

LA FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LA GESTIÓN DE EXPATRIADOS

Irene Martín Rubio.

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN:

Este trabajo realiza una revisión teórica de las literaturas acerca de dirección estratégica, sobre todo, la teoría de recursos y capacidades, de gestión internacional de recursos humanos, de gestión intercultural y de comportamiento organizativo sugiriendo que la orientación de la formación debe ser congruente con la estrategia seguida por la empresa explotando y desarrollando sus recursos y capacidades y manteniendo viva la capacidad de aprendizaje (*learning organization*). En el caso de la internacionalización, la labor de los expatriados, que tienen embebidas las capacidades que la empresa explota, se favorece con el desarrollo de las habilidades de comunicación con personas de distintas culturas.

INTRODUCCIÓN.-

La internacionalización y la globalización de los mercados mundiales ha modificado para siempre la forma de actuar de las empresas. El término internacionalización se refiere a la expansión de las relaciones entre países. La globalización, por el contrario, parte de la idea de un mundo sin naciones ni fronteras, es decir, los productos, el capital y las personas circulan libremente. La internacionalización prevaleció sobre la globalización hasta la década de 1980. En ese momento, las empresas con una experiencia internacional importante tienen una menor preferencia por mercados cercanos y culturalmente similares. La empresa global ha venido a sustituir a la multinacional como competidora más eficaz.

La evolución de la empresa, que pasa de ser fundamentalmente nacional a orientarse más globalmente, exige nuevas ideas y nuevas técnicas de gestión. La capacidad de diagnóstico de las necesidades de los clientes, el imperativo de la calidad si se quiere sobrevivir, la gestión de las transacciones interculturales, la de los equipos multinacionales y la creación y gestión de eficaces alianzas globales revisten la máxima importancia para alcanzar el éxito en la fase global de la empresa. Son muchas las consecuencias de la economía global en la gestión de recursos humanos: reorganización global, cultura mundial de la empresa, sensibilidad intercultural reflejada en la adaptación del producto al entorno local, equipos de alianzas globales, mercados global del trabajo... Por ello, la mayor parte de las empresas envían a personas (sobre todo, personal con alta cualificación) de sus oficinas nacionales al extranjero (*expatriados*) para que participen en la dirección de sus operaciones en otros países. La competencia es ahora tan intensa que estimula la adopción de un enfoque más agresivo en la gestión de personal y en la mejora de la calidad.

La gestión internacional de recursos humanos es un área de creciente interés académico, siendo la teoría de recursos y capacidades el armazón teórico que permite reinterpretar e iluminar sus polémicas clásicas (J. Bonache, 1996). La literatura ha señalado una serie de funciones que las empresas multinacionales asignan a los expatriados, tales como iniciar operaciones y transferencia de "know how", control y coordinación, imagen o representación, desarrollo directivo y cubrir la falta de personal local. En definitiva, los expatriados van a implantar la estrategia de la empresa gracias al dominio de sus habilidades que, además, se encuentran embebidas en rutinas organizativas.

Por otra parte, el ejecutivo o personal técnico que se transfiera a otro país tiene que ajustarse a diferencias que incluye el gobierno representativo, el idioma, los días festivos, prejuicios distintos, otras prácticas empresariales y otras actitudes. Los expatriados, por tanto, tienen que desarrollar especialmente la capacidad para comprender, motivar y trabajar con personas de otras culturas. Al cambiar de un país a otro se producirá, por tanto, cierta cantidad de confusión, desorientación y alteración emocional. Esto se llama choque cultural. La relatividad cultural reconoce que el concepto del bien y el mal se deriva de los valores sociales del país de la persona. En el contexto internacional, el soborno es la cuestión que ha captado gran atención. Por ejemplo, entregar dinero en efectivo a un funcionario del gobierno se consideraría inmoral en Canadá, pero podría ser una práctica en México. (Robbins, 1994)

Cuando las fronteras nacionales eran verdaderas barreras para el comercio y la comunicación, la relatividad cultural no daba origen a muchos problemas éticos porque las interacciones eran intranaciona-

les. Sin embargo, actualmente, cuando las empresas operan en docenas de países, con grupos de trabajadores multiculturales, la carencia de normas éticas universales presenta a los administradores dilemas graves ¿Se deben aplicar las normas éticas del país natal, las normas del país anfitrión donde está la oficina matriz de la organización o las normas del país anfitrión?. Lamentablemente, una competencia cada vez más aguda puede dar lugar a conductas poco éticas. Los gestores tendrán que aprender cómo competir dentro del marco de la ética con otras empresas nacionales y extranjeras.

