

No piense globalmente, actúe localmente: La gestión de las fuerzas centrípetas y centrífugas en los puestos internacionales

72



Juan I. Sanchez¹
Florida International
University (EEUU)
✉
sanchezj@fiu.edu

Do Not Think Globally, Act Locally: Managing Centripetal and Centrifugal Forces in International Assignments

I. INTRODUCCIÓN

La literatura sobre los puestos o asignaciones internacionales se ha expresado con comprensible vehemencia acerca de la necesidad de desarrollar una mentalidad global para tener éxito en las empresas multinacionales (véase Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007, para una revisión del tema). Una cuestión que atraviesa toda esta literatura es que los ejecutivos internacionales necesitan llevar a cabo una constante metamorfosis adoptando las formas locales en una gran variedad de contextos culturales (véase, por ejemplo, Kefalas, 1998). El objetivo de esta reflexión no es minimizar las contribuciones y las concepciones de las investigaciones anteriores sobre los puestos internacionales, sino alertar acerca de un concepto erróneo muy extendido, inspirado por una lectura poca atenta de dicha literatura, a saber, que el éxito en los negocios en una misión internacional requiere que el directivo se convierta en un “camaleón cosmopolita” dispuesto a renunciar a lo que convenga para triunfar a escala local.

Como ocurre en la física, puede afirmarse que los puestos internacionales se rigen, a la vez, por unas fuerzas “centrífugas” y otras “centrípetas”. Mientras que las fuerzas centrífugas como las presio-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este documento, se sostiene que la literatura sobre los puestos o asignaciones internacionales posiblemente está sesgada a favor de la localización, ignorando así que los principales factores impulsores del éxito de las empresas globales albergan un imperativo estratégico global. Se formulan varios argumentos a favor de mantener un imperativo global, junto con algunos argumentos en contra de los esfuerzos de localización que ponen en peligro la ventaja competitiva de la empresa. Se propone un modelo bidimensional de la mentalidad global, en el que la localización y la globalización no representan los dos polos opuestos de un continuo bipolar a equilibrar, sino dos conjuntos distintos de fuerzas paradójicas a gestionar.

EXECUTIVE SUMMARY

It is argued herein that the literature on international assignments is possibly skewed in favor of localization, thereby ignoring that a global, strategic imperative often houses the key drivers of global firms' success. Several arguments in favor of standing by a global imperative are formulated, together with arguments against localization efforts that endanger the firm's competitive advantage. A bidimensional model of the global mindset is proposed, where localization and globalization do not represent the opposite poles of a bipolar continuum to be balanced, but two distinct sets of paradoxical forces to be managed.

nes locales e institucionales empujan a los directivos en puestos internacionales hacia la localización, las fuerzas centrífugas los impele-
len hacia los lógicos objetivos estratégicos de las sedes centrales. Sostengo aquí que el secreto del éxito en una misión internacional no radica en hallar un equilibrio salomónico entre las fuerzas locales (centrífugas) y las globales (centrípetas). Dicho de otra forma, la gestión del dilema global-local no implica necesariamente renunciar un poco al imperativo global en beneficio de las particularidades locales. Por el contrario, en muchos casos gestionar las operaciones internacionales implica rechazar el consejo tradicional de “actuar localmente” y, en su lugar, atenerse a determinados aspectos que se

consideran estratégicamente críticos y no sujetos a ningún compromiso. En mi opinión, esta capacidad de determinar el valor estratégico de determinados aspectos del negocio es, por lo menos, tan importante como la capacidad de entender los matices implícitos en una cultura diferente. De hecho, la inteligencia cultural, que ha sido definida como “la capacidad de actuar efectivamente en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural” (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Tampler, Tay & Chandrasekar, 2007), no implica necesariamente que las personas se limiten a emular los usos locales. Por el contrario, los ejecutivos internacionales más efectivos en ocasiones pueden decidir conscientemente *oponerse* a cambiar determinados aspectos del negocio. Al proceder así, estos ejecutivos no ignoran las advertencias

que les indican que dichos aspectos se oponen a las normas locales; bien al contrario, su sólida comprensión de la cultura de acogida, junto con una comprensión profunda del imperativo estratégico de la empresa, les llevan a promover el valor estratégico añadido por estos aspectos distintos, a pesar de que (y, con frecuencia, ya que) se desvían de las normas locales.

