

ACCIONES DIRECTIVAS ORIENTADAS AL ÉXITO DEL EXPATRIADO

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

*Doctora en Ciencias Empresariales.
Departamento de Organización de Empresas.
Universidad de Santiago de Compostela*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Extracto:

EN el entorno económico actual, donde concurren crisis global y mundialización, la internacionalización de las empresas ha pasado de ser una estrategia básica de crecimiento a una vía de subsistencia. Para poder acometer tal tarea se deben modificar ciertos aspectos de gestión, comenzando por la cualificación de sus recursos humanos. Hoy día resulta imprescindible tener una visión general, globalizada e internacional de la actividad económica, y contemplar tanto los conceptos como las estrategias dentro de un modelo de economía abierta.

Se hace imprescindible reconsiderar qué tipo de personas queremos que trabajen en nuestras empresas, y cómo deseamos que sean. En este trabajo revisamos aquellos procesos que, si bien no garantizan el éxito de nuestros trabajadores en el extranjero, al menos sí contribuyen a este.

Palabras clave: dirección, gestión de recursos humanos, expatriación y prácticas de gestión.

DIRECTIVES ACTIONS ORIENTED TO THE SUCCESS OF THE EXPATRIATE

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

*Doctora en Ciencias Empresariales.
Departamento de Organización de Empresas.
Universidad de Santiago de Compostela*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Abstract:

In the current economic environment, where global crisis and globalization, internationalization of companies has gone from being a basic strategy of growth to a path of subsistence. In order to undertake such a task must be modified certain aspects of management, beginning with the qualification of its human resources. Today it is an essential requirement to maintain an overview that is globalized and international economic activity, and contemplate both notions and strategies within the open economy model.

It is necessary to rethink what kind of people we want to work in our companies, and as we wish them to be. In this paper we review those processes that, while not guaranteeing the success of our workers abroad, at least if they contribute to this.

Keywords: leadership, human resources management, expatriation and management practices.

Sumario

1. Introducción.
2. Proceso de selección del directivo expatriado.
 - 2.1. Criterios de selección y éxito de expatriados.
 - 2.2. Técnicas de selección.
3. Proceso de formación del directivo expatriado.
 - 3.1. Contenido de la formación.
 - 3.2. Métodos de formación.
 - 3.3. Valor de la formación.
4. Asignación de un mentor.
 - 4.1. Funciones del mentor internacional.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Si el siglo XVIII se identifica con la Revolución Industrial y el XIX con la generalización del proceso, el siglo XX pasará a los anales de Historia Económica como el de la internacionalización de la economía. Lo que del XXI llevamos caminado no es demasiado alentador, habida cuenta de la profunda crisis económica que atravesamos y cuyas secuelas seguiremos sufriendo en las próximas décadas.

No obstante, esa herencia de economía global de épocas más benévolas nos trae un pequeño avance de lo que podría ser una bocanada de aire para nuestras maltrechas economías. La internacionalización de la empresa puede y debe jugar un papel protagonista en la recuperación de la economía en general, y la española en particular. Así, revisando diversos estudios¹ podemos intuir algunas ventajas de dicho fenómeno, tanto para la empresa como para la economía:

- La tasa de empleo aumenta en 4 puntos por cada 10 de incremento del grado de apertura al exterior de la economía.
- Las empresas con implantación en el exterior son más productivas y competitivas que las centradas únicamente en el mercado interior.
- La productividad por empleado de las empresas que exportan o invierten fuera es, como media, un 77 por 100 superior a la de las que no lo hacen.
- Las plantillas de las empresas exportadoras son hasta cinco veces mayores.
- El 30 por 100 del total de facturación de las empresas que exportan se destina al exterior.
- La temporalidad de las empresas internacionalizadas es inferior.
- Presentan mayor cualificación de la mano de obra.

Así las cosas, si bien hasta la fecha las empresas optaban por salir al exterior en aras de un mayor crecimiento, en la actualidad esta opción se revela como una vía de sostenimiento o subsistencia. No obstante, a fin de acometer dicho objetivo, deben cuidar distintos aspectos. El primero y fundamental, la cualificación de sus recursos humanos. Hoy día resulta imprescindible para quienes trabajan en una empresa tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica, y contemplar tanto los conceptos como las estrategias dentro de un modelo de economía abierta.

Para ello, se hace imprescindible reconsiderar qué tipo de personas queremos que trabajen en nuestras empresas, y cómo deseamos que sean. En este trabajo revisamos aquellos procesos que, si bien no garantizan el éxito de nuestros trabajadores en el extranjero, al menos sí contribuyen a este.

¹ «Internacionalización, empleo y modernización de la economía española» elaborado por el ICEX y Analistas Financieros Internacionales (AFI).

En el ajuste de una persona a una cultura extranjera influyen causas individuales, organizativas y del entorno; algunas de dichas causas son potencialmente influenciadas por la organización, que puede de esta forma mantenerlas parcialmente bajo su control e, incidiendo en ellas, favorecer el ajuste del expatriado.

Las causas individuales incluyen autoestima y autoconfianza de la persona en la tarea específica; habilidades perceptivas y relacionales (habilidad de percibir a los otros con precisión y relacionarse con ellos de diferentes formas); rasgos de personalidad (apertura, franqueza, extraversión, adaptabilidad y empatía); características demográficas (como género o nacionalidad); motivación para salir al extranjero, conocimiento del país anfitrión y experiencia internacional anterior en el extranjero. A través del proceso de selección, estos factores quedan al menos parcialmente bajo control de la organización.

Dentro de los factores organizativos están las prácticas de compensación y beneficios, la duración de la asignación extranjera, la promoción y política de desarrollo de carrera, la formación previa a la partida y de repatriación, las visitas a la oficina de origen, la asignación de mentores en origen, la cultura de la organización, y la discrecionalidad de la tarea, su claridad, y conflicto. Los factores dentro de esta categoría son parcialmente controlables por la organización.

La última categoría de causas potenciales de ajuste es la del entorno. Incluye el ajuste del cónyuge y la familia, así como la dificultad cultural o la novedad del país anfitrión. Aunque estas causas son potencialmente influenciadas por la organización, el control que puede ejercer es mucho menos directo.

Pese a la importancia de determinadas prácticas y la incidencia de las mismas en el ajuste –y, en consecuencia, en el éxito– del expatriado, la dirección estratégica de recursos humanos internacionales ha sido tradicionalmente tratada como un área secundaria de la dirección de recursos humanos (HANNON, JUANG y JAW, 1995).

El debate entre lo local y lo global

Las organizaciones, por razones de sinergia y eficiencia, suelen transmitir a las distintas unidades de negocio las prácticas que reflejan sus competencias centrales y su superior conocimiento, aquellas prácticas que consideran fuente de sus ventajas competitivas. Por prácticas de negocios u organizativas entendemos las distintas formas de dirigir empresas que han evolucionado a lo largo del tiempo gracias a la influencia de la historia de la organización, las personas, intereses y acciones que han sido institucionalizadas en la organización (KOSTOVA, 1999). Estas prácticas, que incluyen reglas escritas, los principios subyacentes a dichas reglas y el conjunto de valores y creencias que dichas reglas asumen, reflejan el conocimiento compartido y la competencia de la organización. La transferencia interna de prácticas es importante para todos los tipos de organizaciones, pero resulta crítica en el caso de las multinacionales dado que es precisamente el conocimiento teóricamente superior una de sus ventajas principales que puede aprovechar para su competitividad.

Las presiones de la globalización (consistencia o estandarización) conducen al despliegue de recursos globales uniformes para asegurar vitalidad y viabilidad organizativa. En contraste, las presiones hacia «lo local» (adaptación) son fuerzas medioambientales que conducen al diseño de estrategias y prácticas de dirección locales, sensibles a cada contexto específico (HANNON y otros, 1995).

Esta dicotomía ha pasado a ser uno de los temas centrales en la literatura de recursos humanos internacionales: hasta qué punto las filiales de las multinacionales operan como empresas locales (entendiendo como local el país en el que se produce la asignación internacional) y hasta qué punto siguen prácticas de gestión propias del país donde se encuentra la central u otras prácticas globales. Tomando como base la tipología de empresas multinacionales propuesta por PELMUTTER (1969), ROSENZWEIG y NOHRIA (1993) proponen tres tipos de prácticas de las filiales extranjeras:²

- Etnocéntrica. Las prácticas de gestión de las filiales de las empresas multinacionales reproducen las que desarrolla la empresa en el país de origen.
- Policéntrica. Las prácticas de gestión de las filiales de las empresas multinacionales reproducen las prácticas locales del país en que se instala la filial.
- Global. Las prácticas de gestión de las filiales de las empresas multinacionales siguen un esquema global³ universal.

Sobre la base de la orientación global de la empresa multinacional como unidad básica de referencia, estos autores realizan una clasificación de las prácticas de recursos humanos –etnocéntrica, policéntrica y global– en función de si se aproximan a las prácticas de la central, de las empresas locales o si sigue un estándar global. Esta clasificación no es suficiente para describir la complejidad de prácticas existente en las filiales (BONACHE, 2000a): en estas existen diferentes prácticas de gestión sometidas a presiones contrarias, por un lado hacia la consistencia interna y, por otro, hacia el isomorfismo⁴ con las prácticas locales. Generalmente coexisten prácticas que reproducen las del país de origen, las propias del país en que se asienta la multinacional y las que siguen modelos globales.

ROSENZWEIG y NOHRIA (1993) demuestran empíricamente que las prácticas de recursos humanos tienden a reproducir las prácticas locales⁵ más que en otras áreas funcionales (dirección financiera, comercial, etc.) que se mantienen según las directrices fijadas en el país de origen. Por su parte, HANNON y otros (1995), tomando como base el trabajo de PRAHALAD y DOZ (1987) proponen que, lejos de ser estáticas, las relaciones matriz-filial evolucionan a lo largo del tiempo: a medida que las filiales maduran, desarrollan habilidades tecnológicas, comerciales y de dirección que limitan la capacidad de la central⁶ de influir en sus estrategias y prácticas de dirección. Específicamente, estos auto-

² La vinculación de la estrategia de gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa se recoge con profundidad en el trabajo de LAM y SCHAUBROECK (1998).

³ En este debate prescindimos de cuestiones más detalladas acerca de la identificación de las prácticas transferibles –la posibilidad, por ejemplo, de que una práctica de gestión que pueda ser válida en otra localización pase desapercibida– y el retardo en la exportación de las mismas (O'DELL y GRAYSON, 1998).

⁴ La reproducción de prácticas locales puede estar, hasta cierto punto, obligada por ciertas leyes o reglamentos (isomorfismo coercitivo) o aconsejada para competir más efectivamente en los mercados locales o para «encajar» en ellos (isomorfismo normativo o mimetismo, respectivamente).

⁵ Cabe señalar a este respecto la aportación de KILDUFF (1992), quien sostiene que los intentos de transmitir rutinas organizativas entre diferentes contextos culturales, aun cuando en principio se realicen con éxito, difícilmente se mantendrán en el tiempo a menos que se adapten a las presiones y expectativas culturales.

⁶ De igual forma, BIRKINSHAW y HOOD (1998) proponen que, mientras que en un principio, la central es fuente de ventaja competitiva para la subsidiaria, a partir de esta evolución esta relación se modifica e, incluso, se invierte: es precisamente la filial la fuente de creación de ventajas competitivas para la central.

res demuestran de forma empírica que las diferentes estrategias de dirección de recursos humanos se relacionan con las interdependencias organizativas: la dependencia de recursos de la central se asocia con estrategias de dirección de recursos humanos integradas globalmente; la dependencia de recursos locales se relaciona con estrategias de gestión adaptadas a criterios locales, y la influencia que tengan las instituciones locales⁷ en la estrategia de recursos humanos depende del nivel de propiedad de la matriz. Esa misma idea ya había sido propuesta por TORBIÖRN (1994, 1997), para quien las condiciones cambiantes del entorno de negocios hacen que emerjan nuevas prácticas de gestión en las subsidiarias. Más recientemente, BIGONNESS y BLAKELY (1996) concluyen que el carácter más o menos exportable de las teorías y prácticas de dirección se determina por la comparabilidad de valores culturales entre la nación exportadora y la importadora.

