

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**La importancia del entrenamiento cultural para los expatriados mexicanos en
Estados Unidos**

Tesis

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad Negocios Internacionales**

Presenta

Oscar Alonso Narváez Omaña

Santiago de Querétaro, Qro., Agosto/2020



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**La importancia del entrenamiento cultural para los expatriados
mexicanos en Estados Unidos**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Negocios
Internacionales

Presenta:

Oscar Alonso Narváez Omaña

Dirigido por:

Dr. Armando Guevara Andraca

Dr. Armando Guevara Andraca
Presidente

Mtro. Alfonso Rodríguez Coss
Secretario

Dra. Ma. de la Luz Fernández Barros
Vocal

Mtro. Luis Fernando Pantoja
Suplente

M. en A. María Elena Díaz Calzada
Suplente

*Consejo
Pantoja
Luz*

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Agosto/2020

México

RESUMEN

El creciente acceso a tecnología, telecomunicaciones e infraestructura ha ido pavimentando el camino hacia un mundo globalmente integrado, donde las fronteras económicas gradualmente van desapareciendo para dar paso a la formación de mercados que se expanden a través de fronteras geográficas y políticas. Como resultado de esta evolución, aquellas empresas que quieran participar en estos mercados multinacionales deben contar con personal preparado para viajar a otros países, con la capacidad de comunicarse efectivamente con otras culturas, que le permitan aprovechar las ventajas que el mercado global, culturalmente diverso, ofrece. Por lo tanto, entender las diferencias culturales se convierte en una necesidad estratégica y forma parte esencial de una efectiva administración internacional del capital humano. El objetivo de esta investigación es profundizar en el entendimiento de las diferencias culturales en el ámbito laboral entre México y Estados Unidos, enfocado a la industria de Tecnologías de Información, y el efecto de estas en el rendimiento profesional del expatriado y el eventual éxito o fracaso de la asignación internacional. Se abordan también los retos que el criterio de autorreferencia y el etnocentrismo suponen para un empleado internacional y la importancia de desarrollar un capital humano con consciencia global. Los resultados de una serie de encuestas y entrevistas son analizados, principalmente, desde la perspectiva de las 4 dimensiones culturales de Hofstede para identificar y comprender el rol tan significativo de la influencia cultural en el perfil profesional de una persona, los riesgos que esta supone en el contexto de una asignación internacional y la importancia estratégica que supone, para la internacionalización de una organización, contar con un área de administración internacional del capital humano capaz de mitigar estos riesgos a través de procesos formales de selección, desarrollo, administración y repatriación del capital humano internacional. Por último, se propone un marco de referencia sobre el cual puede desarrollarse un plan de entrenamiento cultural específico para el expatriado mexicano, previo a su asignación internacional en Estados Unidos.

(Palabras Clave: expatriado, negocios internacionales, empresas multinacionales, capital humano, administración internacional del capital humano, Hofstede)

SUMMARY

The increasing access to technology, communications, and infrastructure has paved the way to a globally integrated world where the long-standing economic boundaries are being gradually replaced with markets that span across geographic and political borders. As a result of this evolution, companies that want to participate in these international markets require a workforce able to take advantage of the new, culturally diverse global market by being able to effectively communicate across cultures. Therefore, truly understanding cultural differences becomes a strategic need and is essential to effective international human resource management. The primary goal of this thesis is to further understand the business culture differences between Mexico and the United States. It will focus on the Information Technologies (IT) industry and its significance in the work-related performance of an expatriate and the ultimate success or failure of the international assignment. The challenges that ethnocentrism and self-reference criterion pose for an international employee are also addressed along with the importance of developing a globally conscious in-house workforce. The results from a series of surveys and interviews are analyzed from the Hofstede cultural dimensions theory perspective, to identify and understand the influence culture has on the professional profile of a person and the risk that it poses for an international assignment. For an international company, it is of strategic importance to have an international human resource management department capable of mitigating those risks through a formal set of processes applied to the selection, development, management, and repatriation of the company's international workforce. Finally, a cross-cultural training framework will be proposed for Mexican expatriates with an imminent international assignment in the United States.

(Key words: expatriate, international business, multinational companies, human resources, international resource management, Hofstede)

DEDICATORIA

A mis padres, Cristina y César.

Lo que se hace por uno se hace por todos.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro,

#SiempreUAQ.

Al Dr. Armado Guevara Andraca, director de esta tesis, por su constante apoyo, sustanciales aportaciones y orientación.

A mis sinodales, por su apoyo desinteresado y su disponibilidad.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis, por sus valiosos comentarios y tiempo.

Al Dr. Alberto Pastrana Palma, por tu amistad y guía.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	1
1.2. Justificación	2
1.3. Perspectiva	4
1.4. Hipótesis y Variables	6
1.4.1. Variable dependiente	6
1.4.2. Variables independientes	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. La globalización de la economía mexicana	8
2.2. Expatriados	13
2.3. La administración de las asignaciones internacionales	17
2.3.1. La Administración Internacional del Capital Humano (AICH)	18
2.3.2. El proceso de selección del expatriado	19
2.4. Conciencia Global	27
2.4.1. El Criterio de Auto-Referencia	27
2.4.2. Etnocentrismo	28
2.5. Las dimensiones culturales de Hofstede	29
2.5.1. Power Distance Index (PDI)	30
2.5.2. Individualism vs Collectivism (IDV)	31
2.5.3. Masculinity vs Femininity (MAS)	32
2.5.4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)	34
2.5.5. Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation (LTO)	35

2.5.6. Indulgence vs Restraint (IND)	35
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Encuesta	38
3.1.1. Cuestionario	38
3.1.2. Muestra	39
3.1.3. Aplicación	40
3.2. Entrevista	40
3.3.1. Guion	41
3.3.2. Muestra	43
3.3.3. Aplicación	44
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
4.1. Información Demográfica	46
4.1.1. ¿Qué tipo de liderazgo preferimos en México?	47
4.1.2. ¿Qué tan dispuestos estamos a confrontar a un superior cuando existe un desacuerdo?	52
4.1.3. ¿Cómo percibimos el liderazgo en México?	57
4.2. Entrevistas	64
4.2.1. Carlos (<1 año como expatriado)	64
4.2.2. Ana (>5 años como expatriada)	67
4.2.3. Alejandro (repatriado después de una asignación de 2 años)	70
4.2.4. Mi experiencia como expatriado (>3 años como expatriado)	73
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	78
Marco de referencia para entrenamiento cultural del expatriado mexicano con asignación en Estados Unidos	
Unidos	88
Expatriado como subordinado	88
Expatriado como mánager	90
REFERENCIAS	95
APÉNDICE A	103
APÉNDICE B	105
APÉNDICE C	114

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Ventajas y desventajas según la nacionalidad de los empleados	15
Tabla 2. Los 5 orígenes principales de la población hispana en Estados Unidos en 2017	23
Tabla 3. Diferencias entre sociedades con un mayor y menor índice de distancia al poder	30
Tabla 4. Diferencias entre sociedades individualistas y colectivistas	31
Tabla 5. Diferencias entre sociedades rígidas y sensibles	33
Tabla 6. Diferencias entre sociedades con bajo y alto índice de aversión a la ambigüedad	34
Tabla 7. Subpoblaciones identificadas de la muestra encuestada	45

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB global, 1827-1913	7
Figura 2. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB global, 1914-2014	8
Figura 3. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB, México 1970-2014	9
Figura 4. Flujos de IED hacia México por país de origen 2018	10
Figura 5. Factores que influyen en la adaptación del expatriado	22
Figura 6. % de hispanos que son de origen _____ en 2017	24
Figura 7. Comparativo de las 4 dimensiones originales de Hofstede, entre México y Estados Unidos	36
Figura 8. Distribución género/edad encuestados	46
Figura 9. Distribución género/escolaridad encuestados	47
Figura 10. Distribución de la preferencia del tipo de liderazgo, por experiencia en asignaciones internacionales	49
Figura 11. Distribución de la preferencia del tipo de liderazgo, por personal a su cargo	50
Figura 12. Expresar desacuerdo con superiores	54
Figura 13. Comparación de las preferencias de los hombres encuestados al expresar desacuerdo con sus superiores	55
Figura 14. Comparación de las preferencias de las mujeres encuestadas al expresar desacuerdo con sus superiores	55
Figura 15. Distribución del promedio ponderado por grupos de edad	57
Figura 16. Distribución de las preferencias por un ascenso a una posición de management sobre una de especialización, por experiencia internacional	58
Figura 17. Distribución de la preferencia por un manager de misma nacionalidad	61

Figura 18. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión (hombres / mujeres)	62
Figura 19. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión (con / sin experiencia internacional)	63
Figura 20. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión entre los encuestados con experiencia internacional (con / sin personal a su cargo)	64

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

Este proyecto tiene como objetivo principal plantear las bases de un marco de referencia para el manejo de ejecutivos expatriados mexicanos en Estados Unidos, enfatizando la importancia del entrenamiento previo a la asignación para asegurar el éxito de esta.

Se plantean, además, los siguientes objetivos secundarios:

- Determinar el nivel de influencia que tiene la falta de un entrenamiento previo en el fracaso de una asignación internacional.
- Identificar las principales causas, personales o profesionales, del fracaso en asignaciones en Estados Unidos de ejecutivos mexicanos.
- Estudiar, y en su caso sugerir, si deben hacerse adaptaciones en función del área de destino del ejecutivo expatriado mexicano en Estados Unidos.

Se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Existe una relación mensurable entre el entrenamiento previo a una asignación internacional y el éxito de esta?
- ¿Qué tipo de entrenamiento previo requieren los ejecutivos mexicanos con una asignación en Estados Unidos?
- ¿Es necesario el entrenamiento previo a una asignación en Estados Unidos de un ejecutivo mexicano?
- ¿Cómo influye el dominio del idioma en una asignación de un ejecutivo mexicano en Estados Unidos?
- ¿Qué papel juega el racismo para expatriados mexicanos en Estados Unidos?

- ¿Existe justificación suficiente para desarrollar planes específicos para expatriados mexicanos dependiendo su destino dentro de Estados Unidos?
- ¿Hay suficientes ejecutivos expatriados mexicanos en Estados Unidos para justificar el presente estudio?
- ¿Qué papel juega el nivel de la posición en la necesidad de preparación previa a una asignación internacional?
- ¿Qué papel juega el contrato psicológico en el éxito o el fracaso de una asignación internacional?

1.2. Justificación

El éxito de una empresa multinacional depende, quizá en igual medida, de su habilidad de “globalizarse” tanto como de su habilidad de adaptarse a diferentes entornos nacionales específicos. Así como existen estrategias que pueden estandarizarse sin mucho esfuerzo entre las subsidiarias de varios países para lograr el mismo resultado (por ejemplo, la adopción de cierta tecnología en el proceso productivo), hay prácticas como la Administración del Capital Humano (ACH) que tienen que ser adaptadas a la realidad social, económica y política de cada país para alcanzar el objetivo deseado. Si tenemos en cuenta que parte de la ventaja competitiva de una empresa multinacional es el conocimiento especializado que es transferido a las subsidiarias a través de los expatriados, podemos dimensionar la importancia estratégica que tiene la Administración Internacional del Capital Humano y el papel que juega en la consecución de los objetivos globales de la empresa.

