

IMPACTO DE LA FORMACION Y ASISTENCIA CROSS-CULTURAL CON RELACION A FRACASOS EXTERNOS

Impact of the training and cross-cultural assistance in relation to external failures

RESUMEN

El propósito del presente trabajo consiste en establecer conexiones entre el impacto de la formación y asistencia cross-cultural con relación a los fracasos foráneos. Así, una revisión de distintas investigaciones teóricas y empíricas sobre los mencionados tópicos y los resultados obtenidos en 19 de 44 casos donde hubo formación y asistencia cross-cultural, permitieron expresar un cuerpo de consideraciones que con aproximación en la teoría de agencia ratificaron la importancia de la respectiva práctica para reducir desajustes externos en el personal expatriado, si bien se advierte que su efectividad puede estar supeditada a distintos condicionantes vinculantes con la materia.

PALABRAS CLAVES: Asistencia cross-cultural; Expatriados; Fracasos externos; Formación cross-cultural.

ABSTRACT

The purpose of this study is to establish connections between the impact of cross-cultural training and assistance in relation to foreign failures. Thus, a review of different theoretical and empirical research on the above topics and the results obtained in 19 of 44 cases where there was cross-cultural training and assistance allowed to express a body of considerations that approach to the theory of agency reaffirmed the importance of the respective practice to reduce external failures in the expatriate staff, while warns its effectiveness according to various constraints binding with the matter.

KEYWORDS: *Cross-cultural attendance; Expatriates; External failures; Cross-cultural training.*

1. INTRODUCCIÓN

Derivado del crecimiento de los negocios a nivel internacional, las actividades desempeñadas por las organizaciones en el plano foráneo suelen considerarse determinantes a efectos de sobrevivencia en un mundo signado por la globalización económica [1]. No obstante y a pesar de que la calidad de la gerencia en el orden externo suele considerarse más crítica que su contraparte doméstica [2], algunas evidencias siguen apuntando a subestimar en cierto grado tal complejidad sobretodo en materia de recursos humanos, a sabiendas de la necesidad de contar con personal que pueda ajustarse y desempeñar exitosamente las labores asignadas en el ámbito foráneo [3;4;5]. En consecuencia y considerando que la expatriación es la más clara manifestación de la globalización bajo la perspectiva de los recursos humanos [6;7], y que una exitosa transferencia está integrada entre otros elementos por la preparación y apoyo tanto del ejecutivo como de su familia [8;9], se estima que la formación y asistencia cross-cultural puede representar un importante recurso para minimizar los potenciales inconvenientes derivados del traslado toda vez que los respectivos programas se enfoquen

estratégicamente bajo el plano profesional, familiar y organizativo. Así y tomando en consideración tal planteamiento, se exploró determinar como cuestión en el presente estudio, hasta qué punto el entrenamiento y asistencia cross-cultural como práctica de recursos humanos, puede contribuir a reducir los fracasos externos vinculados a las transferencias, entendiendo dicho fracaso como un retorno prematuro, si bien situaciones vinculadas con rotación, bajo desempeño, retraining psicológico y renuencia a aceptar nuevas transferencias entre otros aspectos formen parte del elemento señalado. En consecuencia y tomando en cuenta que numerosos argumentos a favor y en contra de la práctica respectiva han sido esgrimidos [10;11;12;13;14], se delimitó como parte del presente estudio las siguientes consideraciones: (a) caracteres de la formación y asistencia recibida, (b) importancia concedida a diferentes temáticas, (c) tipos de desajustes y causas observadas y finalmente (d) la percepción de efectividad de la práctica por parte de los expatriados de cara a vincular estos condicionantes entre sí. Derivado de ello y para dar respuestas a la cuestión expresada, se hizo uso de la metodología cualitativa y dentro de ella el estudio de casos explicativos como estrategia para explicar y predecir el fenómeno examinado. Por tal

ALBERTO MIRABAL

Administrador, Ph.D.