La gestión intercultural supone estudiar el comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones del mundo entero. Dicho estudio trata de comprender y mejorar las interacciones y el comportamiento de los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios en las alianzas globales entre distintos países y culturas. La gestión intercultural amplifica el estudio de la gestión nacional para incluir en él consideraciones globales y multiculturales. (N. Adler, 1991) y está incluida en la gestión del detalle. “La gestión del detalle va en la línea de lo cercano, lo próximo, lo sensible. No se trata de estandarizar comportamientos sino todo lo contrario. Hay que estar alerta y en tensión. La vida y la relación de interdependencia es nueva cada día”. (Gasalla, 1995, p.46).

La revisión de la literatura de dirección estratégica (sobre todo, la Teoría de Recursos y Capacidades), de gestión internacional de recursos humanos, de gestión intercultural y de comportamiento organizativo sugiere que la orientación de la formación debe ser congruente con la estrategia seguida por la empresa explotando y desarrollando sus recursos y capacidades. Ello implica entender como están embebidas las habilidades de los recursos humanos en las rutinas organizativas, no olvidando que, según el puesto de trabajo van a ser necesarias distintos niveles de habilidades humanas, técnicas o conceptuales.

Esta falta de adecuación entre las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente un puesto y los criterios de selección utilizados, es la razón más aducida para explicar el fracaso de los expatriados. (Tung, 1988)

RELEVANCIA ESTRATÉGICA DE LA FORMACIÓN EN LA GESTIÓN INTERNACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS .

Con carácter general, la teoría de Recursos y Capacidades trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo. Dichos recursos pueden consistir en activos físicos, o en activos intangibles basados en la información, tales como la reputación, marcas, recursos tecnológicos y habilidades del personal, entre otros (Grant, 1992, Amit y Schoemaker, 1993; Hall, 1993).

La teoría de recursos subraya el papel esencial de los recursos humanos en la competitividad e internacionalización de la empresa, si bien también insiste en que no todas las fuentes de ventaja competitiva son dependientes de los recursos humanos. El capital humano engloba el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Ahora bien, el capital humano suele utilizarse de forma combinada con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, lo que puede contribuir a generar habilidades colectivas o “capacidades específicas”. “Una capacidad es una rutina o conjunto de rutinas; una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas, esto es, destrezas que permitan a varios recursos trabajar conjuntamente y desempeñar alguna tarea” (Fernandez, 1993). Las actividades se basan en el desarrollo, e intercambio de información a través del capital humano, por tanto, son producto del aprendizaje colectivo, y están impregnadas en las rutinas. Este enfoque de la capacidad se asocia sobre todo a la organización pero hay un enfoque adicional de las capacidades que la asocia a las personas siendo denominadas en este caso habilidades.

De acuerdo con Penrose (1959), la empresa se internacionaliza para conseguir mayores rentas explotando su tecnología, su marca, o las capacidades de gestión de la central en diferentes países. Ahora bien, las empresas que se internacionalizan buscando meramente nuevos mercados para explotar sus recursos y capacidades domésticas, sin tratar de realizar una acumulación progresiva de los activos que conforman la base de sus competencias distintivas sufrirán a la larga de una desventaja competitiva en la medida en que se habrán de enfrentar a la competencia de empresas muy motivadas por el aprendizaje que habrán desarrollado su base de recursos y alterando las condiciones de la competencia (Bonache, 1996)

En efecto, la internacionalización expone a la empresa a una multiplicidad de estímulos (nuevos mercados, nuevas culturas, etc) a la que no está sujeta la empresa doméstica. Sin embargo, la mera existencia de la diversidad no asegura que el aprendizaje y la mejora continuos en los procesos tengan lugar, sólo crean el potencial (Barlett y Ghoshal, 1991). La capacidad de aprendizaje permanente (*learning organization*) requiere, no sólo una voluntad firme, sino un período de desarrollo largo y costoso, y mecanismos y políticas que la faciliten.

En este contexto, la aportación que realiza la gestión de la formación de recursos humanos puede ser considerada básica ya que potencian el desarrollo del capital humano haciendo de éste un recurso valioso, único, inimitable y no sustituible (Barney, 1991; Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Lado & Wilson, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Becker and Gerhart, 1996).

En la formación se incluye la educación de las personas y de los grupos. A primera vista, la formación simplemente ofrece las técnicas que necesitan las personas para llevar a cabo las nuevas tareas que les pueden ser asignadas. Sus funciones complementarias son mucho más importantes. En primer lugar, la formación aporta confianza. Es muy difícil intentar hacer cosas nuevas si se tiene miedo de dejar al descubierto que se desconoce algo. En segundo lugar, la formación genera motivación y

abre canales de comunicación. Por último, da lugar al nacimiento de un *esprit de corps*: un sentido de destino común que resulta esencial para superar los momentos difíciles a medida que el proyecto va progresando.

La formación se configura así como un instrumento de desarrollo de las organizaciones (*learning organization*) y como un elemento integrador que genera compromiso y motivación. Podríamos definir la formación dentro de la empresa como el *desarrollo de la competencia profesional vinculada a las responsabilidades de trabajo*. (Balcells, 1994) Hay que verla como un recurso facilitador de la eficacia en el trabajo y como un factor que mantiene activado el capital profesional, proporcionando la necesaria permeabilidad a nuevos conocimientos y nuevos sistemas organizativos.