Como ejecutivo expatriado mexicano en Estados Unidos, reconozco la influencia que tiene la existencia, pero sobre todo la inexistencia, de políticas de capital humano

apropiadas en nuestro desempeño y en consecuencia en el éxito o fracaso de nuestras asignaciones internacionales. En el mejor de los casos, la inexistencia de prácticas y políticas de capital humano adecuadas tendrá un efecto nulo en los expatriados más experimentados, pero tendrá un efecto catastrófico en aquellos expatriados sin experiencia previa en asignaciones internacionales o que vienen de una empresa con un departamento de AICH fuerte y experimentado. Sea cual sea el caso, la AICH no está contribuyendo a alcanzar los objetivos de la empresa sino al contrario, se convierte en un obstáculo para el éxito de su internacionalización.

Es por estas razones que considero apropiado y necesario realizar un estudio formal desde la perspectiva del expatriado mexicano, ¿qué estrategias de ACH pueden aplicarse sin necesidad de modificarse? ¿Qué estrategias deben sufrir un proceso de adaptación para poder lograr sus objetivos? ¿Qué estrategias no pueden aplicarse en la cultura empresarial mexicana y por qué?

Los resultados de la presente investigación están acotados por las siguientes premisas:

- El estudio se enfoca a los expatriados de negocios de nivel “ejecutivo”, entendido como aquellos empleados que, independientemente de la existencia o no de responsabilidades técnicas en su asignación internacional, también tienen responsabilidades de nivel administrativo o gerencial sin alcanzar el nivel de altos ejecutivos (vicepresidentes, presidentes, etc.).
- Se utilizará una división geográfica generalmente aceptada de Estados Unidos de América que agrupa a los estados en 4 regiones que comparten rasgos comunes:

- Oeste

- Medio Oeste
 - Noreste
 - Sur
- El término “expatriado” se utiliza indistintamente para referirse a hombres y mujeres. No obstante, se reconoce la necesidad de estudiar a fondo los retos específicos que las ejecutivas expatriadas enfrentan en sus asignaciones internacionales.
 - El objetivo de esta tesis no es la creación de una guía definitiva aplicable a los empleados de cualquier empresa multinacional de origen mexicano, independientemente de su nivel actual de internacionalización o de sus necesidades actuales en materia de manejo del capital humano en asignaciones internacionales.

Lo que se busca con este análisis es proveer las bases metodológicas sobre las cuales una empresa pueda desarrollar un marco de referencia propio, que resuelva necesidades específicas y que pueda evolucionar a la par de las necesidades de la empresa.

1.3. Perspectiva

El tema del presente trabajo será abordado, principalmente, desde el punto de vista de la empresa. Se busca describir el efecto que tiene la existencia o inexistencia de un entrenamiento previo a una asignación internacional para empleados expatriados y cuáles son las consecuencias, positivas o negativas, económicas y organizacionales, de implementar dicha estrategia. Se busca proponer un marco de referencia que pueda ser

utilizado por empresas mexicanas con asignaciones en Estados Unidos, para identificar los riesgos a los que están expuestos y proponer estrategias para minimizarlos.

Sin embargo, no sería pertinente dejar de lado el enfoque del expatriado, donde se busca analizar e identificar los efectos que un entrenamiento previo a una asignación internacional tiene para la asignación actual pero también los efectos futuros una vez terminada la asignación, a nivel personal, familiar y profesional.

Al ser Estados Unidos el país de origen de muchas de las empresas pioneras de los negocios internacionales, es natural que los primeros estudios formales se hayan enfocado únicamente en los expatriados estadounidenses; tenemos por ejemplo a (Baker & Ivancevich, 1971) que condujeron un estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de aquellos ejecutivos con una asignación internacional inminente, (Tung, 1984) aborda el tema desde la perspectiva de la administración de recursos humanos y su importancia estratégica para la empresa multinacional y (Deshpande & Viswesvaran, 1992) se enfocaron en demostrar el impacto positivo de un entrenamiento intercultural en el rendimiento del expatriado.

Con el paso de los años, autores de otros países han visto la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva distinta a la estadounidense. Podemos destacar los trabajos de Jaime Bonache sobre los expatriados españoles y de McNulty sobre los expatriados en Asia-Pacífico.

Sin embargo, son pocos los estudios que abordan el tema desde una perspectiva aplicable a los expatriados latinoamericanos y en específico a los mexicanos.

1.4. Hipótesis y Variables

La existencia de un entrenamiento cultural previo a una asignación internacional asegura el éxito de esta.

1.4.1. Variable dependiente

- El éxito de las asignaciones internacionales

1.4.2. Variables independientes

- El entrenamiento cultural para expatriados
- La experiencia internacional previa a una asignación internacional
- El contrato psicológico
- Nivel de escolaridad del expatriado

2. MARCO TEÓRICO

El término globalización empezó a popularizarse a finales del siglo XX para referirse a la creciente interdependencia entre países en términos de economía, cultura y población. Para efectos del presente trabajo, el término globalización va a ser usado para referirnos únicamente a sus efectos en el panorama económico mundial.

Y aunque el uso del término globalización es relativamente reciente, podemos encontrar comercio a través de las fronteras desde el siglo primero AC cuando por primera vez en la historia productos de lujo de China empezaron a aparecer al otro lado del continente Euroasiático, en Roma, transportados miles de kilómetros a través de la Ruta de la Seda (Vanham, 2019). Cientos de años después, comenzando con la primera Revolución Industrial (circa 1800) y hasta el inicio de la Primer Guerra Mundial (1914), el impacto de la globalización se hizo evidente en los indicadores económicos.

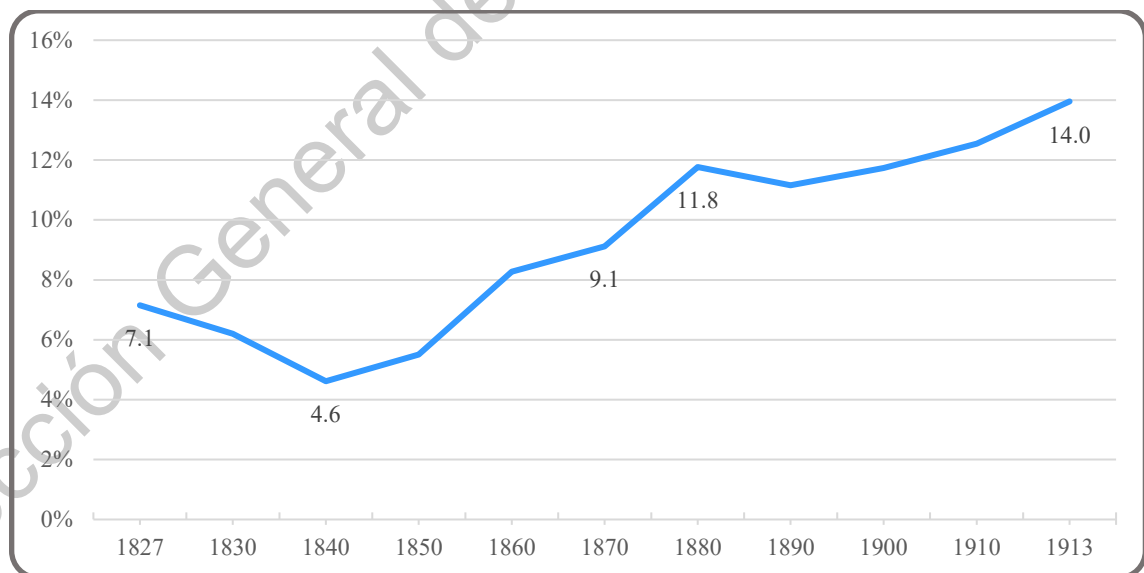


Figura 1. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB global, 1827-1913. Elaboración propia con datos de Fouquin & Hugot (2016).

Como se muestra en la *Figura 1*, el comercio creció 3% anual en promedio y el porcentaje del valor de las exportaciones con respecto al PIB global pasó de 4.62% en

1840 a 13.96% en 1913 (Ortiz-Ospina, Beltekian, & Roser, 2018). Sin embargo, el periodo comprendido entre el inicio de la Primera Guerra Mundial y el final de la Segunda Guerra Mundial supuso un retroceso en el crecimiento económico a nivel mundial y el comercio internacional no fue la excepción: para 1945 el valor de las exportaciones con respecto al PIB global retrocedió a niveles similares a los de 1840.

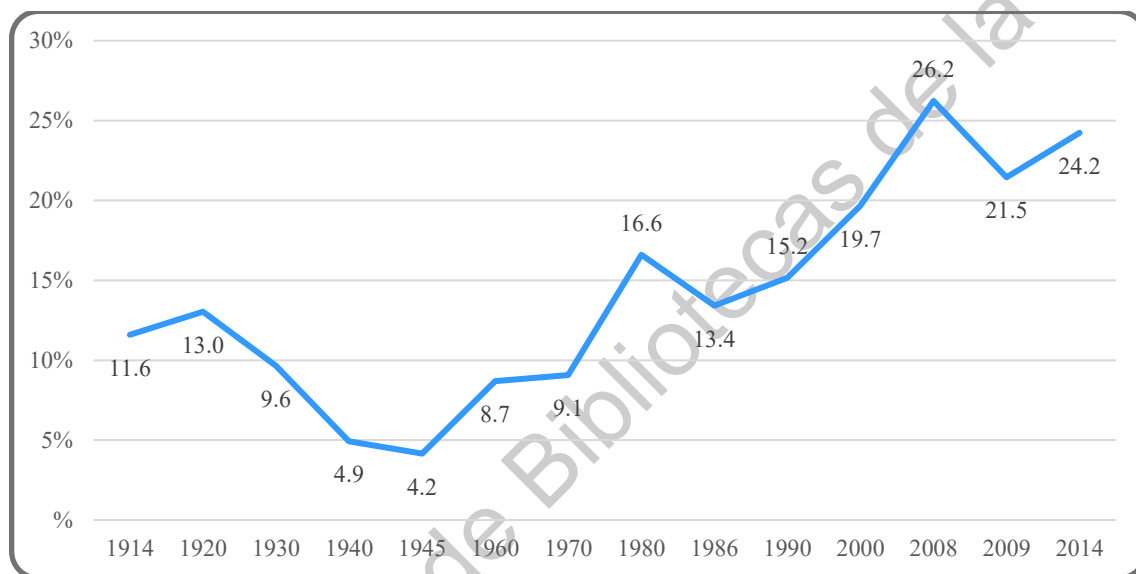


Figura 2. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB global, 1914-2014. Elaboración propia con datos de Fouquin & Hugot (2016).

Treinta años tuvieron que pasar para que el comercio internacional volviera a los niveles de 1913 y, con solo un par de disminuciones relevantes en 1986 y 2009, el crecimiento se ha mantenido constante con un máximo histórico en el año 2008 de 26.2%. En la Figura 2 se puede apreciar el crecimiento del comercio internacional en el último siglo.