Profesor Asociado

UCLA

albertomirabal@ucla.edu.ve

CI-DAC - UCLA

motivo, entendiendo que (a) la metodología cualitativa se enmarca dentro de las corrientes de la epistemología, (b) que cada vez son más las investigaciones que en el campo las ciencias sociales hacen uso de la misma incrementando su legitimidad [15;16], (c) que su utilización admite la presencia de dificultades derivadas por razones de tiempo y recursos, y (d) que exige entre otras condiciones, una visión holística de la realidad, la aceptación de un marco teórico previo y la capacidad de análisis para interpretar de manera adecuada el fenómeno que se investiga, estimamos que su elección no sólo cumple con estas condiciones sino que por la naturaleza del estudio en términos del contexto y del nivel de discreción que exige, permite ajustarse dentro de los límites establecidos al examen de la realidad estudiada contribuyendo al desarrollo de otras perspectivas teóricas que en materia organizativa o de cualquier otro campo sea susceptible de presentarse. De igual manera y como complemento al respectivo estudio, se sustenta la argumentación en la teoría de la agencia [17] procurando expresar mediante ese marco conceptual, un cuerpo de relaciones en la que una parte al delegar el trabajo en la otra, no puede dejar de obviar los posibles conflictos entre los deseos, objetivos y actitudes hacia el riesgo derivadas de ambas partes [18], vinculantes en todo caso con la temática puntual de la formación y asistencia cross-cultural como vía formal para reducir entre otras consideraciones, los riesgos derivados de una errada transferencia externa.

2. METODOLOGIA

El estudio planteado es de corte empírico con sustrato en investigación cualitativa. Bajo este formato, se hizo uso de casos explicativos, los cuales sirven para estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto, en el que los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes y donde son utilizadas distintas fuentes de evidencia [19]. En ese sentido, este tipo de metodología se caracteriza porque (a) se centra en la búsqueda de las causas, (b) el diseño de la investigación exige un papel más activo por parte del investigador derivado de la multiplicidad de fuentes a las que debe recurrir y (c) se trata de construir o incrementar el conocimiento sobre el objeto de análisis, para lo cual el investigador debe adoptar un papel de intérprete de la realidad que estudia [20]. De igual manera y en relación al diseño de la investigación, fueron incluidos dentro del esquema: las preguntas del estudio, la unidad de análisis, la conexión entre la data obtenida y cuestiones susceptibles de análisis y finalmente los criterios para interpretar los hallazgos. Con respecto a la selección de los casos, se logró desarrollar 44 casos de estudio cuya unidad de análisis estuvo centrada en el cuerpo de expatriados que trabajando para organizaciones establecidas en Venezuela, fueron sujetos o no de formación y asistencia multicultural indistintamente del país al que fueron transferidos. Vale acotar que la

participación respectiva estuvo condicionada e impulsada mayoritariamente por la garantía de confidencialidad tanto de la organización como del mismo expatriado destacándose en aquella el sector más que la razón social. De esta manera, de esos 44 casos de estudio, cerca del 45% recibió algún tipo de formación y asistencia multicultural, eran de proveniencia diversa, mayoritariamente estaban acompañados, mantenían una moderada experiencia internacional y la relación entre permanencia en el país destino y lapso de asignación previsto mantuvo variaciones entre los mismos. La selección de los casos estuvo determinada en principio en función a la proximidad geográfica coincidente con la residencia y centro de trabajo del investigador y a partir de allí, los criterios esgrimidos para proceder a su elección estuvieron basados en las siguientes consideraciones: (a) ausencia de restricción con respecto a la naturaleza del organismo para el cual trabaja el expatriado, toda vez que física y/o jurídicamente estuviese vinculado a Venezuela y (b) acceso al estudio indistintamente si el expatriado o su acompañante fueron objeto de formación y asistencia cross-cultural. En materia de recogida de información, se recurrió a diversas técnicas tales como la entrevista, la observación, la consulta de material interno y el cuestionario de cara a generar mayor validez interna.

3. RESULTADOS

Las siguientes tablas sintetizan los resultados más relevantes insertos en el presente estudio:

Elementos	%
Formación en contenidos básicos	69
Orientación sobre cultura del país destino	32
Orientación sobre prácticas locales de negocios	26
Asistencia básica	100
Asistencia adicional	47

Tabla 1: Caracteres de la formación y asistencia cross-cultural

Elementos /Importancia reflejada*	%
Profundidad de contenidos	I=53
Orientación sobre cultura del país destino	I=79
Orientación sobre prácticas locales de negocios	I=68
Asistencia básica	I=100
Asistencia adicional	I=100

Tabla 2: Importancia concedida por los expatriados al tipo de de formación y asistencia cross-cultural recibida.

*Valoración: Importante (I)

Desajustes	Casos (a)	Casos (b)	Casos sin desajuste
Retorno prematuro	4	-	-
Rotación	1	-	-
Bajo desempeño	0	-	-
Postergación de estancia	3	-	-
Otros*	-	5	-
Total = 13 casos	8	5	6

Tabla 3: Consecuencias por desajustes

(a) Casos confirmados (b) Casos sin confirmar

*Desinterés para nuevas asignaciones o necesidad de renegociar condiciones del traslado, entre otras.