Una buena estrategia de formación debe dar respuesta a tres áreas de desarrollo profesional:

- El saber pensar: Supone entrenar las habilidades conceptuales: la capacidad analítica, la iniciativa, la reflexión ante situaciones problemáticas. Se puede estimular la capacidad de pensar en grupo provocando la participación para la solución de problemas.
- El saber hacer: Implica desarrollar sobre todo las habilidades interpersonales y, sobre todo, técnicas.
- El saber ser: se refiere a las actitudes profesionales necesarias para una integración plena en la manera de ser de la organización. El logro de este objetivo se sustenta en el sistema de comunicaciones y la dirección de equipos humanos. Se trata de transferir a los empleados los valores de la empresa.

En esta década de mutaciones globales, la formación intercultural es un elemento clave para facilitar la comunicación entre personas procedentes de distintas culturas, y de este modo, garantizar el buen desarrollo de la organización y favorecer la creación de rutinas globales. "La comunicación, no el control, es lo que crea calidad de categoría mundial" (Crosby, 1996; pp. 136).

La formación intercultural es cualquier tipo de experiencia estructurada definida para ayudar a los empleados expatriados a adaptarse a una cultura extranjera. Supone valorar la diversidad, es decir, el reconocimiento y comprensión de las diferencias humanas. Más que enfrentar a una persona con otra, la valoración y la gestión de la diversidad trata de reconocer la aportación única de cada empleado. Conlleva capacitar a las personas para que desarrollen al máximo sus cualidades con el fin de que alcancen el mayor grado de productividad evitando choques culturales y facilita el trabajo en proyectos internacionales, o, simplemente, contribuye a absorber la diversidad de la fuerza laboral de la organización. Dado que los grupos plurales poseen una base más amplia de experiencias y perspectivas a partir de las cuales analizar un problema, tienen más probabilidades de mejorar la ejecución y la resolución de problemas. (Adler, 1991). Eso sí, tienen que superar la fase de tormenta en la formación del grupo pues al pertenecer a culturas distintas el choque es más fuerte y encontrar valores comunes resulta más difícil. La mejor defensa contra el choque cultural es una formación intercultural exhaustiva que incluya estudios intensivos de la lengua. Éste es el único modo de obtener un conocimiento social sutil, aunque importante.

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE AJUSTES DE PUESTOS INTERNACIONALES .-

Este apartado pretende revisar la literatura sobre ajustes de puestos a nivel internacional donde varía el contexto laboral y no laboral del expatriado, poniendo de manifiesto la necesidad de un ajuste intercultural y como se puede facilitar. (Black y cía, 1991; Mendenhall y Wiley, 1994).

Un nuevo entorno, sobre todo si es extranjero, trastorna las costumbres del expatriado y le crea una gran incertidumbre psicológica. Por ello, tiende a reducirla a través de nuevos comportamientos. Si, previamente, se informa a dichas personas sobre lo que se requiere, se producirá un ajuste previo a la salida del expatriado que le ayudará, ya en el país de destino, a buscar y descubrir qué actitudes y comportamientos van a ser los más adecuados. Sin embargo, se ha utilizado muy poco porque se cree que es poco efectiva, y por eso no se apoya financieramente.

En los últimos años, se han hecho grandes avances en el área del análisis cultural. Las investigaciones han demostrado que los países son agrupables en categorías, basadas en actitudes y conductas similares de los empleados. Uno de los enfoques más conocidos para analizar las diferencias culturales es el marco de Kluckhoh-Strodtbeck (1961), quien identifica seis dimensiones: la relación con el entorno, el sentido del carácter de las personas, el sentido del tiempo, el sentido de la actividad, el punto focal de la responsabilidad y la concepción del espacio. Hofstede (1983) descubrió que los administradores y los empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: el individualismo, la distancia del poder, la evasión de la incertidumbre y la cantidad en comparación con la calidad. Las implicaciones de tales hallazgos tienen importancia al tratar de explicar y predecir el comportamiento, personalidad, liderazgo, estructura de la organización, diseño del trabajo de un país a otro y gestión de grupos de proyectos internacionales.