Este debate entre prácticas consistentes y adaptadas nos remite al tradicional enfrentamiento entre las perspectivas de análisis del efecto de la gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa (SANZ VALLE y SABATER, 2000). Dos son las más profusamente empleadas:

- Perspectiva universalista. Sus defensores (PFEFFER, 1998) proponen la existencia de un número limitado de prácticas de recursos humanos que, independientemente de las circunstancias externas o internas de la empresa, repercute de forma positiva en sus resultados.
- Perspectiva contingente. Puesto que cada organización es una unidad completamente original y diferente, las prácticas de dirección de recursos humanos deben responder a las características y necesidades de cada organización en particular, por lo que no son transferibles. En última instancia, las personas son complejas, por lo que interactúan de formas diferentes con los clientes, la tecnología y la estrategia de la organización (BARON y KREPS, 1999).

Trasladando el debate a un escenario internacional, de entre las presiones que aconsejan la estandarización de prácticas de recursos humanos destacan la reducción de costes de transacción, la preocupación por las interdependencias entre las distintas subsidiarias, el intento de mantener consistencia y equidad interna entre los trabajadores, y la necesidad de facilitar los flujos de información y conocimiento entre las unidades (BONACHE, 2000b). Frente a ello, ADLER (1989) sostiene que un enfoque universal puede provocar desventajas para la empresa porque se ignoran las diferencias culturales. Por el contrario, otros autores enfatizan la necesidad de equilibrio sobre la base de que para construir, mantener, desarrollar su identidad corporativa, reforzar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento (O'DELL y GRAYSON, 1998), la multinacional debe esforzarse en dirigir a sus personas sobre una base mundial. En definitiva, mientras que la naturaleza internacional de un negocio puede requerir que se incremente la normalización, los diferentes entornos culturales pueden, simultánea y paradójicamente, requerir la diferenciación. Siguiendo este mismo razonamiento, HARZING (2001) propone que, antes de adaptar las prácticas de gestión al terreno internacional o proponer las propias, las organizaciones pongan al frente de las mismas a diferentes personas: expatriados cuando es imprescindible transferir prácticas propias; locales cuando lo imprescindible es la adaptación; miembros de un tercer país cuando es poco relevante.

⁷ Las organizaciones compiten no solo por los recursos o los clientes, sino por el poder político y la aceptación social. Cuanto mayor sea la diferencia entre los sistemas político-legales del país de origen de la empresa y del país donde se instala la filial, mayor es la probabilidad de que se adapten las prácticas de gestión de recursos humanos a las locales.

No obstante, sí es cierto que de la revisión de la bibliografía existente se desprende la existencia de un conjunto más o menos amplio de prácticas organizativas desarrolladas por distintas empresas que parecen conducir al éxito de la expatriación, o lo que es lo mismo, que «repercuten de forma positiva en el resultado organizativo».

2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL DIRECTIVO EXPATRIADO

El éxito del proceso de selección depende de la adecuación del enfoque utilizado, los criterios de selección fijados y de la bondad de las técnicas empleadas para evaluar las capacidades, habilidades y características del candidato. El uso de criterios de selección apropiados aumentará la probabilidad de que se seleccione a un candidato que pueda ser eficaz en la expatriación. Las multinacionales que consideren una gama amplia de criterios de selección en el proceso, seleccionarán más probablemente un candidato que pueda tener éxito en un escenario culturalmente distante. Sin embargo, igual de importante que esta decisión es el método utilizado para determinar en qué medida se adapta el candidato al criterio de selección.

En este epígrafe discutiremos diferentes criterios y estrategias de selección utilizados para evaluar a candidatos expatriables, observando cómo distintos aspectos de la selección se relacionan con el éxito de los gerentes expatriados.

Otra de las cuestiones a considerar es el conjunto de personas que participarán en el proceso de selección. Al no querer perder a miembros valiosos de su equipo, los directivos pueden retener a los mejores candidatos y renunciar a enviarlos al extranjero. Tal comportamiento impide la expansión internacional y limita las oportunidades de desarrollo para los candidatos valiosos (HSIEH, LAVOIE y SAMEK, 2000). Las multinacionales tienen que enviar al extranjero no solo a gente capaz, sino realmente a los mejores candidatos: personas de alto potencial que han desarrollado la credibilidad y el talento necesarios para realizar las tareas adecuadas.

2.1. Criterios de selección y éxito de expatriados

TEAGARDEN y GORDON (1995) realizaron un estudio sobre empresas multinacionales de Estados Unidos en el que recogen 16 criterios de selección relacionados con el éxito de expatriados. Estos criterios pueden agruparse en cuatro categorías (**tabla 1**):

- Habilidades técnicas.
- Habilidades relacionales.
- Situación familiar.
- Estado de motivación.

TABLA 1. *Categorías de criterios de selección de expatriados.*

Habilidades técnicas	Habilidades relacionales
Habilidades administrativas Conocimiento del funcionamiento doméstico Talento directivo doméstico Especialización técnica	Empatía cultural Estabilidad emocional Flexibilidad Competencia para la comunicación intercultural Conocimiento de idioma extranjero No-etnocentrismo
Situación familiar	Estado de motivación
Miembros familiares adaptables Relaciones familiares estables Miembros familiares a favor	Creer en la asignación como movimiento de la carrera Interés por el trabajo extranjero Interés por la cultura específica del país anfitrión

FUENTE: *TEAGARDEN y GORDON (1995).*

2.1.1. Habilidades técnicas

Dentro de la categoría de habilidades técnicas se integran una serie de factores tales como habilidades administrativas, conocimiento del funcionamiento doméstico, talento directivo nacional y especialización técnica. La pericia técnica, o conjunto de habilidades técnicas, se considera importante tanto para el ajuste como para la satisfacción del expatriado en el nuevo destino, así como para la transferencia de información (MENDENHALL y ODDOU, 1985).

La investigación documenta el uso de estos criterios de selección tradicionales, pero a menudo sin demostrar ninguna repercusión o beneficio sobre el éxito de gerentes expatriados. También existen otros trabajos (TUNG, 1998) que demuestran que el conocimiento de la empresa, la industria, y el talento directivo son criterios considerados como muy importantes para los primeros ejecutivos (los CEO) y los puestos directivos funcionales.

Según un estudio dirigido por International Orientations Resources (1995), el 90 por 100 de las empresas basa sus selecciones internacionales en la especialización técnica del candidato, y el 64 por 100 también evalúa su habilidad de dirección. Tal y como reconocen en su trabajo TEAGARDEN y GORDON (1995), es posible encontrar énfasis en la habilidad técnica en un proceso de selección de hace más de 20 años, pero igualmente en la investigación europea actual en selección.

Pese a esta insistencia en las habilidades técnicas, el fracaso del expatriado normalmente es resultado de los ajustes interculturales ineficaces del propio expatriado o de su familia. Las habilidades técnicas parecen ser críticas para el éxito del gerente expatriado, pero no son suficientes.

2.1.2. *Habilidades relacionales*

En este grupo de factores se incluyen las características de personalidad del expatriado, que TEAGARDEN y GARDEN (1995) agrupan en:

- Empatía cultural.
- Estabilidad emocional.
- Flexibilidad.
- Competencia para la comunicación intercultural.
- Conocimiento de idioma extranjero.
- No-etnocentrismo.

La posesión de habilidades técnicas puede no ser suficiente para que la adaptación o la transferencia de información se produzcan con éxito. La literatura sugiere que las habilidades relacionales también son importantes, particularmente si el expatriado tiene un contacto significativo con las personas del país en que se realiza la asignación. Se han estudiado diferentes vínculos entre las habilidades relacionales y algunas tareas específicas de los expatriados:

- La preocupación por los colegas y ser considerado por los otros predice la habilidad del expatriado de transferir conocimiento a las personas nacionales del país donde se va a realizar la asignación.
- Poseer una visión etnocéntrica y de evitar los prejuicios favorece la capacidad de desarrollar un nivel de vida aceptablemente satisfactorio en una cultura extranjera.
- El conocimiento de las personas de otras culturas, la buena disposición para actuar recíprocamente en ellas, y las actitudes positivas hacia otros son indispensables para el ajuste y la interacción interculturales.

Parece existir un consenso general con respecto a la necesidad de que los expatriados posean empatía, flexibilidad e imparcialidad. Otras cualidades como estabilidad emocional, habilidad comunicativa⁸ y respeto por el país anfitrión han sido encontradas como importantes criterios de selección, particularmente en el caso de puestos en que existe un contacto fluido con las personas del país. En estos casos, aquellos candidatos que posean habilidades relacionales, además de técnicas, serán más probablemente expatriados de éxito (ADLER, 1995; BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1999; TUNG, 1988).

Para TUNG (1998), si un puesto requiere un grado alto de interacción con la comunidad local, y esa comunidad pertenece a una cultura muy diferente de la del candidato en cuestión, el énfasis en la decisión de selección debe estar en las habilidades relacionales.

⁸ Más que la habilidad comunicativa en la lengua madre, muchos demandan que el dominio del idioma es quizás el ingrediente de efectividad individual más importante.

Diversas investigaciones han relacionado el fracaso en la asignación internacional con la incapacidad relacional (TORBIÖRN, 1982), por lo que la literatura de expatriados favorece aquellas estrategias de selección que ponen su énfasis en las habilidades relacionales. En una revisión de las investigaciones, el estudio de MENDENHALL y ODDOU (1985) encontró cuatro dimensiones importantes que relacionaron la adaptación del expatriado al nuevo entorno: «auto-orientada»; orientada a los otros; perceptual y distancia cultural. Dos de esas cuatro dimensiones («orientada a los otros» y «perceptiva») tienen implicaciones relacionales:

- La dimensión «orientada a los otros» tiene que ver con la habilidad del expatriado para interactuar adecuadamente.
- La dimensión «perceptiva» considera la atribución exacta; es decir, los expatriados bien aculturados tienden a entender mejor las razones por las que los extranjeros pueden comportarse de una cierta manera.

En el trabajo de TEAGARDEN y GORDON (1995), el fracaso del expatriado en el extranjero es principalmente debido al fracaso de la multinacional de evaluar su habilidad para entenderse y relacionarse bien con las personas de culturas extranjeras, combinado con el énfasis en criterios técnicos. Encuentran que cuantas más características relacionales se utilizaban en el proceso de selección, más alto era el porcentaje de gerentes expatriados que lograba los objetivos y, particularmente, el objetivo de logro de cuota de mercado. También se constató la influencia del número de habilidades relacionales evaluadas en el éxito: cuantas más habilidades se evaluaron, menor era el porcentaje de regresos tempranos, mayor porcentaje de logro de metas, y mayor logro de objetivos de cuota de mercado.

Según TUNG (1998), dada la multiplicidad de entornos (empresas, industrias, mercados, etc.) en que actúan los expatriados, es importante que estos sean flexibles, con recursos, creativos y que posean fuertes habilidades para la negociación. La flexibilidad es necesaria para moverse con facilidad a través de los distintos tipos de entornos (sea entre países, industrias, empresas, funciones, etc.). A causa de la necesidad de equilibrio entre las demandas en conflicto de integración global, por un lado, y de responsabilidad, por otro, el expatriado necesita ser flexible.