Causas asociadas al retorno prematuro Desajuste escolar Excesivos traslados itinerantes Escaso apoyo al acompañante Limitaciones financieras Poca interrelación institucional Deficiente sistema sanitario en país destino
Causa asociada a la rotación Desarticulación del traslado con promoción
Causas asociadas a la postergación de estancia Ausencia de un acuerdo formal de repatriación Estatus adquirido en país destino Imprecisión laboral en país de origen Intereses personales y profesionales
Causas latentes* Escaso apoyo al acompañante Desconocimiento de prácticas de negocios locales Deficiencias en contenidos básicos Asistencia legal

Tabla 4: Causas de los desajustes

*Vinculados con casos que presentan molestias.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- En términos de la caracterización de la práctica formativa y de apoyo al expatriado, las instituciones responsables del traslado del respectivo personal conformadas por distintas corporaciones privadas, centros de investigación y organismos de corte

multilateral con vínculos jurídicos en Venezuela y origen en Europa, Norteamérica, América del Sur y El Caribe, enfatizaron más en la asistencia básica y en menos grado en la profundización de contenidos básicos o información sobre normas, valores, costumbres y rasgos asociados a las formas de trabajar localmente. Al combinar esos resultados con la importancia concedida a los respectivos elementos por parte de los expatriados, coinciden en cierta medida las valoraciones obtenidas en materia de profundización de contenidos básicos y asistencia básica, advirtiendo que en la primera apreciación el resultado fue reflejo de las percepciones acerca de las similitudes culturales y contextuales entre países de origen y destino. De hecho, en los 19 casos de expatriación, 08 de ellos (42%) estuvieron vinculados a traslados cuyos países de origen y destino se ubicaron en Suramérica; en 5 de los mismos (26%) no se obtuvo información si bien 2 de ellos estaban asociados a expatriaciones procedentes de Argentina a Venezuela y de esta nación a República Dominicana, todos dentro de la región Suramericana y del Caribe y en 6 casos (32%) se reflejaron diferencias relativas diferencias, lo que nos indica que la similitud cultural y contextual mantiene en cierta medida una relación inversa a las formas abordadas en materia de formación, no así el componente de asistencia cuyo peso tanto en materia básica como adicional desempeñó un importante papel en la práctica respectiva manteniendo la necesidad de su permanencia a lo largo de la estancia indistintamente de semejanzas entre localidades de origen y destino.

- En relación a las causas aducidas como activadoras de un retorno prematuro, rotación y postergaciones de estancia, los elementos reflejados conducen a señalar que aspectos de orden familiar, profesional y organizativo vinculantes en buena medida con los programas de asistencia al núcleo familiar y de apoyo al trabajador por parte de la empresa, mantienen alta incidencia en el particular. Así, la ausencia de colegios internacionales en la región y la deficiente información sobre las características del sistema escolar; la percepción de desprotección del núcleo familiar ante eventualidades físicas; el incremento no previsto de traslados itinerantes entre distintas localidades; los posibles efectos de las actividades interrumpidas del cónyuge con relación al fracaso internacional; la escasa flexibilidad compensatoria derivada de los acuerdos suscritos; la deficiente retroalimentación, comunicación y poca interrelación institucional entre las partes; el estatus adquirido en el país destino y la imprecisión laboral en el país de origen; los potenciales intereses profesionales escasamente detectados por las organizaciones aunado a la desarticulación entre traslado y promoción; el desconocimiento de prácticas locales vinculantes con contenidos débiles en el plano contextual y jurídico, y la ausencia de acuerdos de repatriación, dirigen la atención a estimar que la efectividad de los programas multiculturales ofertados por las respectivas

organizaciones para asistir adecuadamente, prevenir o controlar las distorsiones, adolecieron de la calidad necesaria para reducir los riesgos estimados a través de su administración.