2.1. La globalización de la economía mexicana

Con la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, del inglés *General Agreement on Tariffs and Trade*), en 1986, inicia un proceso de apertura económica que sirvió como el detonante de la internacionalización de

empresas que, hasta ese momento, solo tenían relevancia en el mercado nacional. Inicialmente esta internacionalización tomó la forma de comercio regional (exportaciones) y posteriormente, impulsado por un periodo de privatizaciones a través de Latinoamérica, como inversión recíproca entre las principales economías de América Latina.

En 1994, México da un paso más allá en integración económica de Norteamérica con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que abrió las puertas a las empresas mexicanas a uno de los mercados más grandes del mundo: Estados Unidos. Como se muestra en la *Figura 3*, el crecimiento de las exportaciones mexicanas como porcentaje del PIB ha tenido un franco crecimiento en el último medio siglo, siendo la firma del TLCAN el evento más importante para este indicador, y alcanzando un máximo histórico de 31.5% del PIB en 2014.

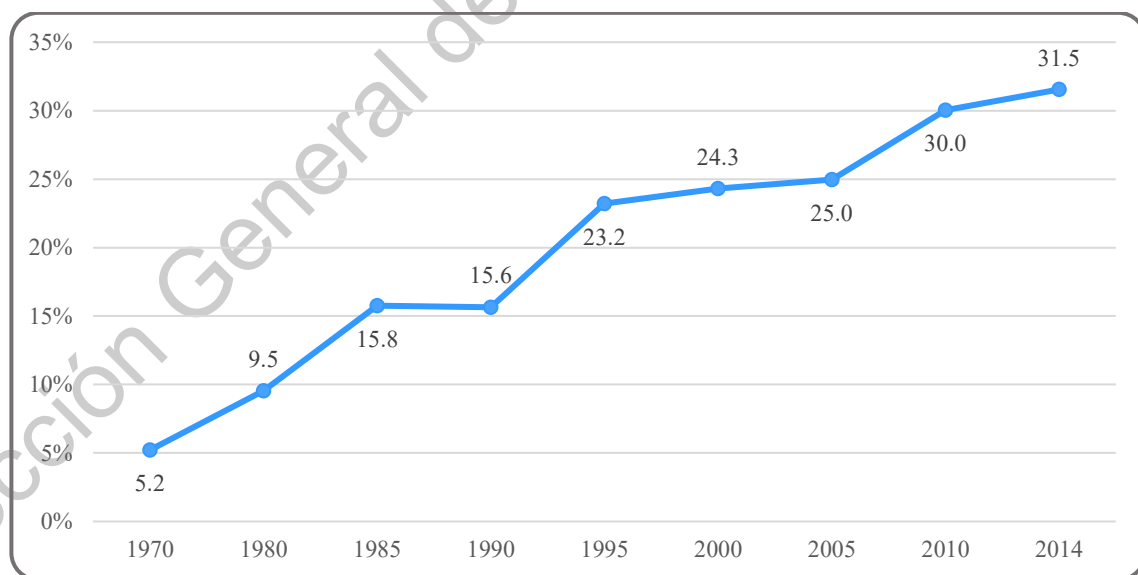


Figura 3. Valor de las exportaciones como porcentaje del PIB, México 1970-2014. Elaboración propia con datos de Fouquin & Hugot (2016).

La entrada en vigor del TLCAN, además, tuvo efectos inmediatos en la Inversión Extranjera Directa (IED) en México, según datos históricos del Banco Mundial, el total

de la IED en 1994 fue de 10,973 MMDD lo cual representó un incremento del 150% respecto a 1993 (Banco Mundial, s.f.). Según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) en 2017 México se posicionó en el doceavo lugar, con 29.7 MMDD, en la lista de economías receptoras de IED y como la tercera economía del continente solo después de Estados Unidos y Brasil, que ocuparon el primer y cuarto lugares a nivel global, respectivamente (United Nations Conference on Trade and Development, 2018).

La IED es considerado uno de los indicadores más importantes de la globalización y de acuerdo con cifras de la (Secretaría de Economía, 2019), durante el año 2018 México recibió un total de \$31,604.3 MDD de inversión extranjera directa. La *Figura 4* muestra los principales países de origen de IED entre los que Estados Unidos es el principal origen con 38.8% del total, seguido por España con 13.1% y Canadá con 10.1%.

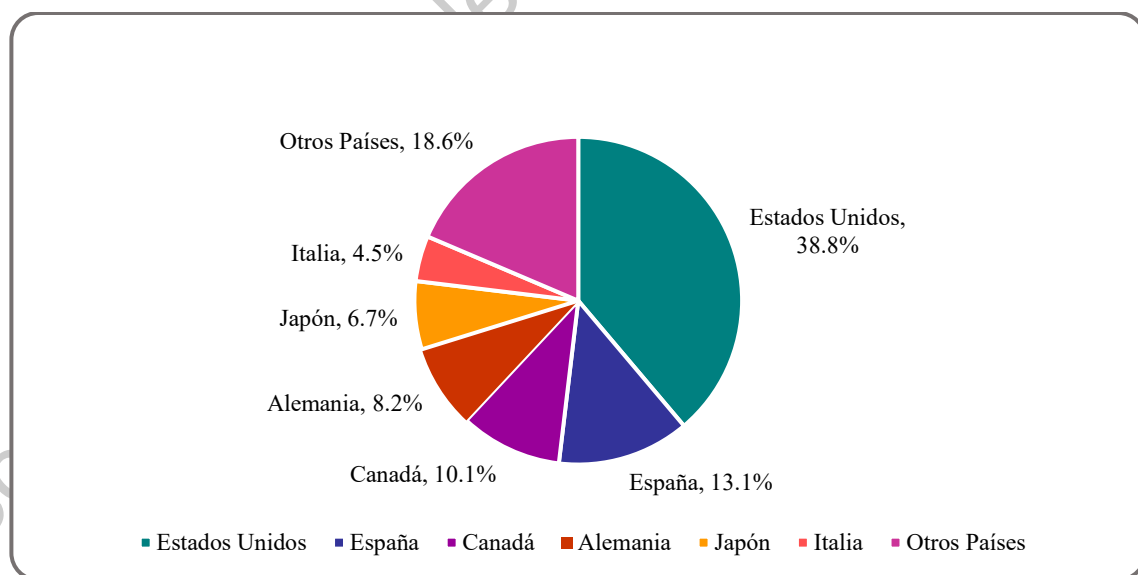


Figura 4. Flujos de IED hacia México por país de origen 2018. Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2019).

En lo que respecta al destino, por sector, la industria manufacturera sigue siendo la principal receptora de IED con el 49.12% del total de 2018, seguida por las industrias de

generación, trasmisión y distribución de energía eléctrica con 13.49% y la industria del comercio con 8.89%.

Pero este proceso de globalización de la economía mexicana no solo facilitó la atracción de capitales extranjeros, también propició la inversión en el extranjero por parte de las empresas mexicanas. Según datos de la UNCTAD para 2017, México y Chile son los principales generadores de IED en Latinoamérica, con 5.1 MMDD cada uno. La revista Expansión menciona que “en 2018, el extranjero aportó ya 41.1% de las ventas netas acumuladas por las 100 empresas mexicanas globales, equivalente a 2.92 billones de pesos, 12.8% más que el año previo” (Sánchez, 2019). En el mismo artículo, Sánchez indica que los principales destinos de las empresas mexicanas globales se encuentran en el continente americano, siendo Estados Unidos el principal seguido de Brasil, Colombia, Perú y Guatemala; en Europa el principal destino es España en el número 10 de la lista y que las principales empresas mexicanas globales, por su total de ventas en el extranjero, son América Móvil (la empresa dominante en la industria de las comunicaciones a nivel regional) con 716.3 MMDP, Cemex con 200.7 MMDP, Alfa con 180.2 MMDP, Grupo Bimbo con 177.1 MMDP y FEMSA con 159 MMDP.

Una de las consecuencias de esta apertura de los mercados nacionales a nivel mundial es que las empresas tienen que enfrentarse no solo a la competencia nacional sino a nuevos competidores internacionales que buscan expandir sus mercados, obligándolas a modificar no solo su estrategia de mercadotecnia sino, incluso, su estructura organizacional. (Porter, 1986) afirma que

“la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada de manera significativa por su posición en otros países y viceversa [...] un mercado global no es una colección de mercados domésticos sino un conjunto de mercados domésticos vinculados en los cuales las empresas compiten entre sí de manera global” (s.p.).

Se creó entonces, por las nuevas oportunidades que esta globalización económica generó, la necesidad de tener una fuerza de trabajo con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo la internacionalización de las empresas mexicanas.

El presente estudio se enfoca en aquellas empresas que, según (Cateora, Gilly, & Graham, 2013, pp. 19-22), se encuentran en las dos últimas etapas en la adopción del marketing internacional:

- *Marketing Internacional:* Las empresas en este nivel están completamente comprometidas e involucradas con el marketing internacional. Estas compañías buscan mercados en todo el mundo y venden productos o servicios que son resultado de una producción planeada para mercados en varios países. En este punto, estas compañías se vuelven internacionales o multinacionales.
- *Marketing Global:* este tipo de compañías ven el mundo entero, incluyendo su país de origen, como un solo mercado. Las decisiones de segmentación del mercado no se ven influidas por fronteras nacionales si no por factores que frecuentemente se expanden a través de países o regiones.

Este tipo de empresas llevan a cabo su negocio en un ambiente económico global y tener una fuerza de trabajo que sea competente a nivel mundial se convierte en una necesidad competitiva estratégica (Black & Gregersen, 1999). Los expatriados cubren esta necesidad, las empresas multinacionales los usan no solo para mantener el control corporativo o por razones de experiencia en mercados globales de suma importancia sino también para facilitar la entrada a nuevos mercados o para desarrollar habilidades gerenciales internacionales (Chew, 2004).

2.2. Expatriados

A pesar de que el término *expatriado* ha sido objeto de estudio desde 1950, (McNulty & Brewster, 2017) proponen que no se ha alcanzado un consenso en cómo se debe definir el término y esto ha causado problemas en el campo de la administración internacional de recursos humanos. Argumentan que *“el término ha sido usado de manera poco rigurosa y casi casual, se ha fallado en definir el término apropiadamente y en muchos casos no se ha definido en absoluto [...] lo que ha resultado en un entendimiento reducido del término”* (p. 3).

Definiciones del término expatriado podemos encontrar muchas, (Aycan & Kanungo, 1997) definen a los expatriados como:

“los empleados de un negocio o gobierno que son enviados por su organización a una unidad relacionada en un país diferente al suyo, para realizar un trabajo o una meta por un periodo de tiempo predefinido, usualmente mayor a seis meses y menor a cinco años por asignación” (p. 250)

(Dowling, Festing, & Engle, 2013, p. 3) los definen como *“aquellos empleados que están trabajando y viviendo, de forma temporal, en un país extranjero”*; para (Bonache & Cabrera, 2005, p. 20) *“son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado”*.