El expatriado tiene que ser persona de recursos, en la medida en que necesita saber a quién recurrir y dónde buscar información pertinente en todos los conflictos potenciales. La creatividad es necesaria debido al entorno cambiante. No puede reposar únicamente en prácticas que ya han probado su validez.

Por último, en relación con las habilidades para la negociación, mientras que el expatriado tradicional negociaba principalmente con el gobierno del país extranjero, las personas originales del país donde se desarrolla la asignación y las oficinas corporativas centrales, el expatriado actual tiene que negociar con los socios de las alianzas estratégicas y personas de múltiples funciones e industrias. Así, debe tener fuertes habilidades de negociación para interactuar entre múltiples tipos de culturas (internacional, corporativa y profesional) y entornos. Esta característica –siempre según TUNG (1998)– ha ocupado el tercer puesto en el estudio realizado por la Korn/Ferry International y Columbia University Graduate School of Business entre 1.500 ejecutivos procedentes de 21 países.

2.1.3. Situación familiar

En la categoría de situación familiar TEAGARDEN y GORDON (1995) engloban:

- Los miembros familiares adaptables, o número de personas pertenecientes al núcleo familiar del expatriado cuya situación personal y profesional es adaptable en el país en el que se va a desarrollar la asignación.
- La estabilidad de las relaciones familiares.
- El número de miembros de la familia próxima del expatriado que se muestra a favor de desplazarse al extranjero.

Muchos investigadores sostienen que las formas en que se ajustan las familias determinan parcialmente el éxito del gerente expatriado (BLACK y GREGERSEN, 1991; BLACK y STEPHENS, HARVEY, 1985) Las habilidades de comunicación del cónyuge, por ejemplo, han sido asociadas con el éxito del gerente expatriado (TUNG, 1988). En un estudio de vicepresidentes ejecutivos de recursos humanos, la explicación más frecuentemente relacionada con el fracaso del expatriado es el mal ajuste del cónyuge (TUNG, 1998). Sin embargo, muy pocas empresas consideran este factor a la hora de realizar su selección de candidatos para establecerse en el extranjero (TEAGARDEN y GORDON, 1995).

Los estudios descriptivos, a menudo basados en conversaciones con expatriados que han regresado temprano, también han identificado la consistencia familiar, el apoyo y la adaptabilidad como importantes para el éxito del gerente expatriado (HAYS, 1971a y b, MENDENHALL y ODDOU 1985).

En el trabajo de TEAGARDEN y GORDON (1995) se encuentra que la valoración de variables de la situación familiar parece ser crucial para el éxito del gerente expatriado. Cuando se evalúan estas variables, hay un porcentaje más bajo de regresos tempranos, un porcentaje más alto de expatriados que logra los objetivos organizativos y un logro más alto de cuota de mercado. Estos resultados apoyan la importancia de evaluar la situación familiar para el éxito del gerente.

Hay, por lo tanto, problemas significativos relacionados con la familia como los relacionados con las carreras duales y la educación de los niños (BLACK, GREGERSEN y MENDENHALL, 1999). La familia puede influir significativamente en el éxito del gerente expatriado y es una tercera dimensión que debe evaluarse.

2.1.4. Estado de motivación

Dentro de esta categoría encontramos una serie de criterios que pretenden ser representativos de los intereses particulares del individuo y sus aspiraciones profesionales, concretamente:

- Creer en la asignación como movimiento de la carrera.
- Interés por el trabajo extranjero.
- Interés por la cultura del país específico al que va a ser destinado.

El interés por la cultura específica del país de la asignación se ha vinculado con la satisfacción del expatriado. También se ha descrito como pertinente para el éxito –a pesar de la falta de apoyo empírico– la creencia que tenga el expatriado en la misión de su trabajo extranjero en general, y de que la asignación extranjera es una oportunidad para su carrera (FELDMAN, 1991).

Por tanto, el estado de motivación del candidato es la cuarta dimensión que debe ser considerada al seleccionar a candidatos que probablemente tendrán éxito en el puesto expatriado.

La **tabla 2** muestra los principales criterios utilizados para la selección de expatriados, acompañados del porcentaje de utilización correspondiente para cada uno de ellos⁹ (TEAGARDEN y GORDON, 1995).

Como se observa, la «experiencia técnica» y el «conocimiento de las operaciones nacionales» se encuentran entre los criterios de selección más frecuentemente utilizados. Sin embargo, el «conocimiento de una lengua extranjera específica» y el «no etnocentrismo» es utilizado por menos del 50 por 100 de las multinacionales encuestadas.

TABLA 2. *Porcentaje de criterios de selección utilizados por las multinacionales.*

Variable de selección	Porcentaje
Flexibilidad	100.0
Interés por el trabajo extranjero	97.1
Especialización técnica	97.1
Conocimiento de operaciones	91.2
Estabilidad emocional	91.2
Talento directivo	88.2
Miembros familiares adaptables	85.3
Asignación como movimiento de carrera	85.3
Habilidades administrativas	70.6
Empatía cultural	70.6
Interés por la cultura del país anfitrión	70.6
Relaciones familiares estables	67.6
Competencia de comunicación	64.7
Miembros familiares a favor	64.7
No-etnocentrismo	58.8
Conocimiento de idioma	47.1

FUENTE: TEAGARDEN y GORDON (1995: 25).

⁹ Este porcentaje indica la frecuencia con que aparece cada uno de los criterios de selección en las diferentes compañías.

También se investigó la importancia relativa que los entrevistados otorgan a cada criterio, según la media obtenida para cada uno de los criterios (**tabla 3**). Una vez más, la «experiencia técnica» y el «talento directivo» fueron considerados como muy importantes, así como la «flexibilidad» y la «estabilidad emocional». De nuevo, el «conocimiento de una lengua extranjera específica» y el «no etnocentrismo» tenían menos importancia para los ejecutivos de recursos humanos.

En este estudio, el «interés específico por una cultura extranjera» fue considerado como el elemento con menor capacidad potencial para predecir el éxito del expatriado. Al parecer, las multinacionales americanas están interesadas en si los candidatos están deseosos de trabajar en el extranjero, pero no tanto en si muestran interés por un entorno internacional. Además, no valoran el aprecio de las culturas extranjeras, ni la habilidad para establecer relaciones y comunicarse con personas de una cultura extranjera.

TABLA 3. *Media de criterios de selección utilizados por las multinacionales.*

Variable de selección	Media
Especialización técnica	3.85
Flexibilidad	5.30
Talento directivo	5.52
Estabilidad emocional	6.30
Empatía cultural	6.90
Interés en el trabajo extranjero	7.18
Miembros familiares adaptables	7.94
Relaciones familiares estables	8.52
Habilidades administrativas	8.84
Competencia de comunicación	9.12
Miembros familiares a favor	9.55
No-etnocentrismo	9.97
Asignación como movimiento de carrera	10.41
Conocimiento de idioma	11.44
Interés en la cultura del país anfitrión	11.45

FUENTE: *TEAGARDEN y GORDON (1995: 25).*

Se constata que existen ciertos posibles predictores del éxito de los expatriados que son ignorados por las multinacionales. A este respecto, se encontraron cuatro factores explicativos:

- El primer factor se relaciona con la mensurabilidad del criterio de selección. Las dificultades en la medición de habilidades interculturales desanima a los profesionales de recursos humanos para intentar medir habilidades cruciales como la empatía cultural, competencia en comunicación intercultural, y no-etnocentrismo.

- Un segundo factor involucra las conjeturas que realizan los profesionales de recursos humanos; es decir, se asume que los candidatos poseen la habilidad o rasgo deseado. El criterio de habilidades relacionales es, en la mayoría de los casos, supuesto, en lugar de medido.
- El tercer factor es la privacidad. Muchos de los participantes en el estudio analizado describieron el criterio que se preocupa de su situación familiar como «invasivo» y «personal».
- El último factor se refiere a la importancia que otorga el profesional de recursos humanos al criterio de selección. Algunos criterios son calificados por estos como poco significativos, por cuanto resultan «no pertinentes a los requisitos del trabajo» o «no distinto de otro criterio».

Los análisis de correlación verificaron la importancia de algunas relaciones entre la utilización, o no-utilización de criterios de selección individuales y el éxito obtenido por el expatriado seleccionado. A pesar de la fuerte confianza otorgada a las habilidades técnicas en la selección de gerentes expatriados, los criterios asociados a las dimensiones no-técnicas muestran las asociaciones más fuertes con el éxito del gerente expatriado.

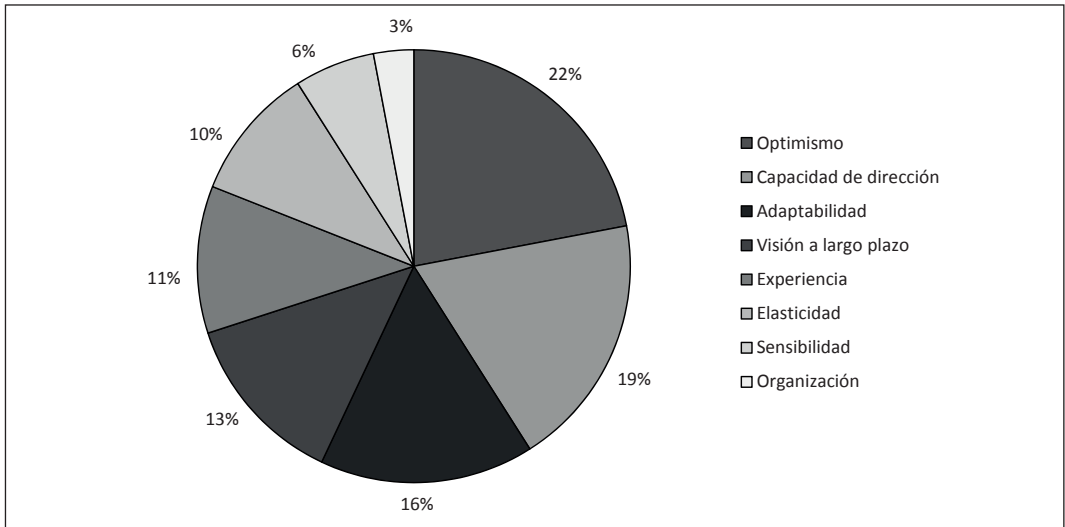
El éxito del directivo expatriado se midió según (1) el porcentaje de regresos tempranos; (2) el coste monetario de los fracasos; (3) la valoración subjetiva por los directivos del logro global de metas; y (4) la valoración subjetiva directiva del logro de cuota de mercado.

El criterio de «conocimiento de idioma extranjero específico» estaba fuertemente correlacionado con tres de los cuatro indicadores de éxito. La utilización de este criterio en la decisión de selección producía un porcentaje más bajo de regresos tempranos, un porcentaje más alto de expatriados que lograba los objetivos organizativos y un mayor logro de cuota de mercado. El criterio de «miembros familiares a favor» estaba fuertemente correlacionado con dos indicadores de éxito: menor porcentaje de regresos tempranos y mayor porcentaje de gerentes expatriados que logran los objetivos en el extranjero. La convicción por parte del expatriado de que la asignación es un movimiento de la carrera estaba fuertemente correlacionado con tres indicadores de éxito: un porcentaje más bajo de regresos tempranos, un menor coste de fracaso del expatriado y un mayor porcentaje de gerentes que logran sus objetivos. No obstante, estos tres criterios son considerados entre los tres menos importantes por los profesionales de recursos humanos.