- Si bien y como consecuencia de el planteamiento precedente, los programas en su conjunto fueron valorados en términos de deficientes a moderados por parte de los expatriados, en el 89% de los casos se estimó que los mismos adecuadamente canalizados pudiesen servir como mecanismos de control capaces de advertir sobre desajustes o distorsiones potencialmente causantes de fracasos externos. Así, en lo que respecta a los condicionantes esgrimidos con relación a la rigurosidad o necesidad de la práctica respectiva para facilitar el ajuste y prevenir desajustes foráneos, las apreciaciones obtenidas reflejaron que el factor “características familiares” constituyó el más representativo para incidir en la profundidad y requerimiento de los programas de apoyo al expatriado, toda vez que en el 79% de los casos la condición civil era casado y mayoritariamente con familia. Seguidamente, “el tipo de labor” íntimamente vinculado al lapso de asignación y naturaleza del trabajo, representó un factor condicionante para puntualizar en determinadas temáticas que asociadas al área jurídica, de negocios o de aspectos laborales y económicos suelen facilitar la adaptación. Posteriormente la condición asociada a las “diferencias o distancias culturales” completaron el apartado ante la cual si bien no se desmerecen, se justificó menor rigor en el área formativa derivado de las mayoritarias similitudes entre países de origen y destino vinculados a las respectivas transferencias. Por consiguiente, cabe señalar (a) que el rigor en materia de formación y asistencia cultural mantiene dependencia con la condición familiar, tipo de labor y similitudes culturales o contextuales, (b) el personal expatriado valora la presencia de la formación y apoyo externo si bien su efectividad está supeditada a elementos de corte estratégico en donde ambas partes tienen un peso significativo, bien sea por las necesidades expresadas y/o por la calidad de los contenidos y formas abordadas y (c) la misma práctica podría constituir una vía de control no sólo para reducir los riesgos derivados del traslado, sino para advertir a lo largo de la transferencia sobre potenciales desajustes no previstos in situ o escasamente estudiados en la literatura cuales fueron los casos asociados a las postergaciones de estancia.

- Los expatriados estimaron que vistos los inconvenientes suscitados, las organizaciones responsables de sus traslados no parecieran darle mucha importancia a los riesgos que corren en materia de transferencia externa de su personal, exponiéndose en el mejor de los casos al regreso prematuro y postergaciones de estancia no planificadas y en el peor escenario a la rotación, no regreso o incluso absorción del personal por parte de la competencia u otras organizaciones. En aquellos casos en donde pareciera estarse al tanto de

estos asuntos, posiblemente sean los acuerdos suscritos entre las partes los que aseguren el cumplimiento de las metas y el retorno en el lapso previsto sin mayores prebendas que las condiciones estipuladas en los respectivos contratos. De igual forma, vale señalar que en la mayoría de los 19 casos estudiados se hizo alusión al factor coste en términos tanto de su impacto a nivel personal y familiar como de la apreciación acerca de si al organización estaba al tanto de las erogaciones tangibles e intangibles derivadas de la posibilidad tanto de desajuste como de excesiva adaptación en el país destino. Los resultados hacen saber que en la mayoría de los casos que presentaron desajustes, los costes remunerativos no siempre compensaron los costes familiares y personales, siendo reflejados éstos en términos de socialización, interrupción de carreras duales y otros aspectos que en distinto grado tendieron a afectar al personal transferido y a su respectiva familia.

En materia de recomendación visto los resultados y conclusiones reflejadas, se aprecia lo siguiente:

Tomando en cuenta que los expatriados como agentes de las organizaciones no desmerecen la necesidad de contar con programas adecuadamente canalizados según los condicionantes esgrimidos en párrafos anteriores, que la respectiva práctica puede variar en pertinencia sin necesariamente afectar su efectividad y que definitivamente la organización como principal debe garantizar que sus agentes se mantengan leales, cumplan los objetivos pautados y no incurran en costos que impliquen mayores controles por parte de aquella, se asoman un conjunto de posibles acciones susceptibles de llevar a cabo de cara a reducir el riesgo del fracaso externo. Así y a título más enunciativo que limitativo se destacan de manera general las siguientes consideraciones:

- Determinar de manera anticipada a la partida del expatriado, los condicionantes del entorno potencialmente incidentes en materia de desajustes foráneos, situación ésta factible de prever y revisar en el aparte correspondiente a la etapa de la pre-expatriación [21]. Así, una caracterización contextual de cara a procurar mayor conocimiento de la localidad destino facilitará no sólo la comprensión de los comportamientos característicos de aquella, sino que servirá de alerta sobre debilidades comparativas entre países de origen y anfitrión posiblemente vinculantes a la adaptación.