Estas definiciones tienen algo importante en común: todas hacen referencia al estatus de empleado por lo que nos permiten diferenciar al expatriado de negocios, como lo define (McNulty & Brewster, 2017), de otro tipo de expatriados como serían inmigrantes, emprendedores o estudiantes.

Una vez hecha esta acotación del término podemos ampliar su definición en función de su origen:

- **PCNs (*Parent Country Nationals*):** son aquellos expatriados cuyo país de origen es el mismo que el país de origen de la compañía (*headquarters* o matriz). Por ejemplo, un ejecutivo mexicano es enviado a Estados Unidos a la subsidiaria de una empresa mexicana.
- **HCNs (*Host Country Nationals*):** estos expatriados son originarios del país donde se encuentra la subsidiaria. Por ejemplo, un ejecutivo mexicano que es enviado de la subsidiaria en México a los *headquarters* de una empresa estadounidense.
- **TCNs (*Third Country Nationals*):** son aquellos expatriados cuyo país de origen es distinto al país de origen de la compañía. Por ejemplo, un ejecutivo mexicano es enviado a la subsidiaria española de una empresa estadounidense.

Basándonos en las definiciones anteriores, podemos identificar tres políticas de contratación en las empresas multinacionales principalmente para la alta gerencia y, en menor grado, para mandos medios:

- **Etnocéntrica:** todos o la mayor parte de los puestos más altos en las subsidiarias son ocupados por ciudadanos del país de origen de la empresa (PCNs).
- **Policéntrica:** los ciudadanos del país anfitrión son preferidos para ocupar los puestos de la alta gerencia en la subsidiaria (HCNs).
- **Geocéntrica:** la nacionalidad del individuo no es importante, los puestos serán ocupados por la persona mejor preparada.

- **Regiocéntrica:** Los puestos clave serán ocupados por ciudadanos de algún país dentro de la misma región. Por ejemplo, la alta gerencia de una subsidiaria en Eslovaquia será ocupada por ciudadanos de algún país de Europa del Este.

Como se muestra en la *Tabla 1*, la elección de cualquiera de las políticas descritas anteriormente será en función de las necesidades específicas del puesto y se deberán tomar en cuenta las ventajas y desventajas que la nacionalidad del expatriado supone para los objetivos de la empresa.

Tabla 1.

Ventajas y desventajas según la nacionalidad de los empleados.

	Ventajas	Desventajas
PCNs <i>Parent country nationals</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Están familiarizados con las metas, los objetivos, políticas y prácticas de la oficina matriz. • Poseen habilidades técnicas y administrativas. • Son capaces de establecer relaciones y de comunicarse efectivamente con el personal de la oficina matriz. • El control sobre las operaciones de la subsidiaria será más sencillo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para adaptarse a una lengua extranjera y a las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales y legales de otro país. • El alto costo de seleccionar, entrenar y mantener a un expatriado y su familia en el extranjero. • La demanda del país anfitrión por que la alta gerencia sea ocupada por locales. • Dificultades en la adaptación de la familia del expatriado, principalmente de los cónyuges desempleados.

Tabla 1 (continuación)

<p>HCNs <i>Host country nationals</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Están familiarizados con las condiciones socioeconómicas, políticas y legales y con la forma de hacer negocios en el país anfitrión. • Su contratación significa un costo menor comparado con PCNs y TCNs. • Mejora la motivación y el compromiso de los ciudadanos del país anfitrión al demostrar que existen oportunidades de crecimiento. • Cumple con las demandas del país anfitrión de “localizar” las operaciones de la subsidiaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El control sobre las operaciones de la subsidiaria se complica. • La comunicación entre la subsidiaria y los <i>headquarters</i> puede complicarse. • Las oportunidades para que los ciudadanos del país de origen de la empresa adquieran experiencia internacional disminuyen.
<p>TCNs <i>Third country nationals</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estos individuos generalmente son <i>managers</i> internacionales de carrera. • Los costos de contratación son menores comparados con PCNs. • Probablemente tengan un mejor conocimiento del país anfitrión comparado con PCNs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos de ciertos países pueden no ser bien recibidos en el país anfitrión. • Disminuye las oportunidades para que los ciudadanos del país anfitrión avancen y asuman roles con mayor responsabilidad.

Fuente: Reiche & Harzing (2008, p. 6).

2.3. La administración de las asignaciones internacionales

(Doherty & Dickmann, 2012) proponen que las asignaciones internacionales tienen tres motivaciones principales:

- **Necesidades del negocio a corto plazo:** escasez de habilidades en las subsidiarias o cubrir necesidades inmediatas.
- **Necesidades del negocio a largo plazo:** asegurar el control sobre subsidiarias, transmitir la cultura organizacional o la transferencia de conocimiento y tecnología.
- **Necesidades de desarrollo:** crecimiento profesional y el desarrollo de un liderazgo global.

Según su investigación, cubrir las necesidades a largo plazo como la transferencia de conocimiento o la administración y control de las subsidiarias en el extranjero, son los principales objetivos de una asignación internacional para las empresas multinacionales. En segundo lugar, está el desarrollo profesional del expatriado, ya sea una motivación personal o como parte de los esfuerzos de la empresa por desarrollar aquellos individuos clave para su operación.

Sin embargo, de acuerdo con (Ferraro, 2002), la mayor parte de las asignaciones internacionales son principalmente para cubrir una necesidad específica e inmediata y no como parte de una estrategia que busque desarrollar las capacidades globales de aquellas personas vistas como los futuros líderes del negocio. Frecuentemente estas asignaciones son vistas como un mal necesario cuyo único objetivo es lidiar con problemas que requieren una solución inmediata, como un esfuerzo con un objetivo específico sin méritos en la formación de recursos globales.

Esto se ve reflejado en el mínimo esfuerzo y recursos que se asignan a las fases previas y posteriores a una asignación internacional: al no ser una tarea estratégica no hay razones suficientes para justificar un gasto de recursos económicos y de personal. En la misma publicación, Ferraro describe esta situación:

“La mayoría de los expatriados reciben poco o nulo entrenamiento cultural previo a la asignación internacional; la mayoría de los expatriados, y la gran mayoría de sus familias, no recibieron ningún tipo de preparación en su repatriación para ayudarles a ajustarse a vivir y trabajar nuevamente en Estados Unidos; muchos de los expatriados no tienen una posición específica a su regreso y, para los que sí, frecuentemente involucra menor autoridad, estatus y compensación que la que tenían en el extranjero; relativamente pocos expatriados tienen la oportunidad, a su regreso, de utilizar las habilidades internacionales/culturales que adquirieron; un número sorprendentemente alto de repatriados se encuentran descontentos con su recibimiento que terminan tomando una posición en otra empresa” (p. 158).

2.3.1. La Administración Internacional del Capital Humano (AICH)

Los retos que una empresa adquiere al agregar el factor internacional, especialmente en la ACH, no son menores y deben considerarse cuidadosamente antes de ejecutar una estrategia internacional. La Administración del Capital Humano se convierte, entonces, en una Administración Internacional del Capital Humano y en un factor determinante del éxito o fracaso de la estrategia internacional.

La necesidad de administrar una fuerza de trabajo internacional es relativamente nueva, (Leighton, 1970) propone que esta necesidad surge durante la segunda mitad de la década de 1950, cuando los cambios en la administración de empresas fueron tan profundos y vastos que bien se podría identificar a esta época como la “Tercera Revolución Industrial”. Durante este periodo las empresas, principalmente estadounidenses, tuvieron un crecimiento explosivo en tamaño, complejidad y presencia internacional lo cual obligó a una evolución drástica en la forma de administrar y operar una empresa.

La importancia de un departamento de AICH efectivo es clara cuando consideramos el costo de una asignación internacional. Según [HBR.org], el costo de un expatriado es dos o tres veces el de una posición equivalente en el país de origen; un paquete de compensación que incluya beneficios y ajustes al costo de vida puede ir de los \$300,000 hasta un millón de dólares anuales. Y aun cuando el costo económico de una asignación internacional es alto, lo cierto es que para muchas empresas esta inversión no da los resultados esperados: [HBR.org] encontró que entre el 10% y 20% de los expatriados estadounidenses no terminan su asignación debido a insatisfacción con el trabajo o a dificultades adaptándose al nuevo país. Y entre aquellos expatriados que cumplieron el tiempo de su asignación, casi un tercio no tuvo el desempeño esperado. Y aun peor, el mismo estudio encontró que entre los expatriados que completaron su asignación, 25% dejaron la compañía en el año siguiente a su repatriación lo que se traduce en una pérdida de la inversión hecha por la empresa, por supuesto, pero más importante, en la pérdida del conocimiento y de las habilidades que el expatriado desarrolló durante su asignación internacional.

2.3.2. El proceso de selección del expatriado

(O'Rourke, 2004) señala que las asignaciones internacionales fallidas se deben, con más frecuencia, a la incapacidad de entender y adaptarse a una cultura extranjera, que a la incompetencia técnica o profesional. Esta afirmación puede y debe extenderse a los miembros de la familia que acompañan al expatriado en su asignación internacional. En el mismo sentido, (Ferraro, 2002) propone que el personal expatriado es seleccionado de forma precipitada y como resultado de criterios insuficientes y con poca visión a futuro

(características de una estrategia limitada y de muy corto plazo cuyo único objetivo es solucionar un problema específico).

Aunque se puede dar por hecho que todas las compañías llevan algún tipo de proceso de selección para sus expatriados, lo importante no es la mera existencia sino la efectividad de este. (Ferraro, 2002) menciona que, a pesar de que existe una variedad de estudios que han identificado un conjunto de criterios que ayudan a predecir la adaptabilidad cultural y el desempeño en el trabajo de los expatriados, desde habilidades técnicas hasta la adaptabilidad del cónyuge, muchas empresas multinacionales de Estados Unidos siguen eligiendo a sus expatriados basándose principalmente (o únicamente) en competencias técnicas. Esto es, se asume que el desempeño de una persona debe ser el mismo en el país de origen que en el extranjero.

En su publicación titulada “*The coffee-machine system: how international selection really works*” (Harris & Brewster, 1999) encontraron que en muchas organizaciones la selección de los expatriados ocurre bajo lo que llamaron *el sistema de la cafetera*. En estas empresas, la selección de los expatriados es generalmente el resultado de un proceso informal (una plática entre un mánager que tiene influencia en el proceso de selección y algún otro empleado) donde el mánager toma una decisión unilateral que es posteriormente legitimada por el proceso formal de la organización. En este escenario, la parte de la selección del mejor candidato queda fuera del proceso formal de la organización y se limita a la negociación de los términos de la asignación internacional con el candidato elegido por el mánager.