Las teorías del comportamiento de la organización nos demuestran que la eficacia de la organización depende en gran medida del comportamiento humano. Por consiguiente, comprender el comportamiento personal es fundamental si se quiere llevar una gestión eficaz. Los procesos etológicos que contribuyen a que el rendimiento de una organización gane en eficacia son: comunicaciones, toma de decisiones, socialización y desarrollo profesional. (Gibson, Ivancevich, 1996)

La literatura (Black y cía, 1991) establece que el ajuste a un puesto internacional tiene dos fases: el ajuste previo, y el ajuste *in-situ*, en el país de destino. La investigación nos sugiere que existen al menos tres facetas relevantes en el ajuste internacional, a saber, el ajuste al trabajo, el ajuste al interactuar con las personas de ese país, y el ajuste al entorno general. Los números entre paréntesis, próximos a cada variable, indican a qué faceta del grado de ajuste están afectando. Además, el modo de ajuste puede ser de dos tipos, o que el individuo cambie el entorno adaptándolo a su comportamiento, o que el individuo adapte y cambie su comportamiento a la nueva situación. En lugar de tratar de adaptarse, el expatriado trata de imponer su propio sistema de normas y valores en la nueva situación.

AJUSTE PREVIO: La formación intercultural y anteriores experiencias internacionales, sobre todo si han sido laborales, son importantes fuentes de información para formar expectativas realistas y reducir la ansiedad que causa el choque cultural.

Es importante destacar que los procedimientos formación intercultural previa no tienen por qué ser dirigidos por la empresa, sino que puede ser iniciada por el interesado. Esto es importante porque las empresas no suelen proporcionar dicha formación. (Black & Mendenhall, 1990).

En un estudio realizado en 1994 por la empresa "Ernst & Young" dentro de una muestra de seis mil empresas multinacionales resultó que menos del cincuenta por ciento de las compañías proporciona algún tipo de formación cultural sobre el país de destino. En la investigación de Bonache, 1996, en España, "sólo aquellas empresas que realizan actividades en países particularmente "difíciles" (por ejemplo, "Dragados y Construcciones" en Argelia), proporcionan algún tipo de formación cultural antes de la partida, si bien, la misma ha de entenderse más en el sentido de "informar" sobre aspectos tales como la peligrosidad de ciertas actitudes y comportamientos".

Por otra parte, en la fase previa, los factores organizativos más importantes son los criterios y mecanismos de selección de las personas asignadas. Aquí, se establece una gran polémica alrededor de qué tipo de habilidad es prioritaria al seleccionar al expatriado para transferir las prácticas de la empresa. Black & Mendenhall, 1991, establecen que las personas que han sido seleccionadas siguiendo un amplio rango de criterios experimentarán un ajuste transcultural más rápido y más fácil que las que han sido elegidas únicamente teniendo en cuenta los criterios del trabajo a realizar. La falta de adecuación entre las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente un puesto y los criterios de selección utilizados, es la razón más aducida para explicar los altos índices de fracaso en las asignaciones (Tung, 1988). La teoría de recursos y capacidades, como ya hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior, subraya el papel de los activos intangibles, entre ellos los recursos humanos, donde se incluyen no sólo los conocimientos, entrenamiento y experiencia de aquéllos, sino también su capacidad de adaptación, lealtad hacia la empresa e interacción con el resto de activos de la organización (Fernández, Z 1993). De ahí, la relevancia, de estudiar el ajuste entre las habilidades requeridas para desempeñar el puesto y las ofrecidas por el candidato, teniendo en cuenta la capacidad de adaptación al contexto internacional del expatriado y su familia, y sin olvidar la capacidad de liderazgo transcultural, si va a desempeñar un puesto en el que necesita movilizar a otras personas para desarrollar sus tareas.

En definitiva, en los puestos internacionales es más aguda la adecuación de las competencias personales para poder transferir las capacidades de la empresa. Dichas competencias incluyen conocimientos generales, profesionales e interactivos que la persona demuestra en su puesto de trabajo (Fernández, Cubeiro, y cía, 1996). Estas competencias están más condicionadas por motivaciones personales, rasgos de carácter y la imagen que la persona tiene de sí misma. El observar e identificar las competencias nece-

sarias para obtener buenos resultados en un determinado puesto de trabajo permite la elaboración de un modelo de competencias con el que se puede establecer programas de formación, selección y remuneración a nivel internacional.

AJUSTE EN EL PAÍS DE DESTINO: Aquí hay que considerar como influyen en el ajuste los siguientes factores:

1. **FACTORES INDIVIDUALES:** El expatriado debe aprender nuevos comportamientos por su cuenta, nadie puede hacerlo por él. Hay que tener en cuenta la confianza en la propia eficacia al adaptar y aprender nuevos comportamientos, las habilidades de relación con los demás, es decir, habilidades interpersonales que facilitan la interacción con las distintas personas, y habilidades perceptivas que proporcionan información sobre lo que es apropiado y no en un país extranjero.

Nicholson (1984) estudió los ajustes a nivel nacional y sugiere que un alto deseo de control conduce a un modo de ajuste caracterizado por cambiar la situación. Black y cía (1991) establecen que las personas con altos niveles de eficacia personal realizarán un ajuste en el que cambiarán su entorno.