Como indica el título de este documento, la premisa central que se avanza aquí es que aconsejar a los directivos internacionales que “piensen globalmente y en parte erróneo, porque sugiere que hay que someterse a los usos locales hasta donde sea necesario, siempre que la empresa “global” salga beneficiada. Esta concepción de lo *global* como algo que no se ve afectado por las partes ignora el pensamiento moderno sobre gestión estratégica, que aboga por la creación de un clima corporativo fuertemente compartido que indique la importancia de ciertas competencias estratégicas o esencia-

Aquellos aspectos del modelo de negocio de la empresa que le aportan novedad, innovación y eficiencia a menudo derivan de la exclusividad asociada con su marca global o sus economías de escala

les en general (Bowen & Ostroff, 2004; Sanchez & Levine, 2009). Por ello, con frecuencia los directivos internacionales tienen que *pensar y a la vez actuar* globalmente, lo que naturalmente no excluye que, en ocasiones, tengan que pensar y a la vez actuar localmente también.

Los argumentos que introduciremos a continuación amplían los relativos a la necesidad de gestionar las dualidades implícitas en el rol de expatriados que mis colegas y yo ya formulamos hace una década (Sánchez, Spector & Cooper, 2000). Sin embargo, nuestro argumento de que gestionar una empresa internacional requiere aprender a vivir con las dualidades inherentes al rol de expatriado difiere del consejo tradicional que recomienda “equilibrar” las cuestiones globales y locales, lo que en ocasiones se resume en la palabra “glocalización”. A diferencia del modelo bipolar que ha predominado hasta el momento, nuestro modelo bidimensional sostiene que gestionar las dualidades de un rol internacional no implica hallar un punto de equilibrio salomónico entre las fuerzas centrípetas y las fuerzas centrífugas (**figura 1**). Por el contrario, gestionar la tensión entre las fuerzas locales y globales implica, a menudo, ignorar las presiones con el fin de identificar ciertos aspectos del negocio que se consideran estratégicamente críticos y, por tanto, no sujetos a compromiso. Por tanto, el consejo ampliamente difundido de “glocalizar” no se consigue simplemente cediendo un poco ante las fuerzas locales y globales, con el fin de encontrar un punto medio. Por el contrario, encontrar este punto medio entre los dos vectores que representan las fuerzas locales y las globales puede resultar mortal para el propio negocio, porque los aspectos globales que se han sacrificado para lograr este equilibrio acaso son los que daban al negocio su exclusividad y competitividad. Como señaló Rhinesmith (2005), la paradoja global, como cualquier otra paradoja, no puede resolverse, sino que debe ser gestionada.

Naturalmente, también es cierto que una terca y provinciana resistencia a localizar los aspectos marginales del negocio puede acelerar su fracaso, pero proceder demasiado rápido a la hora de localizar puede acabar con la esencia de la ventaja competitiva de la propia empresa. Al fin y al cabo, no hay nada menos competitivo, menos sostenible y más fácil de imitar que la mera réplica de las mismas trilladas fórmulas locales. Aquellos aspectos del modelo de negocio de la empresa que le aportan novedad, innovación y eficiencia a menudo derivan de la exclusividad asociada con su marca

PALABRAS CLAVE

Asignaciones internacionales, expatriación, dirección internacional

KEY WORDS

International assignments, expatriation, international management

global, sus economías de escala u otras características relacionadas con sus operaciones globales, más que de la localización. Una localización excesiva puede diluir esta ventaja competitiva y convertir el negocio en una réplica mediocre y poco original de las empresas locales más conocidas y mejor afianzadas.