La consultora McKinsey (2000) en su estudio sobre 59 directivos sénior de multinacionales chinas identificó las siguientes características de los líderes globales:

- Optimismo: creencia de que los retos del futuro pueden ser superados.
- Capacidad de dirección: tener clara vocación e intención de éxito.
- Adaptabilidad: saber convivir con la ambigüedad.
- Visión a largo plazo: capacidad de intuir el futuro.
- Experiencia: tener un amplio conjunto de experiencias pasadas.
- Elasticidad: capacidad para recuperarse de los fracasos.
- Sensibilidad: capacidad para adaptar el estilo de dirección a las diferencias culturales.
- Organización: capacidad de planificar y seguir los planes.

FIGURA 1. Características fundamentales en el líder expatriado.



FUENTE: Adaptado de HSIEH, LAVOIE y SAMEK (2000).

Finalmente, para el caso concreto de expatriados en puestos de responsabilidad, STUMPF y ZEUTSCHEL (2001) destacan la importancia de las siguientes capacidades:

- Comprender el entorno internacional desde una perspectiva global.
- Aprender acerca de las perspectivas, gustos, tendencias y tecnologías de diferentes culturas extranjeras.
- Ser capaz de adaptarse a vivir en distintas culturas extranjeras.
- Trabajar con personas de diferentes culturas simultáneamente.
- Interactuar con colegas extranjeros como si no lo fueran.
- Crear un entorno organizativo que genere sinergias culturales.
- Utilizar diariamente capacidades de interacción intercultural.

2.2. Técnicas de selección

En el trabajo de TEAGARDEN y GORDON (1995) se realizaron comparaciones entre los tres métodos de valoración más ampliamente utilizados: evaluaciones del supervisor, entrevistas al candidato y entrevistas a la familia del candidato. Se encontró que la utilización de entrevistas en profundidad produce un porcentaje de regresos tempranos muy bajo. En contraste, los esfuerzos empleados en la utilización de

otras técnicas de valoración no se relacionan con ninguna medida de éxito del gerente expatriado. En conjunto, los beneficios de la utilización de técnicas de entrevista por oposición a las evaluaciones del supervisor son notables. Las evaluaciones del supervisor tenían un impacto adverso en el éxito; en contraste la utilización de los métodos de entrevista se vio compensado con un expatriado de éxito.

3. PROCESO DE FORMACIÓN DEL DIRECTIVO EXPATRIADO

Tradicionalmente, la formación intercultural se ha entendido como un medio eficaz de facilitar el ajuste del expatriado al ambiente (MENDENHALL y ODDOU, 1986; TUNG, 1987; BENNETT, ASTON y COLQUHOUN, 2000; SELMER 2000). Los puestos de los expatriados casi siempre son importantes y existen altos costes asociados con la expatriación. Además, se ha demostrado que para muchos de los puestos, particularmente para los directivos, transcurre un periodo extenso e improductivo mientras el expatriado se ajusta al nuevo entorno, periodo que la preparación eficaz y la formación pueden acortar (MENDENHALL y STAHL, 2000). A pesar de estos beneficios, la investigación demuestra que, por el momento, no parece que la mayoría de las organizaciones proporcione formación formal para sus expatriados y, cuando esta existe,¹⁰ es poco importante.

BALIGA y BAKER (1985) realizaron un estudio en corporaciones multinacionales americanas. Encontraron que solo un 25 por 100 ofertaba una orientación extensa y programas de formación previos a la salida. En otro estudio desarrollado por TUNG (1981), solo el 32 por 100 de las empresas americanas estudiadas había proporcionado formación; este porcentaje era un poco superior en las multinacionales europeas y japonesas: 69 por 100 en las europeas y 57 por 100 en las japonesas.

OSMAN-GANI (2000) ha señalado que, a menudo, las multinacionales dudan del valor de la formación—quizá porque las circunstancias en que pueda necesitarse la formación varían, o no están suficientemente claras: la formación debe variar con la tarea, el ambiente, el individuo, factores culturales como «la distancia cultural» entre la cultura propia y la del país anfitrión, la magnitud de integración requerida y la duración de la estancia. Incluso puede variar con la jerarquía del puesto que vaya a ocupar el expatriado, por cuanto si aceptamos que la dirección excelente es una característica de la persona, no necesitaría adaptación ni formación para seguir siendo buena dirección en otro país (OSMAN-GANI, 2000).

Necesidad de formación

La mayoría de los estudios demuestra que, mientras que las empresas tienen incertidumbre acerca del valor de la formación para las asignaciones de los expatriados, estos tienden a ser más positivos en la valoración de la etapa formativa. Esto no es sorprendente, pues se van a situar en una posi-

¹⁰ OSMAN-GANI (2000) justifica esta falta de importancia por la creencia ampliamente extendida de que la capacidad de dirección es fácilmente exportable en una escala global. No obstante, este supuesto favorecerá o no la formación del potencial expatriado en función de la interpretación que se haga del mismo: si la capacidad de dirección es generalizable, las personas que dirijan eficientemente en su lugar de origen podrán hacerlo cualquiera que sea su localización; pero estas capacidades, aun cuando son importantes, en sí mismas no garantizan el éxito en la asignación. Para ello deben integrarse con ciertos conocimientos y capacidades en aspectos interculturales que solo puede proporcionar un programa adecuado de formación.

ción nueva y difícil, en un ambiente que no entienden y con grandes expectativas sobre ellos. El apoyo implícito en la provisión de formación y la oportunidad de absorber valiosa información hace que los expatriados agradezcan cualquier ayuda no solo por su propio valor intrínseco, sino como evidencia de que la organización es consciente de sus problemas potenciales y está dispuesta a ayudarles.

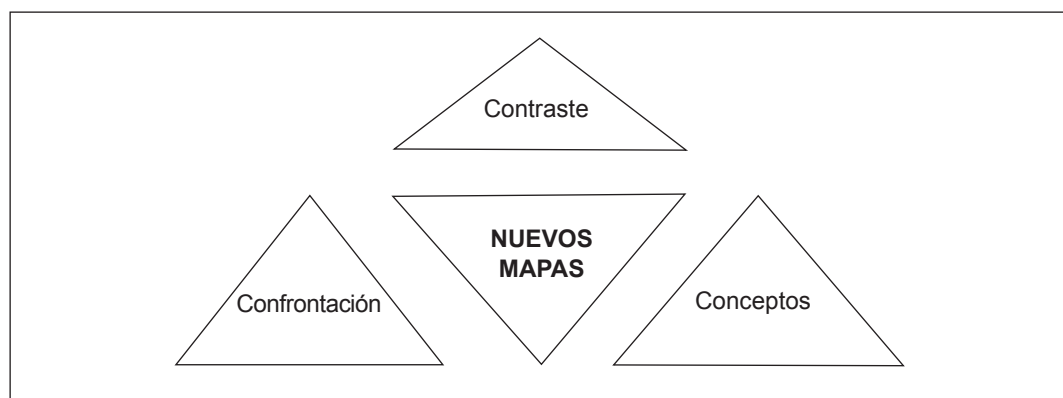
Las personas se forman en una determinada cultura, que se manifiesta en los comportamientos, creencias y valores (KATZ y SEIFER, 1996). Así, el individuo genera ciertos mapas mentales de comportamiento que guían su forma de actuar y comportarse.

El primer y más importante objetivo de la formación de directivos globales es ensanchar su mente para traspasar las fronteras nacionales y poder crear un mapa mental¹¹ que abarque el mundo entero. Esto no significa que tengan que dominar cada una de las pequeñas peculiaridades de los países o regiones sobre los que tienen responsabilidad, sino que el primer paso es reconocer que los esquemas mentales que han forjado y de los que se han servido a lo largo del tiempo dejan de tener validez, no pueden ser extrapolados al resto del mundo. Una vez que han hecho este reconocimiento, un proceso de formación adecuado puede ayudarles a formar nuevos mapas o esquemas mentales adecuados a la nueva situación. Este proceso de formación, según BLACK y GREGERSEN (2000), consta de tres pasos:

- Se intenta que los participantes se vuelvan conscientes de los contrastes culturales.
- Se expone a los participantes a esos contrastes durante un periodo de tiempo suficientemente amplio como para que les atribuyan significado.
- Se les proporciona un esquema conceptual que les ayude a regenerar sus mapas mentales.

Estos pasos clave los recoge la **figura 2**:

FIGURA 2. *Formación de mapas mentales.*



FUENTE: BLACK y GREGERSEN (2000).

¹¹ Los mapas mentales se generan en los años de juventud a partir de determinadas circunstancias particulares como la familia y las instituciones religiosas y educativas.

El expatriado y su cónyuge

La importancia del papel de la pareja del expatriado (en la mayoría de los casos, la esposa) ha recibido rara vez atención en la literatura, aunque esta atención es creciente. Diferentes trabajos dejan claro que el fracaso en el ajuste de la pareja provoca con frecuencia un fin prematuro para la asignación; a pesar de esta evidencia la mayoría de las organizaciones todavía da como supuesto cuando está seleccionando a un expatriado que su cónyuge tendrá una buena disposición para seguirle. A medida que cambian los estilos de vida familiar y las familias de carrera-dual¹² aumentan su número, esta suposición corre el riesgo de fallar. De hecho, y según la encuesta de Políticas y Prácticas de la consultora Organization Resources Counselors (ORC), el 47 por 100 de las empresas ofrecen programas de formación para toda la familia, el 33 por 100 para el empleado y su cónyuge y el 20 por 100 ofrece programas dirigidos únicamente a los expatriados (BENNETT, ASTON y COLQUHOUN, 2000).

En un estudio realizado por BREWSTER (1995), sobre la utilidad de la formación, tanto los expatriados como sus parejas tienden a ser igualmente positivos en su valoración, aunque con alguna variación con respecto a los asuntos que deberían de ser tratados en el transcurso de la misma. Así, el cónyuge que no trabaja –casi siempre la esposa– refleja una necesidad mayor de formación en los asuntos cotidianos de la vida diaria (compras, trato con empleados de hogar, introducción en deportes o grupos sociales, forma de entablar amistad con los extranjeros), mientras que el expatriado muestra un interés y preocupación mayor en aprender la forma de hacer negocios en el país de destino, la forma de tratar a los subordinados, la forma de comportarse en la oficina y la forma correcta de establecer y mantener contactos profesionales.

Experiencia previa del expatriado

Existe cierto debate en la literatura acerca de si la formación es menos necesaria en aquellos casos en los que el expatriado tiene experiencia en asignaciones extranjeras. Parece claro que con la experiencia aumenta la probabilidad de ajuste con éxito a la nueva situación (BLACK, 1988) por lo menos el ajuste al trabajo.

En términos de preparación general, se podría pensar que aquellos que han tenido asignaciones anteriores tomarán su propia experiencia como un factor directamente relacionado con un mejor ajuste. En cuanto a la cuestión de si en estos casos es, o no, necesaria formación para la nueva asignación, la investigación (BREWSTER, 1995) no muestra ninguna diferencia significativa entre las contestaciones de aquellos que tenían –o no– experiencia internacional. Una cuestión que sí aparece claramente destacada en este trabajo es que la experiencia de ser expatriado muestra el valor de recibir una formación previa apropiada y de prepararse nuevamente para cada país diferente.

¹² Con el término «carrera-dual» nos referimos a las familias en las que ambos cónyuges están plenamente integrados en la vida laboral.

Edad

Tradicionalmente la investigación (SELMER, 2002) ha defendido que las personas de mayor edad poseen más probablemente los criterios necesarios para lograr el ajuste al trabajo en un ambiente extranjero: la experiencia, la habilidad de hacer el trabajo y mayor amplitud de horizontes. Los expatriados maduros han experimentado diferentes transiciones en su trabajo y, probablemente, transferencias (nacionales o internacionales) y han recibido formación variada y amplia (aunque no necesariamente formación intercultural). Muy probablemente desempeñarán puestos de importancia dentro de sus organizaciones y, de igual forma, ocuparán puestos más amplios durante la asignación extranjera.