2. **FACTORES LABORALES:** La claridad del papel a desempeñar reduce la incertidumbre asociada a la nueva situación. La discrecionalidad permite al individuo adaptar el trabajo a su estilo, más que adaptarse él a su trabajo. Por otra parte, señales conflictivas sobre lo que se espera realizar en el nuevo trabajo y un trabajo nuevo y distinto de los anteriormente realizados aumentan dicha incertidumbre. Por último, un nuevo trabajo impone más presión sobre el cambio en las habilidades profesionales del expatriado. Las transferencias internacionales que implican un bajo nivel de novedad en el trabajo a realizar, y/o una alta discrecionalidad se asocian con modos de ajuste en los que el individuo trata de cambiar la situación, mientras que si implican un bajo nivel de discrecionalidad y/o una alto nivel de novedad en el trabajo, se asocian con modos de ajuste caracterizados por esfuerzos por cambiarse a sí mismos, y adaptarse a la situación.

3. **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Como en un trabajo nuevo, una cultura nueva aumenta la incertidumbre en el entorno laboral y afecta al ajuste en el trabajo. El individuo tiene que aprender nuevos patrones de comportamiento para adaptarse a esa nueva cultura. El apoyo social de otros miembros de la organización, y sobre todo, de otros expatriados que llevan ya tiempo en ese país, aconsejando y guiando al nuevo expatriado, facilita la integración y el ajuste. Los apoyos logísticos que se le pueden ofrecer pueden ser (Tung, 1984): alojamiento, colegios para los hijos, información sobre hipermercados, centro comerciales,...es decir, pequeños detalles que contribuyen a la integración. Como se puede observar estos apoyos logísticos tienen que ver más con el ajuste general que con el ajuste en el trabajo.

4. **SOCIALIZACIÓN:** Las tácticas y el contenido de la socialización institucional reduce la innovación a introducir por el expatriado en el nuevo entorno e influye, por tanto, en el modo de ajuste, teniendo que adaptar el individuo al nuevo entorno.

5. **FACTORES NO LABORALES:** Aquí se trata de estudiar la macrocultural general del país de destino. Cuánto más diferente sea la cultura del nuevo país, peor será el grado de ajuste internacional, sobre todo a nivel general y las interacciones con sus habitantes. Una variable muy importante a tener en cuenta es el nivel de ajuste de la familia a la cultura y desenvolvimiento en el país.

PARADIGMAS DE FORMACIÓN INTERCULTURAL.-

1) **Enfoques cognitivos:** Teoría de la atribución (Mendenhall y Oddoy, 1985). Es la teoría de la manera en que las personas explican la conducta de los demás, atribuyéndola ya sea a disposiciones internas (rasgos, motivos y actitudes perdurables) o a situaciones externas. La crítica que recibe es que las culturas influyen en el error de atribución, por ejemplo, nuestro punto de vista occidental nos predispone a asumir que las personas, no las situaciones, causan los eventos.

2) **Teoría de la gestión de la impresión.** Esta teoría proporciona un rico potencial no sólo como marco normativo de técnicas de comportamientos a seguir sino de como utilizarlo estratégicamente para construir relaciones con los habitantes del país de destino. Por ejemplo, el utilizar una frase típica del país de dicho país señala que el expatriado conoce los detalles del país, y esto queda reflejado positivamente en la mente de sus colaboradores. (Mendenhall and Wiley, 1994; Giacalone y Beard, 1994). La teoría de la gestión de la impresión o automonitoreo consiste en estar a tono con la manera en que uno se presenta a sí mismo en las situaciones sociales y adaptar el desempeño de uno para crear la impresión deseada. Los esfuerzos realizados por los expatriados en crear impresiones favorables tienen repercusiones estratégicas. Consiste en entender las decisiones en negociaciones con extranjeros, toma de decisiones en equipos de proyectos internacionales, procesos de creación de aprendizaje colectivo, liderazgo, en definitiva, procesos basados a su vez en los procesos la comunicación tan necesarios en todo tipo de interacciones personales, y que, se complican aún más cuando las creencias, los valores, lenguaje y prácticas sociales de los componentes de la interacción son diferentes.

Con el tiempo, y con formación, práctica y paciencia, los expatriados tienden a reconocer y parcialmente adoptar los actitudes del país de destino. La formación puede ayudar en el proceso de recepción de la nueva cultura y facilitar el retorno al país de origen. Desde un punto de vista pragmático, es indiferente si el expatriado comparte el estilo de comunicación y sus valores. Lo relevante es que se perciba, que de la impresión de que los comparte y respeta y de que valora sus tradiciones, mostrando un estilo de vida acorde con las costumbres del país, sobre todo si el expatriado va a realizar tareas directivas. La formación intercultural a través de las técnicas de gestión de la impresión permite que el expatriado no pierda su cultura y no se pierda en la internalización de nuevos valores, únicamente que los reconozca y valore, esto facilitará su vuelta al país de origen, sin tener que sufrir un nuevo choque cultural.(Tung, 1988).