La importancia de atenerse a determinados estándares globales se evidencia por el éxito de las marcas globales en los mercados emergentes, los cuales, en palabras de un consumidor nigeriano, con frecuencia están “obsesionados por las marcas conocidas” (*brand-crazy*). Como señaló un ejecutivo de una empresa estadounidense, “en China, si puedes poner una marca conocida a un producto, puedes venderlo”. Por tanto, todo intento de localizar un producto o un servicio que en cierto modo degrade la denominación de la marca probablemente fracasará. En efecto, las investigaciones realizadas en torno a la denominada “desventaja de lo extranjero” (*liability of foreignness*) destacan las dificultades de hacer negocios en un entorno desconocido, pero también indican que limitarse a copiar las prácticas locales es un mal consejo para superar esta desventaja (Zaheer, 1995). Atenerse a los aspectos estratégicos del propio modelo empresarial, especialmente cuando dicho modelo difiere considerablemente de los usos locales, representa sin lugar a dudas elegir el camino difícil, pero puede que sea la única manera de desarrollar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El consejo de “localizar el desayuno, globalizar el almuerzo” constituye una metáfora válida de lo que creo que marca un requisito ampliamente ignorado para tener éxito en la dirección de empresas en el extranjero. Esta metáfora se inspira en mis interacciones con la alta dirección de una corporación multinacional del sector de la comida rápida cuyo principal producto son las hamburguesas al estilo norteamericano. Dicha corporación ha optado sabiamente por internacionalizarse localizando su menú de desayunos con artículos de desayuno populares de cada cultura (como por ejemplo los “Johnny cakes” en Jamaica, el “Tajine” en Marruecos, las “Mallorcas” en Puerto Rico, y el “Gallo Pinto” en Costa Rica, por citar tan solo algunos ejemplos) como medio para atraer a los clientes a consumir su producto principal (es decir, las hamburguesas al estilo norteamericano) en el almuerzo y en la cena. Los directivos internacionales de esta empresa de comida rápida entendieron claramente la necesidad de mantener su artículo primario, el menú de valor añadido que constituye la hamburguesa al estilo norteamericano, ya que si

lo hubieran sustituido por una especialidad local habrían diluido su ventaja competitiva al convertirse en una simple cadena local más. Defender la preservación de los aspectos auténticamente estratégicos del modelo de negocio de la empresa no implica que los valores que defiende la sede central sean superiores a los de los países de acogida. No es necesario reabrir el debate sobre el relativismo cultural, que ha cuestionado los méritos de un conjunto de valores culturales por encima de los demás. Por el contrario, yo defiendo un enfoque básicamente estratégico para las misiones internacionales y, por tanto, suscribo la visión de que los ejecutivos internacionales son los principales responsables de la toma de decisiones con el fin de implementar a escala local una estrategia global. Como parte de su rol de implementar la estrategia de la empresa, los directivos internacionales deberían ser conscientes no sólo de las cuestiones locales a las que deben ajustarse, sino igualmente (si no más) de las cuestiones que son clave desde el punto de vista estratégico y que, a pesar de su aparente oposición a los usos locales, deberían conservarse intactas o por lo menos modificarse lo menos posible. En las siguientes secciones analizo más a fondo las competencias que deben tener los directivos internacionales para gestionar el aparente conflicto existente entre las cuestiones locales y globales que inciden en su cometido. En las páginas siguientes he dividido mi análisis de estas competencias directivas en dos grandes tipos: las competencias cognitivas y las competencias emocionales. He elegido estos dos términos deliberadamente, porque proporcionan un paralelismo con los constructos de la *complejidad cognitiva* y el *cosmopolitismo* que se consideran subyacentes a la noción de “mentalidad global” (Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007; Rhinesmith, 1992). Mi posición es que las discusiones sobre estos dos constructos han inclinado a menudo la balanza a favor de las fuerzas “centrífugas”, poniendo así de relieve la necesidad de adoptar soluciones locales, en detrimento de las fuerzas “centrípetas”, que exigen la conservación o por lo menos la modificación mínima necesaria de los elementos estratégicos críticos.