Puesto que bajo este argumento subyace una relación entre la edad y la experiencia, no sorprende encontrar que, al igual que en el caso anterior, la edad no es un factor significativo a la hora de determinar si el expatriado necesita más o menos formación para su nuevo papel. Es probable que, puesto que las organizaciones normalmente no envían a puestos expatriados a personas a quienes consideran «obsoletas», no pongan ningún obstáculo en considerar la formación como una inversión apropiada cualquiera que sea la edad del individuo.

Duración de la asignación

La longitud o duración de la asignación puede ser un factor a tener en cuenta sobre la necesidad de formación. La literatura contiene una gran cantidad de estimaciones acerca de la duración «promedio» de la asignación internacional. Algunos investigaciones evidencian una duración de dos a tres años en el caso de multinacionales americanas y cinco o más años para multinacionales europeas (TUNG, 1988), aunque otras indican que esta duración varía en función de las diferentes nacionalidades existentes dentro de Europa (BREWSTER, 1995). Las estimaciones más generales son de entre tres y cinco años (BLACK, 1998).

Puede pensarse que aquellos que van a ser asignados para periodos más largos de tiempo tendrán mayor necesidad de ajuste y, por tanto, necesitará más formación. GÓMEZ-MEJÍA y otros (2001: 621), a partir de una adaptación de un trabajo de MENDENHALL y ODDOU (1986), proponen la siguiente tipología para la formación en diversidad cultural, en función del tiempo estimado para la asignación (**tabla 4**):

- Planteamiento informativo: dura menos de una semana y se limita a ofrecer información indispensable y una ligera formación en el idioma.
- Planteamiento afectivo: dura entre una y cuatro semanas; se centra en ofrecer cualidades directivas y psicológicas que necesitará el expatriado para realizar eficazmente una asignación de medio plazo.
- Planteamiento de impresiones: este enfoque, que es el más caro, dura entre uno y dos meses y prepara al directivo para una larga asignación con mayor autoridad y responsabilidad. Al menos una parte de estos programas de formación deberían de estar dirigidos a la familia del expatriado.

TABLA 4. *Planteamientos de la formación en diversidad cultural.*

Duración de la asignación	Duración y profundidad de la asignación	Planteamiento de formación en diversidad cultural
De uno a tres años	2 meses / Elevada	Planteamiento de impresiones Centro de valoración Experiencias de campo Simulaciones Formación en sensibilidad Extensa formación idiomática
De 2 a 12 meses	1 a 4 semanas / Moderada	Planteamiento afectivo Formación idiomática Juegos de rol Incidentes críticos Casos Formación control de estrés Formación idiomática moderada
Un mes o menos	Menos de una semana / Baja	Planteamiento informativo Informaciones sobre el área Informaciones culturales Películas/libros Utilización de intérpretes Formación idiomática de «supervivencia»

FUENTE: GÓMEZ-MEJÍA y otros (2001).

La misma idea comparten HSIEH, LAVOIE y SAMEK (2000), para quienes la duración de la asignación internacional y la dificultad para adaptarse al país extranjero determinan la duración del periodo de formación y el nivel de inmersión, desde clases en el país de origen hasta viajes al extranjero.

Tipo de organización

Puesto que no todas las organizaciones que envían expatriados en asignaciones internacionales son del mismo tipo, tampoco lo son las experiencias de estos expatriados y, en consecuencia, las necesidades de formación. Los requisitos de los cursos también están lejos de ser uniformes, lo que podría afectar las percepciones de formación. La investigación (COHEN, 1977) demuestra que, aunque estos requisitos puedan ser diferentes, los expatriados de las diferentes organizaciones valoran de forma igualmente positiva la formación.

Destino

Muchas empresas que realizan traslados internacionales reflejan, de forma explícita, distinciones entre las distintas partes del mundo donde se destinan dichas asignaciones. Por ejemplo, con sueldos distintos. La literatura refleja esta distinción pero la introduce en el estudio de un conjunto de temas de mayor envergadura, donde se refleja que la distancia «cultural» entre los países de origen y destino de los expatriados les crea problemas. En contra de lo que cabría esperar, se ha encontrado que la falta de conocimiento cultural que aparece en traslados a culturas similares puede crear también problemas. Cuando las personas se van a trasladar a ambientes culturales que conocen y perciben como «diferentes» o «distantes», esperan encontrar grandes diferencias en hábitos, costumbres, formas de relacionarse y trabajar, etc., y se preparan y forman para afrontar con éxito tales diferencias. Sin embargo, cuando los países son culturalmente próximos, confían erróneamente en que esta similitud les facilite el proceso de adaptación, no preparándose para la distancia cultural, con lo que a menudo lo que encuentran son dificultades para la adaptación.

Otro problema vinculado con el expatriado en el mundo desarrollado es que a menudo se espera que haga personalmente cosas (por ejemplo, legalizar el permiso de circulación) que serían organizadas por otras personas, incluso por un agente, en otras localizaciones. Se hace, por tanto, evidente que se exigen diferentes tipos de programa de formación, tanto para aquellos casos en que el expatriado se envía a una cultura muy diferente como para aquellos en que se envía a culturas próximas y cerradas.

Influencia de la comunidad de expatriados

La comunidad de expatriados presente en el país de destino juega un papel principal como mecanismo de apoyo mutuo. Algunas multinacionales tienen una larga historia de localizaciones extranjeras, con subsidiarias extranjeras a menudo bien establecidas y con una comunidad expatriada relativamente grande. Existe un efecto similar cuando en industrias como la del petróleo o minas, cientos de extranjeros se congregan alrededor de una situación específica. En cualquiera de los casos, el nuevo expatriado puede encontrarse ya creado un buen «suplente» de su cultura¹³ de origen.

Existen investigaciones que encuentran una correlación positiva entre el nivel de ajuste e interacción con las personas originales del país destino y la intención del expatriado de quedarse en el país extranjero (GREGERSEN y BLACK, 1989), y también se ha encontrado que el apoyo social de las personas originales del país extranjero se correlaciona positivamente con el ajuste del cónyuge para interactuar recíprocamente con las personas del país de destino (BLACK y GREGERSEN, 1991). Los expatriados que tienen algún contacto íntimo con los miembros del país extranjero parecen estar más satisfechos, contentos y alcanzan más éxito que aquellos sin ningún contacto.

La investigación en provisión de formación (BREWSTER, 1995) demuestra que, tanto para el expatriado como para su cónyuge, la variable que más afecta a las percepciones de la formación es la influencia de la comunidad de expatriados. Así, quienes se situaron en puestos con comunidades de expatriados influyentes proporcionaron respuestas positivas acerca de su éxito en la localización

¹³ En estos casos, el nuevo expatriado se encuentra con que existen suficientes personas de su mismo país de origen con quienes puede pasar su tiempo libre, para tener poco contacto con los locales. Hay, también, personas de su mismo origen ya establecidas capaces de guiarlos e introducirlos en el contacto con la comunidad local.

extranjera y el valor de la formación que habían obtenido. Por consiguiente, parece que aunque podríamos esperar que los expatriados que se trasladan a localizaciones con amplias comunidades de expatriados tengan menos necesidad de formación, existe evidencia de que aprecian la formación tanto como quienes son asignados a situaciones aisladas.

En conjunto, parece claro que la mayoría de las asignaciones de expatriados demandan formación o, por lo menos, cierta preparación. Del trabajo de BREWSTER (1995) se desprende que tanto el expatriado como su cónyuge valoran de forma muy positiva la formación formal para la expatriación. Creen que les será de ayuda, tanto para el ajuste a la forma de vida como para trabajar en el país de destino. Otros factores como la experiencia anterior del expatriado, la edad, la duración de la asignación y el tipo de organización marcan muy pequeñas diferencias en esta necesidad de formación. El destino también afecta al tipo de formación que será más apropiado. La naturaleza de la comunidad del expatriado puede afectar a la dificultad con que el expatriado y su pareja se ajustan al ambiente del país de destino: la formación intercultural puede simplemente ayudar y facilitar el proceso de ajuste para quienes son apoyados significativamente por la comunidad expatriada, pero en aquellas asignaciones en que esta comunidad tiene un poder más limitado, puede requerirse un grado más alto de formación.

3.1. Contenido de la formación

Han sido numerosos los cursos desarrollados para conseguir que los participantes sean conscientes de las diferencias culturales, que sean capaces de identificarlas y enfrentarse a ellas. Estos cursos revisten diferentes formas pero, a menudo, incluyen ayudas para que los estudiantes sean más conscientes de su propia cultura, con ejemplos de cómo difiere de otras. Uno de los cursos más profusamente utilizado permite que los estudiantes «creen» distintas culturas en grupos, para a continuación fomentar la interacción entre estos grupos. El propósito es mejorar el nivel de conocimiento de los participantes acerca de que otras sociedades tienen diferentes valores, normas y maneras de comportarse (pero no necesariamente peores).

Más frecuentemente, los cursos se dirigen a ayudar a los expatriados (y otros) a interactuar con una cultura particular diferente de la propia. Los expatriados –en los mejores programas, con su pareja– reciben información específica sobre la cultura del país donde serán designados. Tales cursos incluyen geografía del país, su clima, historia, política, religión, etc.

Los cursos se ocupan a menudo tanto de problemas culturales como de problemas prácticos tales como vestido, alojamiento, transporte, compra, y trato con empleados de hogar (en algunos casos). Muchos de estos problemas revierten sobre el cónyuge, de manera que esta área de formación beneficia particularmente la asistencia conjunta. Los problemas prácticos pueden ser pequeños, incluso incidentes entretenidos; sin embargo pueden convertirse en problemas principales en algunos casos.

Uno de las áreas más abandonadas de la formación previa a la partida es, extrañamente, qué esperar y cómo comportarse en el trabajo. Esta carencia es poco explicable dado que es a través de este trabajo como la organización conseguirá el retorno de su inversión.¹⁴ Muchos cursos, en la práctica, incluyen varios de estos elementos.

¹⁴ BREWSTER (1991) cita una investigación no publicada realizada entre expatriados británicos que muestra que esta área registra los niveles más bajos de preparación previa a la partida, y es precisamente en esta área donde se registra la mayo-

Unido a la información cultural específica aparece el problema de formación en el idioma. En general se acepta que una habilidad mínima para participar en conversaciones es una necesidad; el conocimiento más extenso del idioma del país es un componente principal de las asignaciones más exitosas.

La formación en el idioma del país destino es indiscutiblemente necesaria en todas las asignaciones cuando el expatriado no lo habla con fluidez. La eficiencia en la comunicación es un requerimiento clave para todo líder, pero en el caso de los expatriados (que, en muchos casos, ocupan puestos directivos) la capacidad de comunicación intercultural es indispensable (AYCAN, 2001).

En una investigación realizada por BALIGA y BAKER (1985) se obtuvo que mientras que las empresas americanas raramente proporcionan formación en idiomas, las europeas sí lo hacían. Esto puede deberse, al menos en parte, a que en algunas industrias el inglés es el idioma universal –este es el caso en la industria de aerolíneas, petróleo y, cada vez más, en la banca–; en el otro extremo cabe destacar que algunos idiomas son tan diferentes que, incluso después de tres años en la asignación, al expatriado le sigue resultando difícil hablarlo con fluidez.

Al margen de discusiones más informales, la limitación en la comunicación, la restricción de empatía cultural y la incapacidad para intercambiar las cortesías comunes, convierte la falta de habilidad en el idioma en un problema principal de los expatriados. Según BREWSTER (1999), las menores habilidades idiomáticas de los expatriados de Estados Unidos, en comparación con otros expatriados puede ponerse en correlación con sus porcentajes de fracaso más altos.