ENFOQUES SOBRE FORMACIÓN INTERCULTURAL.- (TUNG, 1988)

El desarrollo de las habilidades culturales consistentes con la teoría de la gestión de la impresión requiere de múltiples enfoques: la entrega de documentación y las clases, técnica utilizada por la mayoría de los formadores, sin olvidar la relevancia de los enfoques experimentales. Con la documentación se proporciona la historia sociopolítica, la geografía, la economía y las instituciones sociales. Pero para comprender como se utilizan las técnicas de gestión de la impresión en dicha cultura hay que realizar juegos interactivos. En paralelo, hay que proporcionar clases de perfeccionamiento del idioma. La formación de la sensibilidad se centra en la autoconsciencia del futuro expatriado, y se logra mediante ejercicios que le hagan sentir lo desagradables que pueden llegar a ser impactos negativos que produce una mala gestión de la impresión, para que los evite. Además, se les provee de técnicas de excusas, justificaciones y disculpas para mitigar las ofensas que puedan cometer y técnicas para incrementar su capacidad perceptiva y analítica de las nuevas situaciones. De esta forma se desarrollan las competencias interpersonales manipulando una serie de variables que resuelven problemas interaccionales.

El aprendizaje de la teoría de la gestión de la impresión tiene un carácter marcadamente individual puesto que trata de dar a conocer la repercusiones de su faceta más íntima : sus valores y creencias según su cultura y su evolución en otros contextos. Cada persona tiene un particular estilo de aprendizaje y de ahí es donde hay que partir para poder explicar y hacer ver los temas culturales con mayor eficacia. (Martín Rubio, 1998).

“A pesar de que todos los empleados que se envíen a un destino en el extranjero se beneficiarían de una formación transcultural amplia, el buen sentido económico dice que la formación más rigurosa y extensa debe reservarse a los expatriados cuya estancia en el extranjero sea superior a un año, y cuyo puesto de trabajo exija un gran conocimiento de la cultura local.” (Gómez Mejía, 1996). En la figura 1 se muestran tres formas distintas de enfocar la formación intercultural.

Como vemos, en la figura 1 el tipo de formación intercultural se centra en la duración de la estancia sin tener en cuenta el tipo de tareas a realizar, es decir, no distingue entre puestos directivos, personal técnico y de la relevancia estratégica de negociaciones de exportación que sólomente pueden llevar 1 mes o menos. No se tiene en cuenta si el personal técnico va estar poco tiempo y/o va interactuar poco con los habitantes del país pero que va a repercutir en la forma de utilizarlo los clientes de dicho país, y que puede generar conocimiento en los empleados de la filial de dicho país estableciendo rutinas globales y ampliando el aprendizaje colectiva de la empresa.

FIGURA 1: FORMAS DE PLANTEAR LA FORMACIÓN INTERCULTURAL

DURACIÓN DE LA ESTANCIA	DURACIÓN Y NIVEL DE FORMACIÓN	ENFOQUE DE LA FORMACIÓN TRANSCULTURAL
1-3 AÑOS	1-2 MESES ALTO	ENFOQUE DE ASIMILACIÓN SIMULACIONES FORMACIÓN EN SENSIBILIDAD CULTURAL CONOCIMIENTOS AMPIOS EN EL IDIOMA
2-12 MESES	1-4 SEMANAS MODERADO	ENFOQUE AFECTIVO FORMACIÓN EN EL IDIOMA SUCESOS CRÍTICOS CASOS FORMACIÓN EN REDUCCIÓN DEL ESTRÉS FORMACIÓN MODERADA EN EL IDIOMA

DURACIÓN DE LA ESTANCIA	DURACIÓN Y NIVEL DE FORMACIÓN	ENFOQUE DE LA FORMACIÓN TRANSCULTURAL
I MES O MENOS	MENOS DE UNA SEMANA BAJO	ENFOQUE DE PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE LA CULTURA. PELÍCULAS, LIBROS USO DE INTÉRPRETES FORMACIÓN EN EL IDIOMA A NIVEL DE "SUPERVIVENCIA"

Fuente: Gómez Mejía (1996)

CONCLUSIONES.-

Después de revisar el marco estratégico de los 90 (teoría de recursos y capacidades), la literatura referente a los ajustes de puestos en nuevos destinos nacionales y nuevos entornos internacionales, y la literatura sobre formación intercultural, se puede decir que queda mucho por conocer sobre como los expatriados se integran en el nuevo contexto internacional. Sobre todo, si consideramos el estudio de los expatriados españoles, ya que la literatura revisada se ha realizado a partir de estudios americanos, con todas las limitaciones que conlleva el analizar adaptaciones culturales desde la perspectiva de otra cultura distinta de la propia.