Este escenario descrito por Harris & Brewster es citado a continuación, en su idioma original:

- *"How's it going?*
- *Oh, you know, overworked and underpaid.*
- *Tell me about it. As well as all the usual stuff, Jimmy in Mumbai has just fallen ill and is being flown home. I've got no idea who we can get over there to pick up the pieces at such short notice. It's driving me crazy.*
- *Have you met that Simon on the fifth floor? He's in the same line of work. Very bright and looks like going a long way. He was telling me that he and his wife had a great holiday in Goa a couple of years ago. He seems to like India. Could be worth a chat.*
- *Hey thanks. I'll check him out.*
- *No problem. They don't seem to be able to improve this coffee though, do they?" (p. 497).*

De lo anterior se puede concluir que las circunstancias del empleado y su familia en el extranjero tienen una gran influencia en el éxito de la asignación internacional, el desempeño del expatriado se verá reducido mientras él y su familia no puedan adaptarse a la nueva cultura (shock cultural).

En la *Figura 5* se muestran algunos de los factores que influyen en el proceso de adaptación del expatriado (y su familia). Como se puede apreciar, los factores profesionales son tan importantes como los personales.

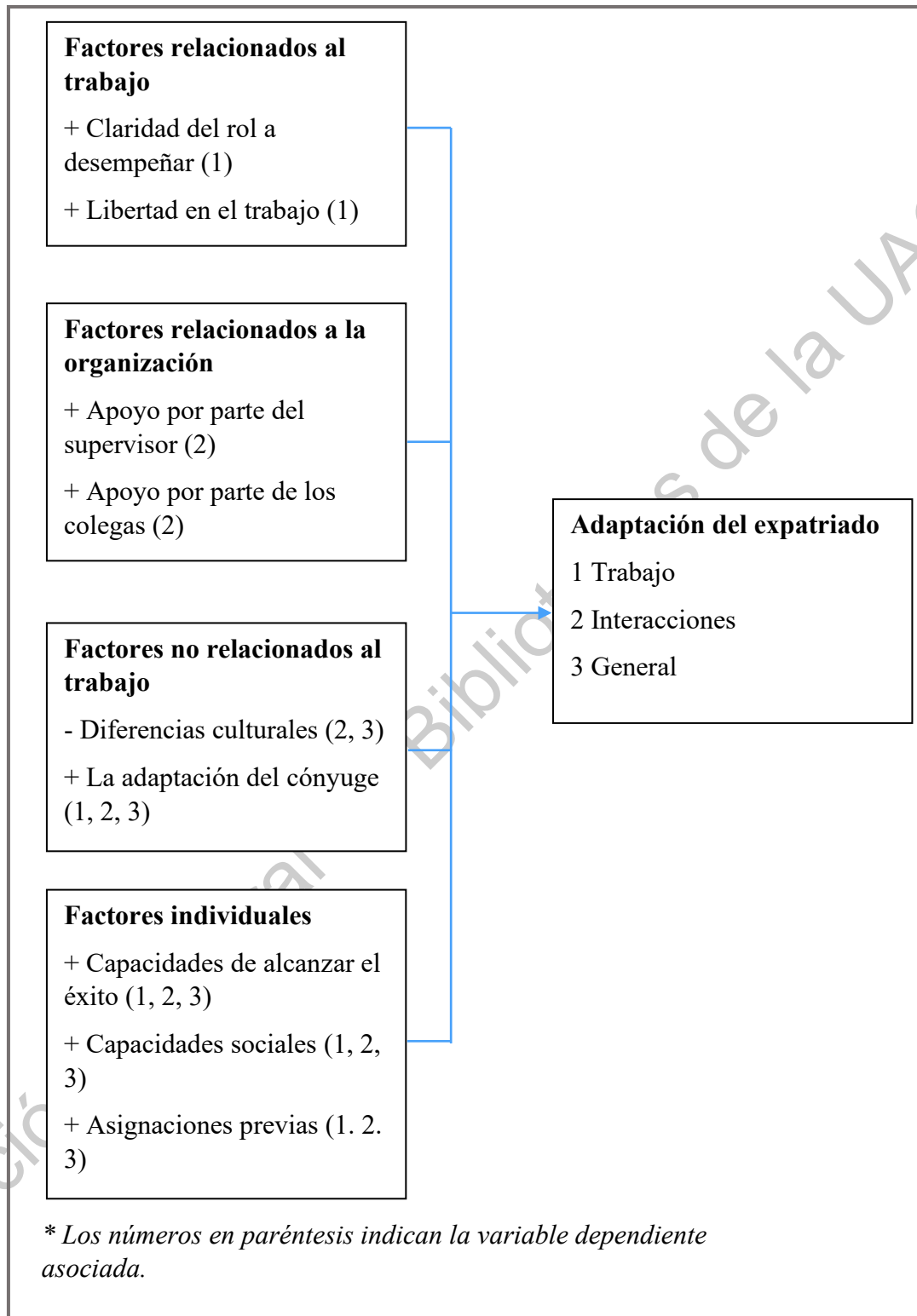


Figura 5. Factores que influyen en la adaptación del expatriado. Fuente: Reiche & Harzing (2008, p. 33).

La influencia de la comunidad hispana en Estados Unidos para los expatriados mexicanos

Entre mayores sean las diferencias culturales entre el país de origen del expatriado y el lugar en donde llevará a cabo su asignación internacional, mayor será el choque cultural y mayor será el impacto que un entrenamiento cultural previo tendrá en la adaptación del expatriado y si familia a su nuevo entorno. Para los expatriados mexicanos en Estados Unidos el choque cultural puede ser menor, o la adaptación será menos complicada, en aquellas ciudades con una presencia relevante de hispanos o, mejor aún, de mexicanos.

De acuerdo con datos publicados por el Pew Research Center, en 2017 cerca de 60 millones de individuos en Estados Unidos identifican sus orígenes con algún país de habla hispana en Latinoamérica o con España (Noe-Bustamante, 2019). La *Tabla 2* muestra los países de origen o ascendencia principales de la población hispana en Estados.

Tabla 2.

Los 5 orígenes principales de la población hispana en Estados Unidos en 2017.

1	México	36,634,000
2	Puerto Rico	5,614,000
3	El Salvador	2,307,000
4	Cuba	2,298,000
5	República Dominicana	2,607,000

Fuente: Elaboración propia con datos de Noe-Bustamante (2019).

La densidad de población hispana en la ciudad a la que será asignado el expatriado también juega un papel importante en la adaptación cultural, aunque el 62% de los hispanos en Estados Unidos son de origen o ascendencia mexicana, solo en las áreas metropolitanas de Los Ángeles y Houston son mayoría entre la población hispana (77% y

73% respectivamente). Los principales estados donde se concentra la mayor población de origen o ascendencia mexicana son California, Texas y Arizona.

En la *Figura 6* se muestran las áreas metropolitanas con mayor presencia de hispanos y el origen o ascendencia de estos.

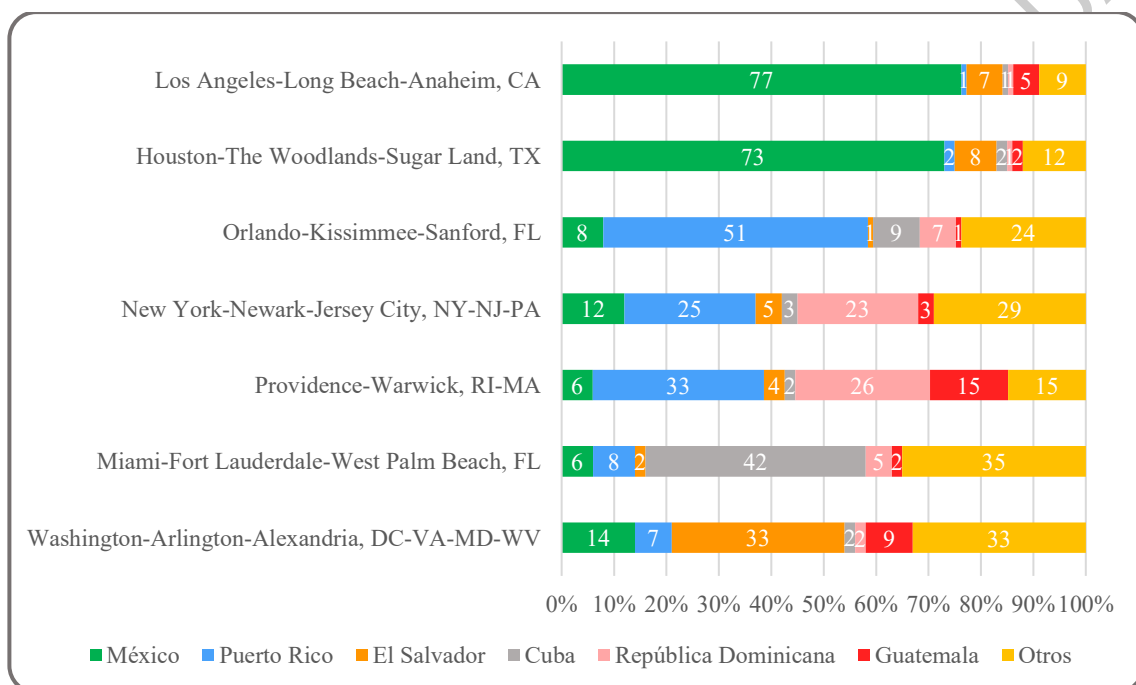


Figura 6. % de hispanos que son de origen _____ en 2017. Elaboración propia con datos de Noe-Bustamante (2019).

Criterios de selección

Citando a (Ferraro, 2002, p. 160) “*la competencia técnica es necesaria pero no suficiente en el criterio de selección. La selección del expatriado debe hacerse usando criterios que van más allá de las competencias técnicas y que sirvan como predictores del ajuste cultural y, en consecuencia, el éxito de la asignación internacional*”.

Ferraro propone que los criterios de selección pueden dividirse en cuatro categorías:

- *Habilidades de comunicación*

- Además de saber hablar otro idioma, los expatriados deben estar dispuestos a usarlo. Por una variedad de razones, algunas personas no tienen la motivación, seguridad o disposición de entablar conversaciones en dicho idioma. A pesar de que puedan tener cierto nivel de dominio del idioma, prefieren comunicarse a través de intérpretes o intermediarios y casi nunca buscan la oportunidad de comunicarse directamente con extranjeros. Así, las habilidades de comunicación deben evaluarse en términos del dominio del idioma, la motivación para aprender otro idioma y la disposición de utilizarlo en situaciones profesionales y personales.
- Así, las habilidades de comunicación deben evaluarse en términos del dominio del idioma, la motivación para aprender otro idioma y la disposición de utilizarlo en situaciones profesionales y personales.

- *Rasgos de la personalidad*

- Algunos de estos rasgos, sin un orden particular, son la tolerancia a la ambigüedad, recuperarse de una decepción, evitar juzgar, intelectualmente flexible, no etnocéntrico, la empatía cultural, la disposición por experimentar nuevas cosas. Lamentablemente, muchas de las personas encargadas de la selección de expatriados

evitan estos criterios de selección porque no están seguros de como medirlos.