2. COMPETENCIAS COGNITIVAS

Las discusiones sobre los requisitos cognitivos de los puestos internacionales tienden a hacer hincapié en la necesidad de absorber y procesar una gran cantidad de información procedente de una variedad de fuentes, así como de revisar la propia visión del mundo



con arreglo a dicha información. Un tema subyacente en esta literatura es que los directivos internacionales son reacios a cambiar sus maneras de actuar, y que como consecuencia de ello a menudo no prestan atención (o incluso desdeñan) a aspectos locales que pueden ser críticos para su empresa. Es obvio que el supuesto en el que se basan estas discusiones es que, si se les deja hacer, los directivos internacionales tienden a ser etnocéntricos y pierden oportunidades en su nuevo entorno. Esta línea de pensamiento parece estar en línea con la expansión internacional de las empresas multinacionales tras la Segunda Guerra Mundial. En aquella época previa a la globalización, la principal preocupación era que muchos nacionales del país de origen no estaban preparados para hacer negocios en entornos culturalmente distintos, que ejercerían un enfoque etnocéntrico limitándose a replicar lo que hacían en su país y que, por consiguiente, fracasarían.

Esta visión de los expatriados se basa en las mismas premisas que caracterizan la investigación sobre la gestión de la diversidad, que aboga por una serie de medios (como, por ejemplo, la formación para la diversidad) diseñados para incrementar la conciencia de los ejecutivos sobre los matices inherentes a la fuerza de trabajo actual, que es culturalmente diversa incluso dentro del propio país (Sanchez & Brock, 1996; Sanchez & Medkik, 2004). A pesar de la importancia de una visión intercultural y de la inteligencia cultural en los heterogéneos lugares de trabajo actuales (Ang *et al.*, 2007), las raíces primarias del fracaso de los expatriados podrían ser otras. En primer lugar, la globalización ha reducido considerablemente las distancias culturales y ha incrementado la conciencia de cómo se vive y cómo se hacen negocios en otros países. Aunque un ejecutivo internacional pueda sentirse perdido o desplazado (o quizás a causa de ello), puede que adopte demasiado rápidamente los usos locales, lo cual puede desde el punto de vista estratégico ser tan fatal como ignorarlos. Por tanto, yo diría que las llamadas a realizar nuevos estudios sobre la complejidad cognitiva como requisito para las misiones internacionales deben ser cualificadas, porque si bien es cierto que el mundo es cada vez más complejo e interconectado, los fracasos de la dirección de empresas internacional a menudo no son consecuencia de una falta de comprensión del complejo entorno global, sino de no discernir los aspectos centrales y fundamentales del propio modelo empresarial, cuya localización puede poner en riesgo sus propios fundamentos.



El pensamiento actual sobre los requisitos cognitivos de los directivos internacionales ignora a menudo que una sólida comprensión de cómo funcionan las cosas en otros lugares, independientemente de lo complejas que sean estas diferencias e interrelaciones, no debería conducir necesariamente a una localización considerable de las propias prácticas empresariales. De hecho, yo diría que posiblemente es más importante asegurarse de que los directivos internacionales tienen una visión estratégica de su empresa, que unida a su comprensión del entorno global garantizará que no localicen los aspectos centrales del modelo de empresa que le proporcionan la ventaja competitiva. En otras palabras, existe una diferencia entre comprender el terreno local y actuar localmente. Armados con una comprensión de las normas locales, los ejecutivos internacionales están mejor posicionados para darse cuenta de que trabajar de manera distinta, como dicta su imperativo global y estratégico, pueden conferirles una ventaja única.