A esto se une, la necesidad actual de expatriados en España, pero aquí hay pocos que quieran serlo. La comodidad de residir en el país de origen donde gozan de una posición social y profesional reconocida es una de las causas. La resistencia a cambiar los hábitos es otra. (EL PAÍS, 15-6-97). La escasez de profesionales dispuestos a salir fuera la combaten algunas empresas con imaginación. "La motivación del expatriado para desarrollar su trabajo adecuadamente en un destino en el extranjero dependerá, en gran medida, de las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrezca la empresa" (Gómez Mejía, 1996). Para asegurarse de que en el futuro las empresas globales van a disponer de directivos internacionales, están invirtiendo en el desarrollo de jóvenes internacionales "junior".

Por último, hay que destacar que la formación intercultural previa no tiene por qué ser dirigida ampliamente por la empresa, sino que puede ser iniciada por el interesado. Esto es importante porque las empresas no suelen proporcionar dicha formación (Black y Mendenhall, 1990). Y si lo hacen, se centra únicamente en la formación de la sensibilidad que tiene que ver únicamente con el ajuste en el trabajo, con las tareas, dejando a parte, el resto de ajustes.

En este artículo he destacado los efectos positivos de la formación intercultural en la formación de expectativas realistas antes de la partida del expatriado. Dicha formación favorecerá en el futuro los procesos de comunicación entre personas de distintas culturas, factor que contribuye, a partir de las habilidades interpersonales y de la inteligencia emocional, a fomentar más rápidamente y mejor -y, por tanto, de forma más competitiva- el futuro aprendizaje colectivo en el país de destino pudiéndose crear rutinas globales. De esta forma, las habilidades técnicas del ejecutivo expatriado y de las capacidades de la organización se verán estimuladas por la favorable motivación que las habilidades interpersonales predisponen.

En esta era del conocimiento (Blackler, 1993; Grant, 1996) y del intercambio global, el desarrollo de la sensibilidad a través de la formación intercultural para reconocer y valorar las diferencias interpersonales y culturales ha adquirido especial importancia.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1991) INTERNATIONAL DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PWS-KENT, BOSTON
 AMIT, R; SCHOEMAKER, P.J (1993) "STRATEGIC ASSETS AN ORGANIZATIONAL RENT" STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 14 PP 33-46
 BALCELLS, J (1994) "EL CAPITAL HUMANO Y LA FORMACIÓN COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD" PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, NO. 58 PP. 297-310
 BARLETT, C.A Y GHOSHAL, S (1991) "LA EMPRESA SIN FRONTERAS. LA SOLUCIÓN TRANSNACIONAL" MADRID MCGRAWHILL

BARNEY J.B. (1991) "FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE" JOURNAL OF MANAGEMENT, 17 PP 99-120

BLACK, J.S. Y MENDENHALL,M, (1990) "CROSS-CULTURAL TRAINING EFFECTIVENESS: A REVIEW AND THEORETICAL FRAMEWORK FOR FUTURE RESEARCH" ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 15; 113-136

BLACK,J.S. ; MENDENHALL,M. Y ODDOY, G (1991) "TOWARD A COMPREHENSIVE MODEL OF INTERNATIONAL ADJUSTMENT: AN INTEGRATION OF MULTIPLE THEORETICAL PERSPECTIVES" ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 16-No.2, PP 291-317

BLACKLER, F (1993) "KNOWLEDGE AND THE THEORY OF ORGANIZATIONS: ORGANIZATIONS AS ACTIVITY SYSTEMS AND THE REFRAMING OF MANAGEMENT" JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 30:6 NOV. 1993 PP 863-883

BECKER,B ; GERHART,B (1996) "THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: PROGRESS AND PROSPECTS" ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 39, PP 779-801

BONACHE, J (1996) "EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA" ECONOMÍA INDUSTRIAL NO. 307 PP.37-48.

COLLINS, MONTGOMERY (1995) "COMPETING ON RESOURCES: STRATEGY IN THE 1990'S" HARVARD BUSINESS REVIEW, JULIO-AGOSTO

CROSBY, P.B CON IVANCEVICH,J.M; LORENZ,P SKINNER,S.J. (1996) GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. IRWIN.MADRID

EL PAÍS, DOMINGO 15-JUN-97 TRABAJAR EN EL EXTRANJERO.

FERNÁNDEZ, G; CUBEIRO,J.C; DALZIEL,M.M. (1996) LAS COMPETENCIAS: CLAVE PARA UNA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS. HAY GROUP. ED. DEUSTO

FERNÁNDEZ, Z (1993) "LA ORGANIZACIÓN INTERNA COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA" PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, NO. 56, PP.178-193

GASALLA,J.M. (1995) LA NUEVA DIRECCIÓN DE PERSONAS. MARCO PARADÓJICO DEL TALENTO DIRECTIVO" ED. PIRÁMIDE. MADRID

GIACALONE, R.A. BEARDM J.W. (1994) "IMPRESSION MANAGEMENT, DIVERSITY AND INTERNATIONAL MANAGEMENT" AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST, VOL. 37 NO. 5 MARCH 1994 PP. 621-636

GIBSON J.L; IVANCEVICH,J.M.; DONELLY J.H (1996) LAS ORGANIZACIONES.COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS.IRWIN.MADRID

GÓMEZ-MEJÍA L.R; BALKIN,D.V; CARDY,R.L (1996) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PRENTICE HALL MADRID

GRANT R.M. (1992) CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS: CONCEPTS, TECHNIQUES, APPLICATION. BASIL BLACKWELL, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS.