- Motivación

- Una variable critica para el éxito de la asignación internacional es el nivel de motivación que el expatriado tiene para tomar la asignación. Algunos empleados perciben las asignaciones internacionales como un "mal necesario". Estas asignaciones son vistas como peligrosas para la carrera del empleado o, al menos, como una disrupción a su vida y a la de su familia. Otras personas, en contraste, perciben a las asignaciones internacionales como una oportunidad de avanzar en su carrera profesional, de aprendizaje y de crecimiento personal. Es importante resaltar que la motivación del candidato puede ser altamente influenciada por el mensaje que recibe de su organización; esto es, la falta de motivación de un candidato puede ser el resultado de una evaluación muy realista del valor que la empresa le da a dicha asignación internacional.

- *Circunstancias familiares*

- En muchos aspectos, el o la cónyuge sin empleo enfrenta un mayor número de retos al ajustarse a una nueva cultura que el propio expatriado. Mientras que el empleado tiene la seguridad y la familiaridad de una estructura organizacional, el o la cónyuge se tiene que enfrentar a situaciones sin un apoyo institucional. Además,

mientras que el expatriado puede ver la asignación internacional como un movimiento positivo en su carrera, para su cónyuge puede ser una interrupción de su propia carrera. Esto implica que, además del candidato, cónyuges e hijos deben ser evaluados también en aquellos rasgos considerados críticos para el éxito de la asignación internacional.

2.4. Conciencia Global

(Cateora, Gilly, & Graham, 2013, p. 18) proponen que para ser “*globalmente consciente se requiere (1) ser tolerante a las diferencias culturales y (2) conocer otras culturas, historia y tendencias económicas, sociales y políticas*”. La tolerancia es entender que existen diferencias culturales, no se trata de adoptar las formas y maneras de otra cultura sino respetar y entender esas diferencias. Una persona globalmente consciente es capaz de dejar a un lado los prejuicios propios de su cultura con el fin de apreciar otras ideas y perspectivas.

Existen dos obstáculos principales que superar al perseguir la conciencia global:

2.4.1. El Criterio de Auto-Referencia

La manera en que reaccionamos a las situaciones que se nos presentan en nuestra vida diaria está profundamente basada en lo que hemos ido construyendo a lo largo de nuestra vida: nuestros valores, experiencias, cultura y conocimiento. Todo esto forma parte de un marco de referencia que utilizamos, muchas veces de manera inconsciente, como la base de nuestras decisiones.

Por ejemplo, para los estadounidenses las reuniones de trabajo deben ir directamente al tema que se va a tratar y, salvo que hubiera algún tema muy importante que tratar, terminan en el tiempo acordado puesto que valoran mucho su tiempo y el de los demás. En el criterio de autorreferencia de un mexicano, el hecho de ir directamente al grano puede ser interpretado como una descortesía puesto que nosotros estamos acostumbrados a que la primera parte de cualquier reunión este dedicada a temas más bien sociales.

Un individuo con consciencia global debe estar preparado para identificar y comprender estas diferencias y reaccionar en consecuencia.

2.4.2. *Etnocentrismo*

Es la tendencia de las personas a evaluar el comportamiento de un extranjero bajo los estándares de la propia cultura y a creer que la propia cultura es superior a todas las demás. Dado que nuestra cultura es, muchas veces, la única que aprendemos o al menos la primera, tendemos a asumir que nuestro comportamiento es el correcto y todos los demás están equivocados (Ferraro, 2002). El etnocentrismo es la cultura lo que el egocentrismo es al individuo.

A pesar de que el etnocentrismo está profundamente arraigado en muchas sociedades, debemos tomar consciencia de este para evitar lo más posible que sea una barrera que nos impida comprender y apreciar otras culturas.

Cuando un líder no está consciente de sus limitaciones culturales, corre el riesgo de perder el valor que la multiculturalidad trae a una organización o grupo.

2.5. Las dimensiones culturales de Hofstede

Uno de los estudios más extensos y complejos que existen sobre la influencia de la cultura en las relaciones comerciales y profesionales fue conducido por Geert Hofstede en la década de 1980. Su investigación está basada en una encuesta aplicada a empleados de la multinacional IBM en más de 50 países, muchos de ellos encuestados dos veces en un periodo de cuatro años. Una de las razones por las que este estudio es tan relevante, según su autor, es que los empleados de estas empresas multinacionales son muy similares entre ellos en todos aspectos excepto en la nacionalidad por lo que el efecto que esta tiene en las respuestas a las preguntas del cuestionario resulta muy claro al análisis.

(Hofstede, Culture's consequences, International Differences in Work-Related Values. Abridged edition., 1984, p. 21) define a la cultura como “*la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de personas de otras*”. Partiendo de esta definición, propone que existen diversos tipos de cultura, siendo la cultura social o nacional la más arraigada en nosotros ya que es algo que hemos venido absorbiendo y desarrollando desde la infancia, a diferencia de, por ejemplo, la cultura que adquirimos en la escuela o en el trabajo. Esta *cultura nacional*, está basada en valores que Hofstede define como “*la tendencia de preferir ciertos estados de las cosas sobre otros*” (p. 18).

Una de las debilidades identificadas por Hofstede en su investigación, y que el autor de la presente también identifica en esta tesis, es la posibilidad de caer en el error de asumir que los resultados presentados a nivel sociedad deben aplicar también a nivel individual. Lo que la cultura es a la sociedad, la personalidad lo es al individuo y por lo tanto no deben

confundirse ni asumirse como intercambiables. En su publicación original de 1980, Hofstede identifica 4 dimensiones culturales:

2.5.1. Power Distance Index (PDI)

Distancia al poder, el grado en que los miembros de la sociedad “menos poderosos” aceptan el hecho de que el poder es distribuido de forma desigual. Describe cómo una sociedad maneja la desigualdad entre personas.

Los países con un alto PDI, tienden a aceptar que existe una jerarquía donde cada quién tiene un lugar y que esa situación no requiere ninguna justificación, la jerarquía es una necesidad. En el extremo contrario, las personas de un país con un bajo PDI tienden a esforzarse por mantener una distribución equitativa del poder y a cuestionar las inequidades.

Tabla 3.

Diferencias entre sociedades con un mayor y menor índice de distancia al poder.

Alto PDI	Bajo PDI
Las diferencias de posición en la sociedad son amplias.	Pocas diferencias de posición en la sociedad.
El poder se concentra en pocas personas.	El poder está repartido.
La autoridad no se delega.	Delegar autoridad es una práctica común.
Los superiores no pueden ser cuestionados.	Cualquier individuo puede ser cuestionado.
Las relaciones sociales entre personas de diferentes posiciones sociales son del tipo informal.	Las relaciones entre personas de diferente posición social deben ser de tipo formal.
La diferencia de posición social se tiende a minimizar.	Las diferencias de posición social son importantes y deben mantenerse.

Fuente: elaboración propia con información de Ferraro (2002).

De acuerdo con el índice de distancia al poder, México es una sociedad jerárquica, con un grado de desigualdad alto, donde la centralización es común y los subordinados esperan instrucciones claras de un líder rígido pero benevolente (liderazgo paternalista).

Estados Unidos, en cambio, es una sociedad igualitaria donde las diferencias en la distribución de poder no son bien vistas. Las jerarquías en el lugar de trabajo son convenientes, pero no dictan el comportamiento, los superiores son accesibles y existe una comunicación bidireccional entre subordinados y líderes lo que permite que la información sea compartida entre todos los niveles.

2.5.2. *Individualism vs Collectivism (IDV)*

Individualismo contra colectivismo, es el balance entre las metas individuales y la dependencia al colectivo. El “yo” contra el “nosotros”. Un valor alto de este índice, individualismo, sugiere una preferencia por una sociedad donde se espera que los individuos se hagan cargo solo de ellos mismos y de sus familiares inmediatos.

Por otro lado, un valor bajo, colectivismo, sugiere una sociedad muy unida donde los individuos esperan que sus familiares o los miembros de su grupo se hagan cargo de ellos a cambio de lealtad.

Tabla 4.

Diferencias entre sociedades individualistas y colectivistas.

Individualismo	Colectivismo
El éxito se atribuye a la propia habilidad	El éxito se atribuye a la ayuda recibida del grupo.
Los logros son por el bien propio.	Los logros son para beneficio del grupo.

Tabla 4 (continuación)

Individualismo	Colectivismo
Metas personales sobre metas colectivas.	Metas del grupo sobre metas personales.
Se valora la seguridad en sí mismo.	Se valora la modestia.
Se valora la autonomía y la independencia.	Se valora la interdependencia.
La confrontación es aceptable.	La armonía debe imperar.

Fuente: Elaboración propia con información de Ferraro (2002).

De acuerdo con este índice, México es considerado una sociedad colectivista. Para la sociedad mexicana, existe un compromiso con el grupo y la lealtad es un rasgo altamente valorado. Las responsabilidades son asumidas por el grupo en su conjunto y no a nivel individual, la confrontación es vista como un insulto y por lo tanto es evitada a toda costa. Las relaciones entre el empleador y el empleado tienen un componente moral y hasta familiar. Las recompensas en el trabajo están basadas en los logros del grupo.

Estados Unidos es una de las culturas con un índice de individualidad más alto. Los lazos familiares en la sociedad estadounidense están limitados, en general, a aquellos miembros de la familia nuclear, la dependencia en la autoridad es baja y los logros individuales son altamente valorados. Las recompensas en el trabajo están basadas en el mérito individual.

2.5.3. *Masculinity vs Femininity (MAS)*

Masculinidad contra femineidad, describe la preferencia por valores relacionados al ego (dinero, carrera, logro) y los valores sociales (cooperación, ayuda a los menos favorecidos, calidad de vida).

Una sociedad orientada a la masculinidad tiende a ser más competitiva; una sociedad orientada a la femineidad tiende al consenso.

(Ferraro, 2002) cree que la utilización de los términos *masculinidad* y *femineidad* por parte de Hofstede, exagera la importancia del género y sugiere que las mujeres de cualquier cultura se inclinan hacia un polo y los hombres hacia el opuesto. Por esto, propone los términos sociedades rígidas y sensibles.

Tabla 5.

Diferencias entre sociedades rígidas y sensibles.

Sociedades Rígidas	Sociedades Sensibles
Inequidad de género.	Equidad relativa de género.
Sociedades competitivas.	Sociedades cooperativas.
La familia y el trabajo están separados.	Los problemas familiares son tomados en cuenta en el ambiente de trabajo.
Vivir para trabajar.	Trabajar para vivir.

Fuente: elaboración propia con información de (Ferraro, 2002).

Ambos países, México y Estados Unidos, tienen una puntuación alta en este índice por lo que son considerados sociedades rígidas o masculinas. Este tipo de sociedades son, generalmente, competitivas y valoran los logros y éxitos por las recompensas obtenidas y por la posición social derivada de estas.

Aunque el puntaje es relativamente similar entre ambos países, las características de sus sociedades no lo son por la influencia de las otras dimensiones. Para la cultura estadounidense, una sociedad individualista y rígida se traduce en una competencia permanente por “ser el mejor” y donde los éxitos individuales son muy valorados. En

cambio, para la cultura colectivista, rígida y con una amplia distancia al poder de México, esto se traduce en que el poder este concentrado en una pequeña parte de la población que se encarga, a través de una variedad de estructuras formales, de mantener el *statu quo*.

