éxito en un determinado lugar de trabajo

ha pasado a transformarse en breves juicios emitidos por gerentes acerca de con quiénes les gustaría pasar el tiempo. *Fit*, a través de este proceso, se ha convertido en una generalización utilizada para justificar la contratación de personas similares a quienes toman decisiones y rechazar a quienes no lo son.

Esta autora explicó en el artículo que la compatibilidad cultural se ha convertido en algo “tramposo”. Entrevistó a más de 100 ejecutivos de alto nivel y dedicó nueve meses a investigar las prácticas de reclutamiento de una organización. Sus entrevistados recalcaron la importancia del *cultural fit* al momento de contratar, pero no se referían a los valores de la organización, sino a una compatibilidad de tipo personal. Preferían contratar a gente con las cuales disfrutar el paso del tiempo y con quienes pudieran quizás desarrollar una relación estrecha. Muchos de ellos utilizaban el “*test del aeropuerto*”. O sea, “¿me gustaría estar varado en algún aeropuerto con algunos de ellos durante una tormenta de nieve?”

También señaló que los entrevistadores tenían en cuenta la “simpatía” de los entrevistados. Una de las más poderosas fuentes de simpatía, dijo, era el descubrimiento de experiencias similares en sus actividades recreativas o en sus biografías, y agregó lo siguiente:

La definición sesgada de compatibilidad cultural basada en la clase social es una de las razones por las cuales la banca de inversión, las empresas de consultoría gerencial y las sociedades de abogados se encuentran dominadas por personas provenientes de los niveles socio-económicos más elevados. También, ya sea en la industria de las finanzas, la alta tecnología o la moda, una buena compatibilidad en la mayoría de las corporaciones de los Estados Unidos tiende a ser típicamente masculina. [...] El querer trabajar con gente parecida a uno no es nuevo. En el pasado, los empleadores restringían las oportunidades de trabajo basándose en el sexo, la raza o la religión, lo cual hoy día es ilegal. La compatibilidad cultural se ha convertido en una nueva forma de discriminación que mantiene bajas tanto la diversidad de los integrantes de la organización como su diversidad cultural, todo esto en nombre del disfrute y el entretenimiento en el empleo (*The New York Times, Guess Who Doesn't Fit In at work?* Nueva York, 30 de mayo de 2015)

Usted, lector ¿qué opina al respecto?  ↓

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2017



Senior Executive Program - SEs

Módulo I
Del 10 al 14 de julio, 2017
San Francisco, Estados Unidos

Módulo II
Del 14 al 18 de agosto, 2017
Boston, Estados Unidos



Gobierno Corporativo para Juntas Directivas

Módulo I:
Del 16 al 17 de octubre, 2017
Panamá



Programa de Alta Dirección Bancaria 2.0

Módulo I:
Del 6 al 10 de noviembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Women's Executive Leadership Program - WELP

Módulo I:
Del 27 de noviembre al 1 de diciembre, 2017
Estados Unidos





Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  @IntrasRD  /company/Intras  @IntrasRD