Es posible que las discusiones sobre la complejidad cognitiva en el contexto de la dirección internacional de empresas pongan un énfasis excesivo en la diferenciación en detrimento de la integración (Gupta & Govindarajan, 2002). Ciertamente, es importante comprender y cambiar los propios esquemas cognitivos para adaptarse a una variedad de contextos distintos, pero esta diferenciación no garantiza el éxito internacional. Por el contrario, es la integración de esta variedad de elementos y, quizás más importante, la subordinación de los mismos al imperativo global que representa la estrategia de la empresa, lo que es verdaderamente crítico (Kedia & Mukherji, 1999). En cierto modo, parece justo afirmar que los directivos deben tener la habilidad de simplificar los entornos complejos, y de comprender qué aspectos de su negocio son importantes desde el punto de vista estratégico y no pueden por tanto sacrificarse por intereses locales. Dicho de una manera más simple, los directivos no deberían perderse en las diferencias superficiales entre culturas, sino que deberían en cambio tener la habilidad de “separar la figura del fondo” comprendiendo la magnitud y el alcance de la contextualización que el entorno local requiere y, lo que es más importante, el umbral de dichos esfuerzos de localización más allá del cual se diluiría o se perdería completamente la ventaja competitiva del propio modelo.

3. COMPETENCIAS EMOCIONALES

El concepto de cosmopolitismo parece dominar las discusiones sobre los requisitos culturales de una mentalidad global (Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller, 2007). El centro de atención de este debate parece que es la necesidad de ser sensible a una serie de normas culturales distintas.

Por supuesto, el respeto de las normas y valores locales es una condición necesaria para la dirección de empresas internacional, pero no excluye el reconocimiento de que, en muchos casos, la ventaja competitiva de la empresa procede del hecho de ser distinta. Así, por ejemplo, el éxito de las marcas globales se debe a que despiertan los hábitos de consumo de los consumidores locales en las economías emergentes, dado que dichos consumidores optan por modelar sus hábitos de consumo siguiendo los de las sociedades a las que aspiran en convertirse, por lo menos en parte. En cierto modo, puede afirmarse que el éxito de las marcas globales está determinado hasta cierto punto por su capacidad para replicar un modelo de eficacia comprobada que ya ha sido respaldado por los consumidores en su país de acogida. Si los esfuerzos de localización de un producto o servicio diluyen la marca hasta el punto de que ésta deja de representar a la sociedad a la que se aspira, el éxito puede estar en peligro.

La creencia generalizada de que quienes tienen asignada una misión internacional fracasan principalmente porque son incapaces de hacer frente a los usos locales o de “localizar” no está respaldada por la evidencia empírica. En realidad, si bien una gran cantidad de investigaciones (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer & Luk, 2005; Bolino, 2007; Mezas & Scandura, 2005; Takeuchi, Lepak, Marinova & Yun, 2007) han sugerido que la inadaptación es uno de los principales factores que contribuyen al fracaso de los expatriados, dichas investigaciones no han demostrado que el fracaso se deba necesariamente a que quienes tienen asignada una misión internacional han cometido errores en el sentido de no haber adoptado los usos locales. Por el contrario, yo sostengo que el fracaso se debe a menudo no a la incapacidad de actuar localmente, sino al hecho de no implementar o, posiblemente con mayor frecuencia, al hecho de no insistir en determinados estándares globales simplemente porque dichos estándares parecen estar en contradicción con los usos locales.

Una corriente distinta de investigación ha explorado el rol de las experiencias interculturales previas como antecedente del encaje en las misiones internacionales (Takeuchi, Shay & Li, 2008; Takeuchi, Tesluk, Yun, Lepak, 2005). Sin embargo, se ha reflexionado menos sobre por qué estas experiencias facilitan el proceso de encaje. A mi entender, una conclusión injustificada que a menudo se extrae de dicha evidencia es que la experiencia intercultural permite a los individuos resolver la tensión existente entre las fuerzas globales y locales aceptando y adoptando simplemente los usos locales. Yo diría que la experiencia intercultural previa se convierte en un precursor del encaje a través de un mecanismo distinto. Sin lugar a dudas, la experiencia intercultural permite al individuo experimentar la tensión entre las fuerzas globales y locales. Sin embargo, aquéllos que aprenden realmente de esta experiencia no son quienes adoptan rápidamente las costumbres locales, sino quienes adoptan las normas locales sin rechazar su cultura de origen. Es decir, la adopción de las costumbres locales constituye una imitación irreflexiva, y no puede equipararse a una adaptación inteligente.