En la tesitura actual de competencia internacional y cooperación, el aprendizaje de idiomas por parte de los extranjeros es más importante que nunca (TUNG, 1998). De hecho, según un estudio realizado por esta autora en 12 países y con una muestra de cerca de 3.000 expatriados, prácticamente la totalidad de los mismos percibía el conocimiento del idioma extranjero como crítico para la ventaja competitiva de la organización.

Los programas de formación en lenguas extranjeras se han centrado tradicionalmente en la comunicación verbal. Aun cuando es cierto que esta comunicación conduce a entendimiento, la comunicación competente debe ir más allá de la mera adquisición de habilidad lingüística oral y extenderse a la comunicación no verbal. Las distintas culturas atribuyen diferentes significados e interpretaciones a la comunicación no verbal, es decir, al lenguaje «silencioso». La capacidad de comunicación efectiva incluye tanto la utilización de caracteres verbales como no verbales, asegurando la claridad del flujo de información (AYCAN, 2001).

Cuando el mensaje que envía el emisor no coincide con el que percibe el receptor aparece el malentendido, verbal o no verbal. Este gap entre intención y percepción pueden adquirir una severidad especial en función de los distintos campos de experiencia del emisor y receptor, incluyendo los significados e interpretaciones asignados a palabras específicas y los mensajes codificados y decodificados.

ría de las demandas de información. La mayor necesidad de formación reside en la ley comercial local y práctica de negocio, mientras que son menores las demandas relacionadas con temas como trato con los compañeros locales y las personas originales del país extranjero.

Estos campos de experiencia reposan a menudo en diferencias culturales: las personas de culturas de alto contexto (como Japón o los países del Mediterráneo) utilizan mensajes implícitos, mientras que las culturas de bajo contexto (como la norteamericana) enfatizan la comunicación directa.

TUNG (1998) adaptó un modelo de competencia en la comunicación propuesto por HOWELL (1982) y TING-TOOMEY (1992) y lo aplicó a la comunicación internacional. Los cinco niveles de competencias en la comunicación eran:

- No-competencia inconsciente.
- No-competencia consciente.
- Competencia consciente.
- Competencia inconsciente.
- Super-competencia inconsciente.

En las asignaciones internacionales es deseable alcanzar un nivel superior al de competencia consciente. En los niveles de competencia inconsciente y super-competencia inconsciente, la persona se vuelve realmente bicultural y bilingüe, y se mueve espontáneamente entre miembros de ambas culturas.

3.2. Métodos de formación

El estudio de la formación proporcionada a los expatriados tiende a subestimar la formación que realmente se alcanza, porque los programas formales son solo una forma de preparación de la que los expatriados pueden beneficiarse, y porque muchas de las personas expatriadas organizan su propia preparación. En la práctica, los expatriados utilizan una amplia variedad de medios de formación.

3.2.1. Sesiones informativas informales

Este tipo de formación fue utilizado como política estándar por dos tercios de las multinacionales en un estudio realizado en Europa por BREWSTER (1995); en otras empresas, el expatriado a menudo organiza sus propias sesiones de información. Tales sesiones de información pueden revestir muchas formas, desde conversaciones casuales por parte del expatriado con un colega que ha pasado tiempo recientemente en el país objetivo, a conversaciones cuidadosamente estructuradas (quizás con el compañero y la familia presente) con una variedad de expertos, extranjeros del país de destino y retornados.

Estas sesiones de información tienen muchas ventajas. Generalmente son valoradas tanto por el expatriado como por su cónyuge como informativas y valiosas. Ven en ellas la oportunidad de descubrir el país con las personas originarias del mismo, o de discutir con expatriados retornados cuál es la preparación mejor para el traslado. Pueden ser organizadas para coincidir y adaptarse a otras actividades que la familia tiene que emprender en las agitadas semanas tras la marcha; y, además de estas ventajas, son más baratas.

Las desventajas incluyen que reposan en los individuos que instruyen –en ocasiones los expatriados retornados cuentan breves historias de terror que pueden crear grandes problemas– y también requieren más tiempo y esfuerzo si se quieren organizar las reuniones con las personas adecuadas.

3.2.2. *Visitas para «echar un vistazo»*

Las visitas necesitan planificación cuidadosa y objetivos claros. Aunque son menos comunes, algunas organizaciones las usan para todos sus expatriados. Bien organizadas, pueden ser una de las formas más poderosas de preparación, por cuanto proporcionan experiencia de primera mano del país. Son, sin embargo, costosas y potencialmente problemáticas. Las visitas normalmente se organizan para dar a los potenciales expatriados una visión positiva del país. De esto pueden provenir problemas potenciales, porque el panorama que recibe el visitante no es exacto.¹⁵ La experiencia de vivir y trabajar en el país puede ser muy diferente. Si la visita está bien organizada, puede dar una imagen falsamente edulcorada; si no, puede crear una visión negativa del país o, incluso, puede provocar un cambio de mentalidad. Por el lado positivo, muchas empresas han usado estas visitas y las encuentran válidas y positivas en cuanto a su coste.

3.2.3. *Solapamientos*

La asignación del expatriado a una «gira de deber» anterior a la partida es un enfoque utilizado por una pequeña cantidad de multinacionales (BREWSTWER, 1995). Que este número no sea mayor es el resultado de factores relacionados con el coste sustancial que tienen estos solapamientos, los problemas sustanciales de organización, la incertidumbre de su valor y sus múltiples problemas:

- Los problemas de organización de estos traslados breves son claros. En la mayoría de los casos, su preparación implica una seguridad de desarrollo ausente en muchos puestos expatriados. Tales puestos son, a menudo, resultado de una emergencia, se emprenden con muy poco tiempo de aviso y son difíciles de manejar. Incluir entonces el requisito de solapamiento está más allá de la capacidad de las organizaciones, incluso las mejores.
- Los problemas del traslado en sí mismo también son bastante claros, principalmente porque el personal duda acerca de quién es el responsable cuando hay dos jefes en la localización. Este problema puede llegar a afectar también a los dos jefes, cuáles son los deberes, responsabilidades y atribuciones de cada uno. Sin embargo, aquí hay una buena oportunidad para el expatriado que está en el puesto de ayudar a su sucesor explicándole las tareas, introduciéndole los contactos... Secundariamente puede adiestrarle en la manera más apropiada de operar en la oficina. Si la familia es incluida en el solapamiento, la familia saliente puede realizar un papel similar.

¹⁵ En la visita corta el expatriado, y su cónyuge, si le acompaña, se entrevistará con personas importantes, todas con la mejor de sus conductas, se alojará en un buen hotel con todos los requisitos conocidos, y comerá en los mejores restaurantes con posibles contactos.

3.2.4. *Asunción de responsabilidad*

Algunas organizaciones¹⁶ a veces pueden proporcionar oportunidades en las que un empleado asume determinadas responsabilidades sobre las operaciones de un país determinado antes de ser trasladado al mismo. La mayoría de estas responsabilidades no involucran únicamente la supervisión de los resultados, sino que también incluyen reuniones con los líderes locales cuando estos visitan el país de origen, viajes al país destino, establecimiento de contactos, y discusión de problemas y oportunidades para el negocio en el territorio en cuestión. Así, las personas destinadas para ser enviadas a un país determinado son, de alguna manera, preparadas en algunas áreas para su estancia en el país.

3.2.5. *Cursos de formación formales*

Gran parte de la preparación de los expatriados reviste la forma de cursos de formación formales. Existe una amplia variedad de proveedores: empresas especializadas en formación, expertos universitarios, consultores especialistas y universidades de formación especializada en expatriados. También es amplia la modalidad de cursos, desde sesiones de información sobre un país concreto de un día de duración hasta intensos programas de «inmersión cultural».

3.3. Valor de la formación

Se conoce muy poco acerca de los resultados de la formación, pero casi todas las evidencias apuntan en la misma dirección. El hallazgo más importante es que la formación se correlaciona fuertemente con las habilidades y la actuación del expatriado. También se ha encontrado una correlación significativa entre la falta de formación y el fracaso del expatriado (TUNG, 1998).

En su investigación del año 90, BLACK y MENDENHALL repasan 29 estudios empíricos americanos sobre este valor de la formación. Encontraron una relación positiva entre la formación intercultural y el desarrollo de percepciones apropiadas relacionadas con los miembros de otra cultura; entre formación y ajuste; y entre formación y actuación.

Los estudios acerca de la forma que reviste la formación, aunque esparcidos, parecen mostrar que es el proceso de formación lo importante, más que el tipo concreto de la misma. Toda formación tiene el efecto dual de hacer que los expatriados sean más conscientes de la situación que van a afrontar –y manejarla con éxito– y de confirmar que la empresa entiende y apoya su posición.

4. ASIGNACIÓN DE UN MENTOR

Siempre con el objetivo de acelerar el proceso de comprensión de las diferencias culturales entre los distintos países, el programa de asignar un mentor internacional podría desarrollarse antes, durante y después de la asignación de expatriados. Varias son las razones que pueden favorecer el

¹⁶ Las organizaciones como los bancos y las especializadas en finanzas suelen proporcionar ejemplos de este tipo.

establecimiento de un proceso de tutela del expatriado en su asignación internacional. En primer lugar, la asignación de mentor en la expatriación podría reforzar la probabilidad de éxito en la asignación, contribuir al aprendizaje intercultural y al desarrollo del conocimiento organizativo de la cultura del país de destino. Se cree que los mentores internacionales proporcionan una guía personal y profesional a los gerentes expatriados que facilita su socialización en el país al que son destinados. Además, los mentores pueden proporcionar una estrategia de formación integrada, que facilita la comprensión de los diferentes formatos de las culturas corporativas.

La institucionalización del proceso de asignar un mentor en localizaciones internacionales implica el reconocimiento por parte de la alta dirección de la empresa multinacional de la dificultad asociada con el ajuste a los entornos extranjeros.

Los mentores pueden jugar un papel significativo en el desarrollo eficaz de una estrategia internacional, incluyendo el desarrollo de conocimiento organizativo de la estrategia internacional de la empresa. El capital social internacional acumulado se deriva del conocimiento contextual de los gerentes expatriados sobre el entorno internacional y contribuye a la creación del capital intelectual internacional dentro de la red organizativa. Esta diversidad cognoscitiva de los ejecutivos del escalafón superior de la empresa puede sentar la base para diferenciar la organización en el mercado internacional (MILLER y otros, 1998). En un contexto internacional, los mentores pueden contribuir al desarrollo de directivos futuros competentes que promulguen y dispersen las normas de la cultura corporativa a través de la red internacional. Asimismo pueden contribuir al cambio cognoscitivo y conductual de los líderes internacionales.

Por otra parte, los gerentes internacionales futuros, durante su experiencia de expatriación, frecuentemente necesitan una socialización significativa relacionada con la cultura de expatriación y con las variedades de la cultura corporativa internacional. A este respecto, el asignar un mentor mantiene el marco de referencia subyacente en este contexto, favoreciendo la existencia de una única perspectiva internacional.

La asignación de un mentor internacional en el marco de la socialización continua se extiende a lo largo de las fases de pre-expatriación, expatriación y repatriación:

En la fase de pre-expatriación, el mentor comienza con la formación de los esquemas mentales necesarios para que el futuro expatriado pueda interpretar los cambios que se le avecinan con la próxima asignación, tanto desde una perspectiva individual como organizativa: el mentor puede trasladar al expatriado a través de una serie de problemas potenciales con los que se puede encontrar y facilitar el desarrollo de expectativas realistas sobre la asignación extranjera. La labor de los mentores consiste principalmente en potenciar la predisposición del candidato hacia la asignación extranjera y fomentar el aprendizaje anticipatorio de posibles formas de dominar los retos futuros de ajuste intercultural. También podría enfocarse hacia el desarrollo de la autoeficacia del expatriado, para crear perseverancia emocional para evitar el fracaso.