- Caracterizar el grupo familiar como factor estratégico para ajustar el rigor de los programas de apoyo al expatriado. Tal circunstancia procura facilitar la integración del núcleo familiar en el proceso de expatriación para (a) explorar intereses y expectativas de los mismos por la vía de consejería previa acerca de las oportunidades en el extranjero, (b) identificar redes interempresas, (c) determinar opciones colaterales al tema

profesional y de lenguaje por la vía de la formación técnica en los casos que dieran lugar, o (d) simplemente prever la necesidad de ofertar mayor apoyo en términos de ocio, vínculos sociales, o asesoría jurídica y laboral.

- Establecer y fomentar alianzas con órganos locales que sirvan de enlace para orientar al expatriado y su entorno íntimo sobre asistencia en procedimientos habituales a seguir ante percances relacionados en materia de salud o trámites de orden burocrático. Tal consideración serviría colateralmente para incrementar un mayor compromiso con la institución que indirectamente los apoya como familiares del expatriado.

- Implementar sistemas de control directo por la vía de mayores nexos entre expatriados, sede e institución local de cara a moderar los aspectos técnicos del trabajo y advertir sobre intereses personales y profesionales no estimados como consecuencia del traslado.

- Garantizar formalmente posiciones adecuadas al regreso en función a la experiencia y estatus adquirido en el país destino de cara a disminuir la incertidumbre en la materia. En otras palabras, articular y valorar las habilidades multiculturales adquiridas en relación con la promoción profesional.

En síntesis, entender que la práctica formativa y de asistencia cross-cultural si bien se constituye en un recurso útil para disminuir los fracasos externos, debe supeditarse en consideraciones profesionales, familiares y organizativas para asegurar la efectividad en los fines que persigue. Así, un simple acuerdo entre las partes aunque puede regular la transferencia, no blindada el comportamiento y menos aún evita que los costos de agencia derivado de la supervisión y establecimiento de mecanismos de control puedan ser obviados. Por consiguiente, adecuar la relación del traslado en términos más claros y estar conscientes que condicionantes estratégicos pueden incidir substantivamente en el éxito de la transferencia, resulta la vía más expedita para determinar el rigor de la respectiva práctica y asegurar su efectividad para reducir los fracasos foráneos.

5. BIBLIOGRAFIA

- [1] Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra. Edición. Prentice Hall, 2001.
- [2] Dowling, P. and Schuler, R, *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: PWS Kent, 1991.
- [3] Desatnick, R. and Bennett, M, *Human Resource Management in the Multinational Company*. New York: Nichols, 1978.
- [4] Forster, N, "The effects of international job moves on employees' work performance", *Journal of Occupational Psychology*, 1997.
- [5] Tung, R, "Strategic management of human resources in the multinational enterprise", *Human Resource Management*, 23(2):pp 129-143, 1984.
- [6] Brewster, C., Scullion, H, "A review and agenda for expatriate HRM", *Human Resource Management Journal*, 7(3): pp 32-4, 1997.
- [7] Porter, G., Tansky, J, "Expatriate success may depend on a learning orientation: considerations for selection and training", *Human Resource Management*, 38(1): pp 47-60, 1999.
- [8] Mendenhall, M., Dunbar, E. & Oddou, G, "Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique", *Human Resource Management*, 26(3):pp 331-345, 1987.
- [9] Zetlin, M, "Making traces", *Journal of European Business*, 5(5): pp 40-47, 1994.
- [10] Mendenhall, M. and Oddou, G, "Acculturation profiles of expatriates managers: implications for cross-cultural training programs", *Columbia Journal of World Business*, 21(4): pp 34-67, 1986.
- [11] Earley, P, "Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods", *Academy of Management Journal*, 30(4): pp 685-698, 1987.
- [12] Black, J. and Mendenhall, M, "Cross cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research", *Academy of Management Review*, 15(1): pp 113-136, 1990.
- [13] Brewster, C. and Pickard, J, "Evaluating expatriate training", *International Studies of Management and Organization*, 24(3): pp 18-35, 1994.
- [14] Morris, M., Robie, Ch, "A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment", *International Journal of Training & Development*, 5(2): pp 112-125, 2001.
- [15] Grunow, D, "The research design in Organization Studies: problems and prospects", *Organization Science*, 6(1): pp 93-103, 1995.
- [16] Bonache, J, "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp 123-140, 1999.
- [17] Jensen, M. & Meckling, W, "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): pp 305-360, 1976.
- [18] Eisenhardt, K, "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 14(1): pp 57-74, 1989.
- [19] Yin, R, *Case Study Research*. Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 1989.
- [20] Stake, R, *The art of case study research*. London: Sage Publications, 1995.
- [21] Harvey, M, "The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma", *Columbia Journal of World Business*, 17(1): pp 53-59, 1982