La literatura sobre la aculturación y la identidad cultural ha revelado que la inadaptación no se debe necesariamente al hecho de rechazar la cultura de acogida, sino de intentar imponer la cultura del país de origen como una costumbre superior y opuesta a la del país de acogida (Sanchez & Fernandez, 1993). Por tanto, cuando el directivo percibe las identidades de acogida y de origen como mutuamente excluyentes no se da cuenta de que un individuo puede en realidad desarrollar múltiples identidades y encajar simultáneamente en varios grupos y conjuntos de normas.

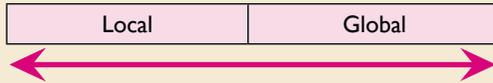
En resumen, los directivos que aprenden a conciliar la tensión entre la cultura de origen y la cultura de acogida lo hacen reconociendo que las fuerzas globales y locales son dos conjuntos de fuerzas distintas que pueden coexistir, en lugar de ser polos opuestos del mismo continuo. En otras palabras, como mejor se describe el proceso de aculturación del que participa el ejecutivo internacional es como un modelo bifactorial, en el que la identificación con la cultura de acogida avanza a lo largo de un continuo distinto que la identificación con el país de origen (**figura 1**). Este modelo bidimensional contrasta con el modelo bipolar, en el que el polo local es el polo opuesto al polo global ya sea en un continuo “de pensamiento” o en un continuo “de acción” (Kefalas, 1998). Por consiguiente, ges-



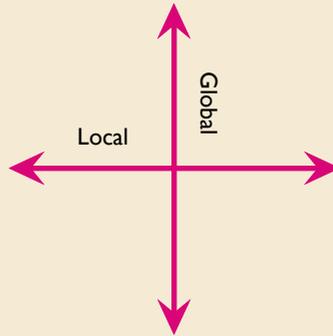
tionar la tensión entre las fuerzas locales y las fuerzas globales no significa necesariamente “equilibrarlas” encontrando un punto medio proverbial en el que dichas fuerzas se neutralizan mutuamente y alcanzan un equilibrio, sino a menudo aprender a vivir con estas dualidades en lugar de intentar resolverlas atajando la una en beneficio de la otra.

Figura 1. Modelos bipolar y bidimensional de las misiones internacionales

MODELO BIPOLAR



MODELO BIDIMENSIONAL



La literatura ha advertido desde hace tiempo a los ejecutivos internacionales sobre los peligros de “volverse nativo”, lo cual implica romper todos los vínculos con la sede central y convertirse en un ardiente defensor del enfoque local de hacer negocios ante la insistencia de la sede central de mantener ciertos estándares globales. Este proceso de “naturalización psicológica” aleja al directivo internacional de su rol sin fronteras, cuya naturaleza es precisamente mantener una identidad dual y lealtades duales tanto con el país de origen como con el país de acogida (Sanchez *et al.*, 2000). Volverse nativo representa el polo contrario de rechazar toda forma de localización, y ambos enfoques son formas ineficaces de gestionar la tensión entre las fuerzas centrípetas y centrífugas, porque ambos suponen que estas fuerzas deberían equilibrarse —la fuerza de uno

debería reducirse a favor de la fuerza del otro—, de manera que pueda alcanzarse un equilibrio proverbial. Yo sostengo que equilibrar estas fuerzas no es necesariamente una forma efectiva de gestionarlas, porque bastante a menudo para tener éxito es necesario que estas fuerzas estén desequilibradas, por ejemplo preservando ciertos estándares globales ante la oposición local. En realidad, dirigir una empresa no es hacer política, y por tanto un enfoque “centrista” no atrae necesariamente a una gama más amplia de posibles consumidores.