2.5.4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Expresa el grado de tolerancia de una sociedad ante la ambigüedad. Describe como una sociedad maneja el hecho de que el futuro es incierto, ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente debemos esperar a que suceda?

Una sociedad con un UAI alto generalmente se rige por estrictos códigos de comportamiento y tiene una baja tolerancia a ideas o comportamientos poco convencionales. En el polo opuesto, una sociedad con un bajo UAI tiende a ser más relajada con una menor necesidad de reglas y de predictibilidad.

Tabla 6.

Diferencias entre sociedades con bajo y alto índice de aversión a la ambigüedad.

Bajo UAI	Alto UAI
Poca resistencia emocional al cambio.	Alta resistencia emocional al cambio.
Disposición a cambiar de empleo.	Tendencia a mantenerse en el mismo empleo por largos periodos.
Esperanza de lograr el éxito.	Miedo al fracaso.
Poca lealtad al empleador.	La lealtad al empleador es altamente valorada.
El conflicto es natural y esperado.	El conflicto debe evitarse a toda costa.
Las personas en posición de poder pueden decir “no sé”.	Las personas en posición de poder tienen todas las respuestas.
Pocas estructuras organizacionales formales.	Las estructuras organizacionales formales son de suma importancia.

Fuente: elaboración propia con información de (Ferraro, 2002).

Posteriormente, en 1991 y 2010, Hofstede agregó dos nuevas dimensiones basadas en los estudios de Michael Harris Bond y de Michael Minkov:

2.5.5. *Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation (LTO)*

Describe la manera en la que cierta sociedad prioriza su relación con su pasado y los retos del presente y del futuro.

Una sociedad con un alto LTO puede ser descrita como una sociedad pragmática donde los esfuerzos por prepararse para el futuro son alentados. En cambio, una sociedad con un bajo LTO tiende a tener una preferencia por las tradiciones y normas que han existido por mucho tiempo mientras que los esfuerzos por implementar un cambio social son mal vistos.

2.5.6. *Indulgence vs Restraint (IND)*

Una sociedad indulgente es aquella donde “disfrutar la vida y divertirse” es prioritario; una sociedad restrictiva, en cambio, tiene normas sociales estrictas que regulan estas conductas.

La presente investigación se enfocará, principalmente, en las cuatro dimensiones originales a través de un análisis comparativo entre México y Estados Unidos (*Figura 7*).

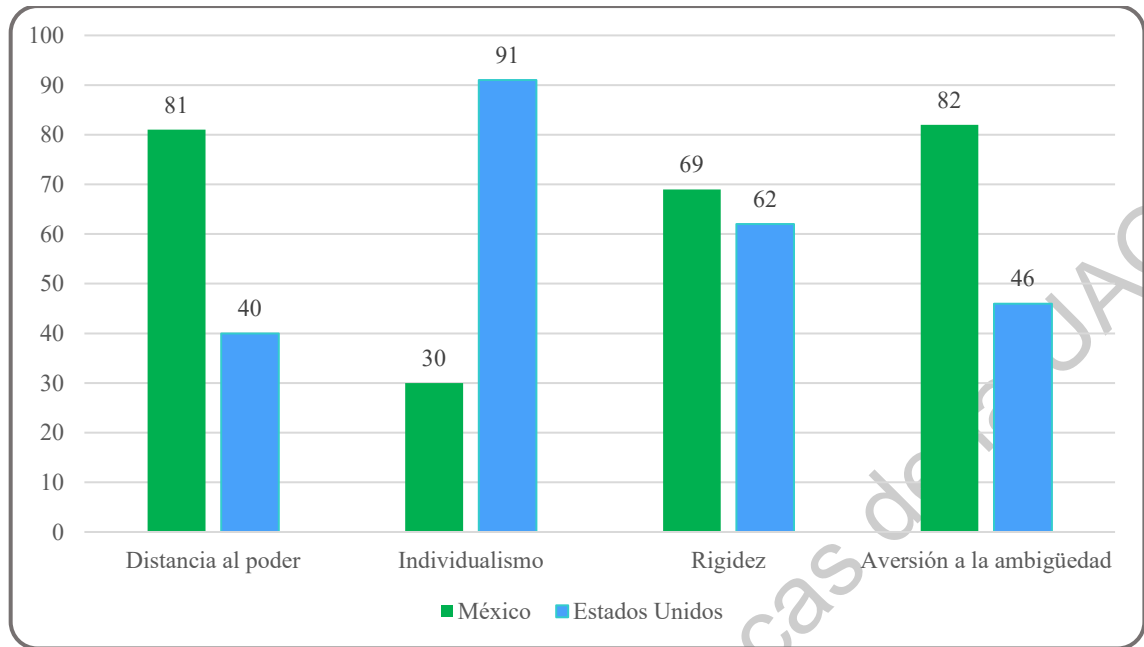


Figura 7. Comparativo de las 4 dimensiones originales de Hofstede, entre México y Estados Unidos. Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede Insights (2019).

Dirección General de Bibliotecas de la UJAQ

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo está soportado por una investigación de tipo inductiva, definido por (Muñoz Razo, 2011, p. 215) como “*el proceso de razonamiento que analiza una parte de un todo y va desde lo particular a lo general, de lo individual a lo universal. (...) de esta forma, sus conclusiones son de carácter general*”.

La investigación es, además, analítica observacional, definida por (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003) como aquél método donde las variables de interés son seleccionadas para conocer la relación que existe entre ellas, aprovechando su presencia o ausencia en grupos de sujetos escogidos cuidadosamente, de modo que sea posible el control sobre las variables identificadas por el investigador.

Para efectos de esta investigación, la variable tiempo no resulta de interés, por lo que se optó por un estudio transversal que permita extraer conclusiones del análisis de las diferencias entre los diversos grupos de la muestra, en un momento determinado. El rasgo característico de un estudio transversal, como lo menciona (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003, p. 144), es el tipo de muestreo ya que “*se selecciona aleatoriamente un determinado número de individuos de una población sin conocer previamente cuales de estos presentan el fenómeno objeto de estudio*”.

En cuanto a la técnica, se aplicó una encuesta con el objetivo de recabar información de una muestra de la población y una entrevista con individuos con características que representan a las subpoblaciones identificadas en la muestra de la entrevista.

3.1. Encuesta

(García Ferrando, 1986, p. 147) define la encuesta como “*una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población*”.

3.1.1. Cuestionario

El cuestionario utilizado (*Apéndice B*) consta de un total de 25 preguntas, de las cuales cada individuo encuestado contestará un mínimo de 16 preguntas y un máximo de 22 preguntas, dependiendo de sus respuestas a las preguntas filtro.

Para la realización del cuestionario se tuvo especial cuidado en no incluir preguntas que pudieran ser percibidas por el encuestado como medios para identificarlo o identificarla individualmente. Está dividido en seis partes:

Información demográfica

Consta de seis preguntas, todas de tipo elección múltiple. Solamente la #6 incluye una opción abierta. Las preguntas de esta sección tienen el propósito de identificar poblaciones dentro de la muestra que permitan agrupar relaciones entre las variables a estudiar.

Filtro - Experiencia profesional internacional

Esta pregunta es de tipo filtro y su función es limitar preguntas subsecuentes a aquellos individuos que cumplan con la condición de haber tenido una asignación internacional mayor a seis meses.

Experiencia profesional

Consta de dos preguntas de opción múltiple, una de ellas con opción abierta, y una pregunta de tipo filtro. Esta sección está dirigida a aquellos participantes sin asignaciones internacionales previas.

Experiencia profesional internacional

Consta de siete preguntas en total, cinco de ellas de opción múltiple con opción abierta, una de ellas de tipo filtro, una pregunta de opción múltiple sin opción abierta y una pregunta de tipo filtro. Esta sección está dirigida a aquellos encuestados con experiencia en asignaciones internacionales.

Personal a su cargo

Dos preguntas de opción múltiple, sin opción abierta, que serán aplicadas a aquellos encuestados que cumplen con el filtro de las secciones III y IV.

Percepción del liderazgo

Consta de 3 preguntas de opción múltiple, sin opción abierta, 2 preguntas de escala de Likert (una escala centrada en una opción neutral con dos opciones positivas y dos negativas) y una pregunta de escala numérica. Esta sección es aplicada a todos los encuestados.

3.1.2. Muestra

Debido a la imposibilidad de realizar observaciones sobre todos los individuos de la población de interés, se optó por trabajar con una muestra representativa. (Martínez M. , 2006, p. 137) define la muestra intencional o basada en criterios como aquella donde

“se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación (...) se trata

de buscar una muestra que sea comprehensiva (...) pero haciendo énfasis en los casos más representativos y paradigmáticos y explotando a los informantes clave”.

Se eligieron 50 personas, de nacionalidad mexicana, cuyo empleo actual sea en una empresa de origen mexicano (o una subsidiaria de una) de la industria de Tecnologías de Información con algún tipo de relación con el mercado estadounidense. Entre la población seleccionada se incluyeron individuos con responsabilidades administrativas, técnicas o una combinación de ambas, con y sin personal a su cargo y con diversos grados de experiencia profesional. Información demográfica como edad, género o nivel de estudios no fueron factores para la elección de la muestra.

Dado el enfoque de la investigación, la muestra no considera individuos cuya posición o responsabilidades puedan ser identificados como propios de la alta gerencia.

3.1.3. Aplicación

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la plataforma digital SurveyMonkey© Standard, en un periodo de dos semanas. Los encuestados fueron contactados por el autor para solicitar su participación por diferentes medios: teléfono, correo electrónico, mensajes en redes sociales y de manera personal.

Al solicitar su participación se hizo énfasis en la naturaleza opcional y anónima de esta encuesta, con el fin de asegurar la integridad de la información recabada.

3.2. Entrevista

Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se decidió recurrir a la aplicación de entrevistas para obtener información que permita confirmar los resultados de la encuesta realizada. En específico, se aplicó una serie de entrevistas semiestructuradas entre individuos con perfiles específicos elegidos por el autor.

Este tipo de entrevistas se caracterizan por involucrar un cuestionario preparado con anticipación, propio de las entrevistas de tipo estructuradas, que proporciona una guía sistemática que evita que se desvíe del tema de interés mientras que le otorga al entrevistador la flexibilidad de desarrollar, adaptar y generar preguntas de seguimiento, propias de una entrevista de tipo no estructurada, que permitan ahondar en temas que se consideren relevantes y que surjan con las respuestas del entrevistado. (Qu & Dumay, 2011, p. 246) proponen que, en una entrevista semiestructurada, “*el foco está en que la pauta de la entrevista incorpore una serie de temas y situaciones a ser cubiertas durante la entrevista con el objetivo de ayudar a dirigir la conversación hacia aquellos temas de interés para el entrevistador*”.

La principal ventaja de este tipo de entrevista, y la razón por la cual fue elegida, es que permite al entrevistador y al entrevistado participar activamente en la misma, facilitando que ambas partes sea generadoras de preguntas y respuestas a las que sería complejo llegar en una entrevista estructurada.