Durante la fase de expatriación real, el mentor, sobre la base de su experiencia cultural y profesional previa en el área de asignación, puede facilitar la selección de un contexto significativo para la toma de decisiones sociales relacionadas con su posición; es decir, que el mentor podría inferir en

la auto-eficacia contextual del expatriado. La fase de la expatriación es particularmente crítica para el desarrollo de la auto-eficacia del expatriado (BLACK y otros, 1991). El conocimiento adquirido y generado durante la expatriación del mentor, su formación y desarrollo pueden jugar un papel significativo en la fase de expatriación debido al vínculo de confianza entre el mentor y el expatriado. En esta fase de expatriación real, los mentores pueden ser necesarios también para que el expatriado pueda demostrar y desarrollar su papel en el trabajo y en su vida personal dentro de un contexto medioambiental de novedad cultural y organizativa.

En la fase de repatriación, los mentores podrían ayudar a materializar la experiencia de expatriación y facilitar la re-entrada del repatriado en la organización. Es importante que la experiencia lograda por la persona que ha sido expatriada se reintegre en la organización, tanto desde un punto de vista funcional como de aprendizaje internacional. La repatriación realizada con éxito es una parte importante de la asignación internacional, por un lado el expatriado adquiere resultados personales y profesionales en su asignación, pero también la empresa se enriquece importando dichos resultados, incorporándolos en el mejor interés de su estrategia de negocios y en beneficio de la carrera del expatriado (BENDER y FISH, 2000). El asignar un mentor puede ayudar a proporcionar un sistema operativo para este proceso.

Asignar un mentor al expatriado en el país en que realiza la asignación puede traer consigo una relación del intercambio social con el propósito de formar las actitudes cognoscitivas y afectivas adaptables hacia el país de destino de la asignación. La meta de este proceso es desarrollar el compromiso organizativo del expatriado y facilitar comportamientos apropiados, que favorecen el ajuste rápido a la cultura del país y mejoran las relaciones intergrupales y la actuación en el trabajo.

El mentor es piedra angular para el aprovechamiento de la etapa internacional en la carrera del expatriado. La asignación de un mentor al expatriado crea un vínculo con el que ambos sujetos intercambian información relacionada con los problemas de desarrollo de la carrera del expatriado. El valor obtenido de la asignación del mentor depende de la relación entre la fase de la carrera del expatriado y el nivel de compromiso organizativo.

El compromiso organizativo es una estructura de actitud que implica dimensiones afectivas, normativas y de persistencia,¹⁷ implicando un vínculo psicológico con las metas y valores de la organización. El nivel de compromiso puede considerarse frágil en la fase inicial, por lo que aparece la conveniencia de asignar al expatriado un mentor que le ofrezca una perspectiva acerca de cómo puede desarrollar cada fase de su carrera. El incremento del nivel de compromiso con la madurez y el ajuste es, hasta algún punto, dependiente de la calidad del mentor.

En lo referente a la fase de carrera internacional en que se encuentre el individuo, la asignación de un mentor es particularmente pertinente cuando el expatriado está intentando ajustarse a su nueva localización, sufriendo por tanto el *shock* de realidad. En este momento necesita ayuda para poder dar sentido a la nueva cultura, a conductas que le son poco familiares y a las demandas presentes en el nuevo entorno. En ausencia de un mentor que le ayude a entender las interacciones con las personas del país extranjero, el expatriado puede experimentar dificultad a la hora de atribuir significado

¹⁷ El compromiso de persistencia hace referencia a la identificación del expatriado para con la organización, el deseo de permanecer vinculado a ella ante el alto coste que le supone abandonarla.

a las señales culturales. Además, el expatriado podría desarrollar expectativas que no se corresponden con el contexto cultural del país de destino.

En cuanto a este proceso de asignar significado a la nueva cultura, se trata de un proceso social de desarrollo de ideas e imágenes explicativas en un nuevo entorno organizativo y cultural. Dicho proceso es muy visible cuando el expatriado debe experimentar un proceso de socialización sofisticado (LOUIS, 1980) para ajustarse a un nuevo entorno cultural y organizativo (BLACK y otros 1991). Cuanto mayor es el nivel de novedad cultural, o la distancia cultural entre el país de origen del expatriado y el destino de la asignación, mayor será la dificultad de este proceso de toma de sentido y asignación de significado a la nueva cultura, y mayores serán los beneficios potenciales de asignar un mentor que ayude en este proceso y acelere el ajuste cultural y la adaptación (BLACK y otros 1991). Cuando la novedad cultural es alta, el expatriado necesita aprender a interpretar y expresarse en el idioma nativo; cómo comportarse y actuar eficazmente. Debe, por tanto, generar un modelo mental del entorno cultural y comercial que, además, es necesario comunicar (a la organización matriz, al cónyuge, a la dirección y empleados de la subsidiaria, al mentor).

El resultado del proceso de construcción de significado del expatriado debe ser una reestructuración apropiada de los esquemas interpretativos específicos que el expatriado trae de su país original para ser congruente con el nuevo entorno cultural, organizativo y familiar. La reestructuración debe conducir a la creación de nuevos esquemas interpretativos.

La asignación de un mentor en el proceso de toma de sentido es básica para promulgar, seleccionar y retener las señales que indican las acciones apropiadas en el nuevo entorno cultural. Adicionalmente, refuerza la auto-eficacia individual que a su vez facilita las interacciones eficaces requeridas en las nuevas situaciones culturales. Esta auto-eficacia se refiere a la creencia en la capacidad que tiene la persona de organizar y manejar situaciones probables. Cuanto mayor sea esta auto-eficacia, mayor será la probabilidad de que el expatriado se motive para obtener señales de los mentores con el propósito de aumentar sus habilidades en la situación intercultural.

4.1. Funciones del mentor internacional

En el caso de expatriados de alto-potencial, la asignación de un mentor tiene dos funciones (HARVEY, BUCKLEY, NOVICEVIC y WIESE, 1999): preventiva: proporciona una guía cultural al expatriado que facilita su éxito; y de desarrollo: ayuda a que el expatriado adquiera el conocimiento social aplicable a la organización internacional.

El concepto de conocimiento social, descrito por TOLBEIT (1988), se asocia con la habilidad de predecir otros modelos de conducta, o lo que SIMON (1987) denomina «intuición social». Asignar un mentor puede ayudar a reforzar el desarrollo de la intuición social del expatriado en el nuevo entorno cultural, ayudando a que el expatriado reconozca las señales medioambientales críticas y desarrolle estrategias contingentes eficaces. A través de esta intuición social la organización internacional puede establecer un control sobre la subsidiaria, conociendo el marco de referencia de la direc-

ción. En particular, el conocimiento social permite reducir la dependencia de la propiedad como medio de control sobre las subsidiarias. Metafóricamente, parafraseando a SCANDURA y otros (1996), el proceso resultante de coaprendizaje internacional puede ser descrito como: el mentor da, la familia expatriada consigue y la organización matriz se beneficia del proceso de asignar un mentor. Además, el mentor internacional asegura que permanezca en la memoria de la organización el desarrollo intercultural de éxito y el programa de ajuste, aumentando a la vez la competencia futura del expatriado y contribuyendo así a la creación de capital intelectual en la organización matriz.

Más destacable por su contribución al desarrollo de la carrera del expatriado es que el mentor ayuda a que el expatriado mantenga una imagen social positiva en la organización matriz, a través de la asociación con su actuación positiva y ajuste en el país de la asignación extranjera, disociando a la vez de su actuación los problemas negativos que están fuera del alcance del expatriado.

4.1.1. *El mentor en la carrera-dual*

Uno de los medios con que cuentan las empresas para ayudar a que la asignación internacional de sus expatriados se desarrolle con éxito es la asignación de un mentor. Puesto que los problemas potenciales de la expatriación son más acuciantes en el caso de familias con carrera-dual, es necesario que los programas que beneficien a priori al expatriado se extiendan a su cónyuge. Para hacer frente a la necesidad de apoyo organizativo y social de los dos miembros de una pareja con carrera-dual, HARVEY y WIESE (1998) proponen un modelo de asignación de mentores en tres fases –antes, durante y después de la expatriación– que se aplicará tanto al expatriado como a su cónyuge.

Fase 1: Antes de la expatriación

El mentor debe asegurar que se realiza una revisión realista del traslado, contemplando todos los problemas potenciales de la transferencia. En esta fase inicial, los mentores ya tienen experiencia internacional y, por lo tanto, pueden proporcionar información específica acerca de las dificultades en el ajuste en el país extranjero. Generalmente este apoyo tiene los siguientes objetivos principales:

- Reafirmar el compromiso de la organización.
- Formalizar un canal de comunicación que proporcione un intercambio formal e informal de información sobre la base de una relación rutinaria entre el mentor y el protegido.
- Definir las expectativas acerca del papel que jugará el mentor durante el periodo de la asignación.

En cuanto a los mentores para el cónyuge, serán a su vez los cónyuges de repatriados, que pueden también aportar su experiencia en lo referente a las dificultades asociadas con el ajuste de la familia a la nueva cultura. Aun cuando los objetivos de carrera que tenga el cónyuge influyan de alguna forma en el diseño del plan de apoyo del mentor, en este deben contemplarse cuando menos los siguientes aspectos:

- Identificación de la orientación de carrera que seguirá el cónyuge. El mentor evaluará las aspiraciones y opciones de carrera del cónyuge de acuerdo con la etapa de carrera en que se encuentre y el lugar en que se produzca la expatriación.
- Evaluación de posibles opciones «sabáticas», evaluando posibles opciones alternativas a la interrupción de la carrera en tanto en cuanto se prolongue la asignación internacional, como puede ser el avance en la formación.
- Revisión de otros problemas potenciales. Puesto que la familia no-nuclear del expatriado queda residiendo en el país de origen, el cónyuge puede verse obligado a prescindir de ciertas estructuras de apoyo que tiene perfectamente desarrolladas en su país original.
- Establecer canales informales de comunicación, lo que es fundamental para que el cónyuge del expatriado encuentre una fuente para resolver problemas que puedan aparecer en el entorno nacional mientras estén ausentes e incluso enviarles materiales y otros objetos necesarios a su nuevo entorno internacional.

Fase 2: Durante la expatriación

Una vez que la pareja se ha desplazado e instalado en su nueva localización, puede y debe haber más de un grupo de mentores. Los mentores originales que ya aparecían en la fase anterior deben continuar proporcionando al expatriado información acerca de las actividades y acontecimientos que ocurren en su país y su empresa de origen. Al mismo tiempo aparece un nuevo conjunto de mentores en el país en que se produce la asignación, que principalmente proporcionan ayuda para el ajuste, acelerándolo al proporcionar un contexto cultural adecuado. Si no existen mentores en el país en que se destina al expatriado, otros expatriados que tengan más experiencia pueden jugar ese papel.

En este caso el apoyo que proporcionan estos mentores gira en torno a dos ejes principales: inculcar al expatriado la cultura del país en que va a residir e introducir al expatriado en la organización extranjera. En este caso es preferible que el mentor sea un expatriado experimentado que una persona nativa del país en que se encuentra la filial. En este caso, el mentor solamente proporcionará al expatriado un informe acerca de las normas, políticas y procedimientos que sigue la empresa extranjera, mientras que el expatriado experimentado puede completar esta información ilustrando las diferencias existentes.