4. IMPLICACIONES PARA LA FORMACIÓN DE EJECUTIVOS

Otra faceta de lo que en mi opinión es un énfasis excesivo en la localización la ilustra la abundancia de casos docentes que describen el fracaso de “expatriados” insensibles a la interculturalidad, casi xenófobos, que se negaron a localizarse, que conservaron el estilo de vida de su país de origen y a los que no les interesó aprender de los locales o juntarse con ellos. En mi opinión, estos casos no ilustran un fenómeno igualmente importante; éste es el caso de los expatriados que, en su afán por acomodarse a las normas locales, no preservaron los elementos centrales del modelo global de su empresa, lo que a su vez habría evitado que fracasaran. Muy pocos casos hablan de los expatriados que al renunciar fácilmente a sus estándares porque no se ajustaban a las contraproductivas normas locales, como por ejemplo la relajación en los plazos, la falta de rendición de cuentas, los sobornos y el dejarse llevar por la mentalidad dominante, acabaron pagando un alto precio por su localización apresurada e irreflexiva.

Por desgracia, las discusiones docentes sobre la necesidad de alcanzar un equilibrio entre las preocupaciones globales y las preocupaciones locales a menudo están sesgadas, porque hacen indebidamente hincapié en la necesidad de ser flexible, lo cual se representa a menudo como la necesidad de adaptar las propias prácticas a los usos locales. Muchos menos frecuentes son los casos que señalan el fracaso de empresas que, obsesionadas con la necesidad de localizarse, acabaron perdiendo su ventaja competitiva, o los casos en los que un ejecutivo estratégicamente perspicaz comprendió la importancia de atenerse a ciertas prácticas globales a pesar de la oposición local.

Las raíces de esta preferencia por contenidos que aconsejan a los ejecutivos que se localicen son comprensibles. Sin lugar a dudas, es

probable que los instructores que animan a los ejecutivos a viajar, a ser mundanos y a convertirse en sofisticados “cosmopolitas” para poder mezclarse perfectamente en el entorno multicultural actual de los negocios adquieran gran popularidad entre los estudiantes. Al fin y al cabo, convertirse en un ejecutivo cosmopolita y viajado al más puro estilo James Bond es una propuesta encantadora. El inconveniente de este enfoque es que, al ignorar la necesidad, menos atractiva pero probablemente más crítica, de atenerse a los elementos principales de la estrategia de la empresa podemos estar haciendo un flaco favor a aquéllos a los que decimos estar formando para una misión internacional. Al fin y al cabo, incluso James Bond

conservó algunas normas culturales de su país de origen cuando estaba realizando una misión, como lo demuestra su preferencia por un esmoquin en vez de la ropa local en la mayoría de los actos sociales...

Bromas aparte, al inclinar la balanza a favor del cosmopolitismo se está pasando por alto que el éxito en una misión internacional a menudo no está determinado por la voluntad de adaptarse a una cultura distinta, sino precisamente por la negativa a relajar ciertos aspectos estratégicos de la propia empresa (como por ejemplo los plazos de la empresa) simplemente porque no se ajustan a las normas locales. Lo que estoy resaltando, por tanto, es que para triunfar en una misión internacional resulta clave la capacidad de discernir los aspectos realmente estratégicos de la empresa que no deben comprometerse, y que debería animarse a los ejecutivos internacionales a defender incansablemente estos aspectos, a pesar de las pérdidas de popularidad que es probable que deban soportar a causa de su insistencia. En

otras palabras, formar ejecutivos para que gestionen las preocupaciones globales y locales no debería equipararse a un ejercicio de física en el que el objetivo es calcular el punto de equilibrio perfecto entre dos vectores. Concretamente, para gestionar el dilema global-local no siempre es necesario inclinar la balanza a favor del lado local; por el contrario, dado que gran parte de esta literatura hace hincapié en la necesidad de adaptarse a los usos locales, los instructores deberían probablemente añadir un peso añadido al lado global, lo cual incluye reforzar la necesidad de preservar las prácticas estratégicas que de lo contrario sucumbirían a la inercia de las fuerzas locales.