- (1996) "TOWARD A KNOWLEDGE-BASED THEORY OF THE FIRM"STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL VOL 17 (WINTER SPECIAL ISSUE) PP 109-122"

HALL,R (1992) "THE STRATEGIC ANALYSIS OF INTANGIBLE RESOURCES" STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 13 PP. 135-144

HAMEL, G; PRAHALAD, C (1994) COMPETING FOR THE FUTURE. HARVARD BUSINESS PRESS. BOSTON

HOFSTEDE, G (1983) "THE CULTURAL RELATIVITY OF ORGANIZATIONAL PRACTICES AND THEORIES"JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, OTOÑO 1983, PP 75-89

KLUCKHOHN,F; STRODKBECK, F.L. (1961) VARIATIONS IN VALUE ORIENTATIONS (EVANSTONS,IL:ROW, PETERSON, 1961)

KREITNER,R; KINICKI A. (1996) COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.IRWIN.MADRID

LADO A.A.;WILSON M.C (1994) "HUMAN RESOURCE SYSTMES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGES. A COMPETENCY-BASED PERSPECTIVE" ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 19 PP 699-727

MARTÍN RUBIO, I (1998) "INTERCULTURAL TRAINING FOR GLOBAL ORGANIZATIONS" MANAGEMENT REVIEW, VOL 10. NO. 3 JULY-SEPTEMBER, P. 143-153

MARTÍN RUBIO, I (1998) "FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES GLOBALES". PAPELES DE FORMACIÓN, NO. 16 NOVIEMBRE

MARTÍN RUBIO, I (1998) "INTERCULTURAL TRAINING IMPROVES GLOBAL ORGANIZATIONAL CAPABILITIES". EN JAYACHANDRAN, BALASUBRAMANIAN,DASTAGIR (EDS) MANAGING ECONOMIC LIBERALISATION IN SOUTH ASIA. ED. MACMILLAN INDIA LIMITED, DELHI., CHENNAI

MARTÍN RUBIO, I (1998)"INTERCULTURAL TRAINING IMPROVES GLOBAL ORGANIZATIONAL CAPABILITIES". IV IFSAM WORLD CONGRESS. ALCALÁ DE HENARES.

MARTÍN RUBIO, I (1997) "EL AUMENTO DE LA EFICACIA DE LOS DESTINOS EN EL EXTRANJERO GRACIAS A LA FORMACIÓN INTERCULTURAL". VII CONGRESO NACIONAL ACEDE, ALMERÍA

MENDENHALL, M.E; WILEY C. (1991) "STRANGERS IN A STRANGE LAND. THE RELATIONSHIP BETWEEN EXPATRIATE ADJUSTMENT AND IMPRESSION MANAGEMENT" AMERICAN BEHAVIORAL SCIENTIST, VOL 35 NO.5 MARCH 1994 PP 605-620

NICHOLSON, N (1984) "A THEORY OF WORK ROLE TRANSITIONS" ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY,29 PP. 172-191

PENROSE,E.T (1959) THE THEORY OF GROWTH OF THE FIRM. BASIL BLACKWELL, LONDRES

PETERAF,M.A (1993) "THE CORNESTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW"STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 11 PP. 179-191

ROBBINS,S.P. (1994) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. PRENTICE HALL. MÉXICO

TORRAS L. (1997) "APRENDER: LA VENTAJA MÁS SOSTENIBLE EN EL TIEMPO"NO. MONOGRÁFICO LA EMPRESA CAPAZ DE APRENDER ALTA DIRECCIÓN

THOMAS,V.C (1994) "THE DOWNSIDE OF DIVERSITY" TRAINING & DEVELOPMENT, ENERO PP 60-62

TUNG, R.L. (1982) "SELECTION AND TRAINING PROCEDURES OF U.S., EUROPEAN, AND JAPANESE MULTINATIONALS" CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL 25 NO. 1 PP 57-68

TUNG,R.L. (1988) "CAREER ISSUES IN INTERNATIONAL ASSIGNMENTS" ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, 2 , PP. 241-244

TUNG, R.L. (1988) THE NEW EXPATRIATES:MANAGING HUMAN RESOURCES ABROAD. CAMBRIDGE M.A. BALLINGER

WRIGHT,P.M; McMAHAN G.C Y McWILLIAMS, A (1994) " HUMAN RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE" THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 5 PP. 301-326