También en el caso de los mentores del cónyuge podemos hablar de dos objetivos prioritarios:

- Facilitar la familiarización con el nuevo entorno, ayudando a que la familia disponga de servicios similares a los que encontraba en su entorno habitual (escuelas, etc.).
- Asistencia para el reestablecimiento de la carrera profesional del cónyuge o de las alternativas factibles. Uno de los problemas más obvios que puede encontrarse una persona que busca trabajo, o que se dispone a incorporarse a un puesto en un país extranjero, es el desconocimiento de la burocracia y de la legislación laboral vigente en dicho país; en este terreno es fundamental la ayuda que puede aportar un mentor. También en aquellos casos en que no encuentra trabajo acorde con sus necesidades puede introducir alternativas, como formación o ciertas actividades de voluntariado, que redundan en una mejora de las habilidades del cónyuge.

Fase 3: Después de la expatriación

La empresa matriz puede favorecer este proceso. Algunos de los mentores que participaron en la primera fase, previa a la expatriación, pueden participar en esta etapa. El objetivo fundamental en este caso es preparar al expatriado para su reinserción en sus actividades relacionales y profesionales originales, lo que puede realizarse desempeñando, entre otras, las siguientes actividades:

- Ayuda en la búsqueda de un nuevo puesto en la organización. La existencia de un puesto en la empresa acorde con las capacidades adquiridas en el periodo de asignación, al tiempo que relacionado con el progreso lógico de su carrera profesional es una de las principales preocupaciones del repatriado. La labor del mentor en la búsqueda e información de alternativas laborales, e introducción del expatriado en posibles círculos que no le conozcan personalmente, debe comenzar de forma previa a la repatriación.
- Actualizar al repatriado informándole de posibles cambios en la organización.
- Actualizar al repatriado informándole de posibles cambios en su comunidad de origen.
- Introducir al repatriado en posteriores programas como mentor.

En cuanto al programa secundario de apoyo para el cónyuge, los mentores tienen dos cometidos igualmente importantes: restablecer la carrera profesional y facilitar la reacomodación de la familia. Este programa de asignación y asistencia de un mentor propuesto por HARVEY (1999) es complejo y puede ser difícil de implantar, pero su coste explícito es mínimo, prácticamente irrelevante en comparación con los costes tanto explícitos como implícitos que implica el fracaso en la asignación extranjera.

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo pretende plantear una reflexión sobre aquellos aspectos que resultan fundamentales para mejorar la viabilidad del capital humano para la internacionalización de la empresa. En ese marco, pretende efectuar propuestas realistas que mejoren la calidad de los recursos humanos en un nuevo entorno competitivo y globalizado.

Si bien es cierto que hasta hace pocos años las empresas salían al mercado internacional buscando un mayor crecimiento, en el entorno actual es la supervivencia la que aconseja este movimiento. De ahí la necesidad de capacitar y potenciar a trabajadores que dirijan la expansión exterior. Solo contando con recursos capaces y competitivos, que sepan desenvolverse con soltura en el entorno internacional, será posible que nuestras empresas garanticen su presencia internacional. Pese a las ventajas que tiene la asignación internacional para la internacionalización, las empresas suelen ser reacias a enviar personal a puestos internacionales debido al coste que supone un eventual fracaso de la misión. La Gestión Internacional de Recursos Humanos puede disminuir la probabilidad de fracaso: al seleccionar al personal internacional de acuerdo con ciertas características (flexibilidad, interés por el trabajo extranjero, especialización técnica, conocimiento de operaciones, etc.) y for-

marlo adecuadamente. La formación debe incluir distintos campos –idiomas, cultura, costumbres...– y debe ofrecerse tanto con carácter previo a la asignación, como durante la misma. En el caso de que el expatriado tenga familia, esta debe participar de ambos procesos.

El éxito del expatriado es tradicionalmente asociado con rendimiento y permanencia en la asignación, aspectos que se vinculan con el «ajuste intercultural» del mismo. La persona que se ajusta al país de destino rendirá de forma sensiblemente superior a quien no consiga dicho ajuste. Existen diferentes variables que influyen, en mayor o menor medida, en dicho ajuste: en primer lugar, el ajuste previo a la partida. En este punto, resultan fundamentales las expectativas previas del expatriado acerca de la misión que se le ha encomendado, como la formación que recibe anteriormente a la partida a su puesto internacional. En segundo lugar, y ya en el destino, influyen factores de tipo individual, vinculados al puesto de trabajo, a la organización o al país de destino. Dichos factores tiene diferente importancia relativa, tal y como se constata empíricamente. Una influencia fundamental para el ajuste y rendimiento del expatriado es el ajuste de su cónyuge y su familia. En todos los casos, independientemente del destino, objetivo y duración de la asignación, es imprescindible tener en cuenta a la familia del expatriado.

En este trabajo hemos abordado tres actuaciones básicas sobre el capital humano, pretendiendo diseñar un planteamiento global que abarca desde las etapas más tempranas (selección), pasando por la formación, hasta la conveniencia de establecer un mentor como vínculo tanto con la matriz como con el país de origen. Pretendemos así poner en relieve que la política de adecuación del capital humano a las exigencias de la internacionalización tiene exigencias concretas en materia de capacitación y actualización continua de sus conocimientos y capacidades.

Bibliografía

- AAKER, D. [1989]: «Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage». *California Management Review*, Winter, págs. 91-106.
- AYCAN Z. [1997]: *New approaches to employee management*. Greenwich: Jai Press.
- BANAI, M. y HARRY, W. [2005]: «Boundaryless Global Careers. The International Itinerants». Int. *Studies of Management and organizations*, vol. 34, Fall, 2004, págs. 96-120.
- BARNEY, J. [1991]: «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120.
- BARNEY, J. y WRIGHT, M. [1998]: «On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, n.º 1, págs. 31-46.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. [1990]: «Matrix management: Not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, July-August, págs. 138-145.
- BLACK, S. y GREGERSEN, H. [1999]: «The right way to manage expats». *Harvard Business Review*, March/April, págs. 52-62.

- BONACHE, J. [2002]: «La gestión de expatriados». En J. BONACHE y Á. CABRERA [dirs.]: *Dirección estratégica de personas*. Prentice Hall-Financial Times, págs. 379-398.
- CARPENTER, M.; SANDERS, W.M. y GREGERSEN, H. [2001]: «Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay». *Academy of Management Journal*, vol. 44, n.º 3, págs. 493-511.
- COYNE, K. [1986]: «Sustainable competitive advantage - What it is, What it isn't». *Business Horizons*, January/February, págs. 54-61.
- DAILY, C.; CERTO, S. y DALTON, D. [2000]: «International experience in the executive suite: the path to prosperity?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 515-523.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M. y VÁZQUEZ, C.J. [1997]: «La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 3, págs. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. [1996]: «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n.º 3, págs. 73-92.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. [2001]: *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GRANT, M. [1991]: «The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, Spring, págs. 114-135.
- GREGERSEN, H.; MORRISON, A. y BLACK, J. [1998]: «Developing leaders for the global frontier». *Sloan Management Review*, vol. 40, n.º 1, págs. 21-32.
- GUISADO, M. [2002a]: *Internacionalización de la empresa*. Pirámide.
- [2002b]: «Estrategias de multinacionalización y políticas de la empresa». Pirámide.
- GUNZ, H. y JALLAND, R. [1996]: «Managerial careers and business strategies». *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º 3, págs. 718-756.
- HALCROW, A. [1999]: *Expats: The squandered resource*. Workforce, April, págs. 42-48.
- HALL, R. [1992]: «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 135-144.
- [1993]: «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 607-618.
- HARVEY, M.; BUCKLEY, M.; NOVICEVIC, M.M. y WIESE, D. [1999]: «Mentoring dual career expatriates: a sense making and sense giving social support process». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n.º 5, págs. 808-827.
- HARVEY, M.; NOVICEVIC M. y SPEIER, C. [2000]: «An innovative global management staffing system: a competency based perspective. *Human Resource Management*, vol. 39, n.º 4, págs. 381-394.
- HARZING, A.W. [2001]: «Of bears, bumble bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries». *Journal of World Business*, vol. 36, n.º 4, págs. 366-379.
- [2001b]: «Who's in Charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries». *Human Resource Management*, vol. 40, n.º 2, pág. 139.
- HSIEH, T.; LAVOIE, J. y SAMEK, R. [1999]: *Are you taking your expatriate talent seriously?* The McKinsey Quarterly, vol. 3, págs. 71-83.
- KAMOCHÉ, K. y MUELLER, F. [1998]: «Human resource management and the appropriation learning perspective». *Human Relations*, vol. 51, n.º 8, págs. 1.033-1.060.

- LEPAK, D. y SNELL, S. [1999]: «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development». *Academy of Management Review*, 24, n.º 1, págs. 31-48.
- MANEV, I. y STEVENSON, W. [2001]: «Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n.º 2, págs. 285-303.
- MAZNEVSKI, M. y ZANDER, L. [2001]: «Leading global teams: overcoming challenge of the power paradox». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL [eds.]. *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books; págs. 157-175.
- MCDUGALL, P. y OVIATT, B. [2000]: «International entrepreneurship: the intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*, vol. 43, n.º 5, págs. 902-906.
- MENDENHALL; KÜHLMANN y STAHL [eds.] [2001]: *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books.
- MENDENHALL, M.E. y WILEY, C. [1994]: «Strangers in a strange land». *American Behavioral Scientist*, vol. 37, n.º 5, págs. 605-620.
- MOOSMÜLLER, A.; SPIESS, E. y PODSIADLOWSKI, A. [2001]: «International team building: issues in training multinational work groups». En MENDENHALL, KÜHLMANN y STAHL [eds.]: *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books, págs. 211-225.
- MORRISON, A. [2000]: «Developing a global leadership model». *Human Resource Management*, vol. 39, n.º 2/3, págs. 117-131.
- ODDOU, G.; DERR, C. y BLACK, J. [1995]: «Internationalizing managers: expatriation and other strategies». En SELMER, J. [ed.]: *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 3-16.
- PERLMUTTER, H. [1969]: «Some management problems in spaceship earth. The mega firm and the global industrial estate». *Academy of Management Journal*, vol. 12, págs. 59-94.
- PORTER, M. [1991]: «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 95-117.
- PUCIK, V. y SABA, T. [1998]: «Selecting and developing the global versus the expatriate manager: a review of the state-of-the-art». *Human Resource Planning*, vol. 21, n.º 4, págs. 40-54.
- REYNOLDS, C. [1997]: «Strategic employment of third country nationals». *Human Resource Planning*, vol. 20, n.º 1, págs. 33-39.
- SHAFFER M.; HARRISON, D. y GILLEY, K. [1999]: «Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n.º 3, págs. 557-581.
- TAKEUCHI, R.; TESLUK, P.; YUN, S. y LEPAK, D. [2005]: «An integrative view of Internacional Experience». *Academy of Management Journal*, vol. 48, n.º 1, págs. 85-100.
- TEAGARDEN, M. y GORDON, G. [1995]: «Corporate Selection Strategies and Expatriate Manager Success». En SELMER, J.: *Expatriate Management: New ideas for International Business*. Quorum Books, págs. 17-37
- TORBIÖRN, I. [1995]: *New markets, new firms new expatriates*. En SELMER, J.: *Expatriate Management: New ideas for International Business*, Quorum Books, págs. 277-291.
- VARNER, I. y PALMER, T. [2002]: «Successful Expatriation and Organizacional Strategies». *Review of Business*, Spring, 2002, págs. 8-11.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- [1995]: «The resource based view of the firm: Ten years after». *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 171-174.
- ZAHRA, S. [1999]: «The changing rules of global competitiveness in the 21st Century». *Academy of Management Executive*, February 13, n.º 1, págs. 36-2.