84

Las leyes de la física no son aplicables al dilema global-local, que no se resuelve identificando simplemente un punto medio adecuado entre las fuerzas centrípetas (globales) y las fuerzas centrífugas (locales), sino aprendiendo a vivir con la tensión entre ellas

5. CONCLUSIÓN

He sostenido aquí que las leyes de la física no son aplicables al dilema global-local, que no se resuelve identificando simplemente un punto medio adecuado entre las fuerzas centrípetas (globales) y las fuerzas centrífugas (locales), sino aprendiendo a vivir con la tensión entre ellas. De hecho, en una misión internacional el éxito se alcanza a menudo exagerando la tensión local-global, como sucede en los casos en los que el ejecutivo comprende la importancia de conservar ciertas prácticas estratégicas clave, a pesar de su aparente oposición a las costumbres locales. Espero que la discusión precedente estimule nuevas investigaciones que no teman desafiar el paradigma que ha dominado nuestro pensamiento sobre los puestos o misiones internacionales hasta la fecha.

BIBLIOGRAFÍA

- Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.; Ng, K. Y.; Tampler, K. J.; Tay, C.; Chandrasekar, N. A. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural adjustment and decision making, cultural adaptation, and task performance". *Management and Organization Review*, 3(3): 335-371.
- Bhaskar-Shrinivas, P.; Harrison, D. A.; Shaffer, M. A.; Luk, D. M. (2005). "Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions". *Academy of Management Journal*, 48(2): 257-280.
- Bolino, M. C. (2007). "Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations". *Journal of International Business Studies*, 38, 819-835.
- Bowen, D. E.; Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system". *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Grauer, S. (1989). *Think Globally, Act Locally: A Delphi Study of Educational Leadership Through the Development of International Resources in the Local Community*. University of San Diego, San Diego.
- Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (2002). "Cultivating a global mindset". *Academy of Management Executive*, 16(1): 116-126.
- Kedia, B.; Mukherji, A. (1999). "Global managers: Developing a global mindset for global competitiveness". *Journal of World Business*, 34(3): 230-251.
- Kefalas, A. G. (1998). "Think globally, act locally". *Thunderbird International Business Review*, 40(6): 547-562.
- Levy, O.; Beechler, S.; Taylor, S.; Boyacigiller, N. A. (2007). "What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 38, 231-258.
- Mezias, J. M.; Scandura, T. A. (2005). "A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple-mentoring perspective". *Journal of International Business Studies*, 36, 519-538.

- Rhinesmith, S. H. (2005). *How can you manage global paradox?* Mercer Delta Executive Learning Center.
- Rhinesmith, S. H. (1992). "Global mindsets for global managers". *Training & Development*, octubre, 63-68.
- Sanchez, J. I.; Brock, P. (1996). "Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity?" *Academy of Management Journal*, 39(3): 704-719.
- Sanchez, J. I.; Fernandez, D. M. (1993). "Acculturative stress among Hispanics: A bidimensional model of ethnic identification". *Journal of Applied Social Psychology*, 23(8): 654-668.
- Sanchez, J. I.; Levine, E. L. (2009). "What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?" *Human Resource Management Review*, 19(2): 53-63.
- Sanchez, J. I.; Medkik, N. (2004). "The effects of diversity awareness training on differential treatment". *Group & Organization Management*, 29(4): 517-536.
- Sanchez, J. I.; Spector, P. E.; Cooper, C. L. (2000). "Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model". *Academy of Management Executive*, 14(2): 96-106.
- Takeuchi, R.; Lepak, D. P.; Marinova, S. V.; Yun, S. (2007). "Nonlinear influences of stressors on general adjustment: The case of Japanese expatriates and their spouses". *Journal of International Business Studies*, 38, 928-934.
- Takeuchi, R.; Shay, J. P.; Li, J. (2008). "Who does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test". *Academy of Management Journal*, 51(1): 45-60.
- Takeuchi, R.; Tesluk, P. E.; Yun, S.; Lepak, D. P. (2005). "An integrative view of international experience". *Academy of Management Journal*, 48(1): 85-100.
- Zaheer, S. (1995). "Overcoming the liability of foreignness". *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.

NOTAS

1. Autor de contacto: Department of Management and International Business; College of Business Administration; Florida International University; 11200 SW 8 Street, RB 343 A; Miami, FL 33199; USA.