3.3.1. Guion

El guion general de la entrevista consta de tres partes:

Experiencia Profesional

- ¿Qué tipo de responsabilidades tiene en su asignación internacional?
- ¿Qué parte de su experiencia profesional considera que la/lo preparó para su asignación internacional?
- Dentro de su experiencia profesional anterior, ¿tuvo contacto con otras culturas?
¿Cree que ese contacto con otras culturas tuvo algún impacto en su personalidad?

¿Cree que ese contacto con otras culturas tuvo algún impacto en su asignación internacional?

- ¿Cuáles fueron sus principales retos al inicio de su asignación internacional en las siguientes categorías? Liderazgo (subordinados mexicanos, subordinados estadounidenses, superiores mexicanos, superiores estadounidenses), retroalimentación positiva/negativa por parte de colegas estadounidenses, el individualismo estadounidense.
- ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta al interactuar, desde su posición como expatriado, con colegas mexicanos en México?
- Si su posición involucra interactuar con colegas mexicanos en Estados Unidos, ¿considera que la interacción es de mejor calidad por el hecho de que ambas partes compartan la “cultura del expatriado”?
- ¿Considera que la asignación internacional cambió su personalidad? Liderazgo, individualismo, rasgos culturales.

Entrenamiento cultural previo a la asignación internacional

- ¿Tuvo algún tipo de entrenamiento cultural formal previo a su asignación internacional?
- ¿Considera que su experiencia personal y profesional sirvieron como entrenamiento cultural para su asignación cultural? Si tuvo contacto previo, personal o profesional, con estadounidenses, ¿considera que esto ayudó a moldear su tolerancia cultural?
- En caso de haber sido expatriado con familia, ¿su familia tuvo algún tipo de entrenamiento cultural formal previo a la asignación internacional?

Repatriación

- Contrato psicológico.
- ¿Qué retos identifica usted en este momento como los principales a los que se enfrentaría en caso de repatriación? Tipo de liderazgo, individualismo, confrontación, nivel profesional.
- ¿Considera que su asignación internacional deba abrirle la puerta a un puesto jerárquico superior en caso de repatriación? De un nivel técnico a un nivel administrativo, de un nivel administrativo medio a un nivel administrativo alto.

3.3.2. Muestra

Un análisis preliminar de los resultados de la encuesta permitió identificar un conjunto de subpoblaciones que comparten rasgos específicos como:

- Experiencia en asignaciones internacionales.
- El tipo de responsabilidades que conlleva su posición.
- El grado de exposición hacia la cultura estadounidense.
- La existencia de personal a su cargo.
- “Manager de managers”

Una vez identificadas las características comunes de estas subpoblaciones, se buscó un individuo que cumpliera con el perfil de cada una de ellas (*¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.*). Hay que recordar que una de las características de la encuesta aplicada es su anonimidad por lo que los individuos entrevistados fueron seleccionados a partir de las características conocidas por el autor.

3.3.3. Aplicación

Las entrevistas fueron aplicadas por videoconferencia, teléfono o de forma personal dependiendo de la ubicación geográfica del participante. El guion antes mencionado cumple la función de mantener la conversación enfocada a los temas relevantes para la investigación, sin embargo, la entrevista se fue adaptando específicamente al perfil de cada entrevistado, con base en sus respuestas y ahondando en aquellos temas relevantes para los objetivos de esta investigación.

Las entrevistas tuvieron una duración de entre 45 y 90 minutos, al inicio de estas se le hizo saber al entrevistado la naturaleza opcional de su participación, la anonimidad de sus aportaciones y los objetivos de la investigación. La información relativa al lugar de trabajo, presente y anteriores, de los entrevistados, no es de interés para este trabajo por lo que fue omitida.

Tabla 7.

Subpoblaciones identificadas de la muestra encuestada.

	Experiencia Internacional	Personal a cargo	Resp. técnicas	Resp. admn.	Comentarios
Expatriado administrativo	Si	Si	No	Si	Sus responsabilidades son exclusivamente administrativas, tiene que lidiar con dos culturas administrativas a la vez. Su exposición a otras culturas es dual, como subordinado y como líder.
Expatriado técnico	Si	No	Si	No	Sus responsabilidades son exclusivamente técnicas, no tiene personal a su cargo. Su exposición a otras culturas es como subordinado.
Expatriado técnico/administrativo	Si	Si	Si	Si	Sus responsabilidades son propias de un mando medio. Su exposición a otras culturas es dual, como subordinado y como líder. Su “conciencia global” está en desarrollo.
Manager de managers	Si/No	Si	No	Si	Sus responsabilidades están entre la media y la alta gerencia. Tiene a su cargo personal que a su vez tiene personal a su cargo, esto le permite tener contacto con diversos estilos de <i>management</i> . Su exposición a otras culturas puede ser dual, como subordinado y como líder.

Fuente: elaboración propia.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Información Demográfica

Del total de encuestados, el 68.6% son hombres (35) y el 31.3% mujeres (16). La distribución de edad se muestra en la *Figura 8*, teniendo como grupo predominante el de 30-39 años con un 56.25% de las mujeres y un 65.71% de los hombres.



Figura 8. Distribución género/edad encuestados. Fuente: elaboración propia.

El total de los encuestados cuentan con escolaridad superior, dividiéndose como se muestra en la *Figura 9*. Este resultado es el esperado según la industria en la que se aplicó la encuesta, de acuerdo con los datos disponibles para el primer trimestre de 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI; 2019), el 85.41% de la población ocupada en el sector *Profesionistas y Técnicos* y el 68.43% de la población ocupada en el sector *Oficinistas* cuentan con educación medio superior y superior.

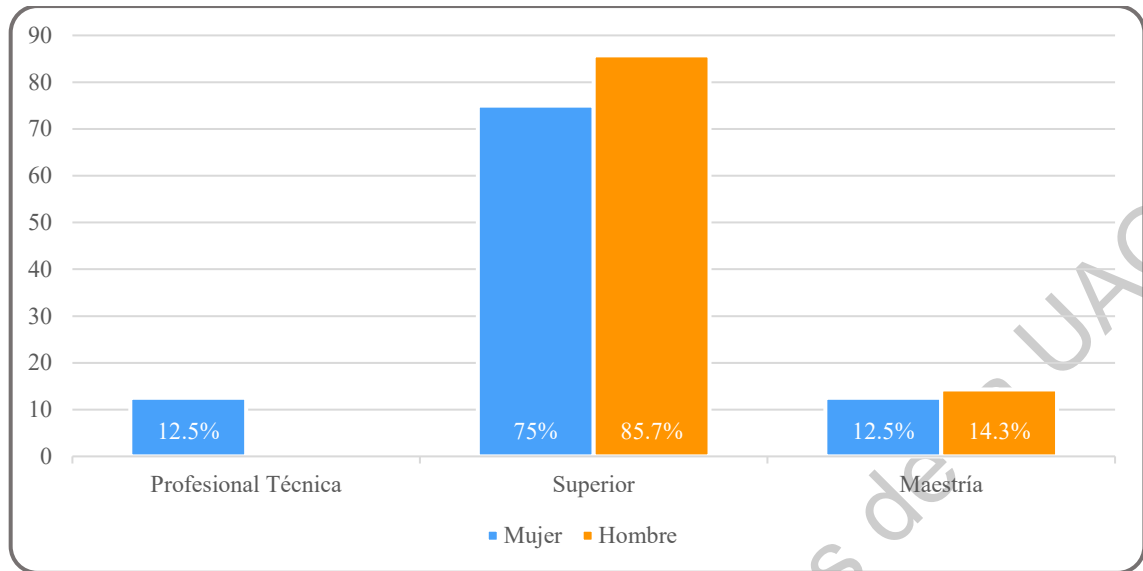


Figura 9. Distribución género/escolaridad encuestados. Fuente: elaboración propia.

La distribución de los encuestados en cuanto a la experiencia con asignaciones internacionales es balanceada, el 50.98% de los participantes ha tenido alguna asignación internacional mayor a 6 meses. Estos resultados nos permitirán realizar un análisis sobre si la experiencia internacional juega algún papel determinante en cuanto a los rasgos culturales del individuo y en qué medida el contacto con otras culturas cambia su percepción sobre el liderazgo.

4.1.1. ¿Qué tipo de liderazgo preferimos en México?

Hofstede propone que en culturas con un alto PDI (como es el caso de la mexicana), el tipo de liderazgo preferido oscila entre el liderazgo autoritario, estableciendo una relación de dependencia, y el democrático, donde se prefiere “*un superior que no decide, sino que gobierna a través del voto mayoritario de sus subordinados*” (Hofstede, Culture's consequences, International Differences in Work-Related Values. Abridged edition., 1984, p. 75). En contraste, en culturas como la estadounidense que tienen un bajo PDI, se

prefiere el *mánager consultivo* que se interpreta como una relación de interdependencia entre el superior y el subordinado, donde ambos proporcionan valor a la relación.

Esta teoría se confirma, en términos generales, con los resultados de la encuesta. Entre la muestra, el *mánager democrático* es el preferido con un 39.13%, seguido por los estilos *paternalista* y el *consultivo* con el 30.43% cada uno (el *mánager autocrático* no recibió ningún voto). Si sumamos los extremos, *paternalista* y *democrático*, podemos apreciar claramente la influencia de nuestra cultura, con índice muy alto de distancia al poder, en nuestra preferencia de liderazgo: el 69.5% prefiere un liderazgo de tipo “dependiente” contra un 30.43% que prefiere un liderazgo de tipo “interdependiente”. Según los resultados de la encuesta, la experiencia internacional no parece tener alguna influencia determinante en la tendencia general: entre los encuestados con asignaciones internacionales, el 62.5% optó por un liderazgo de tipo dependiente.

La preferencia por un liderazgo “dependiente” es muy marcada entre aquellos encuestados con responsabilidades técnicas exclusivamente y sin experiencia internacional, 70% de los encuestados de esta subpoblación prefieren un liderazgo *paternalista* y el 30% restante un liderazgo *democrático*. Si alteramos la variable experiencia internacional, un 25% prefiere un liderazgo *consultivo* sin embargo la mayoría se inclina por un liderazgo de tipo “dependiente”. Esta tendencia cambia completamente entre aquellos encuestados con responsabilidades administrativas exclusivamente o responsabilidades técnicas y administrativas, la mayoría de los encuestados en esta subpoblación prefieren un liderazgo *consultivo*. La preferencia es mayor en aquellos con experiencia internacional.

Al analizar las distribuciones, vale la pena resaltar que la experiencia internacional sí tiene un efecto importante en cuanto a la preferencia por el liderazgo “paternalista”: solo un 16.67% de aquellos con asignaciones internacionales lo prefirieron contra un 45.45% de aquellos sin experiencia internacional. Esta observación se refuerza con una preferencia mayor al liderazgo *consultivo* entre los encuestados con experiencia internacional, 37.5% contra 22.73%, como se muestra en la *Figura 10*.

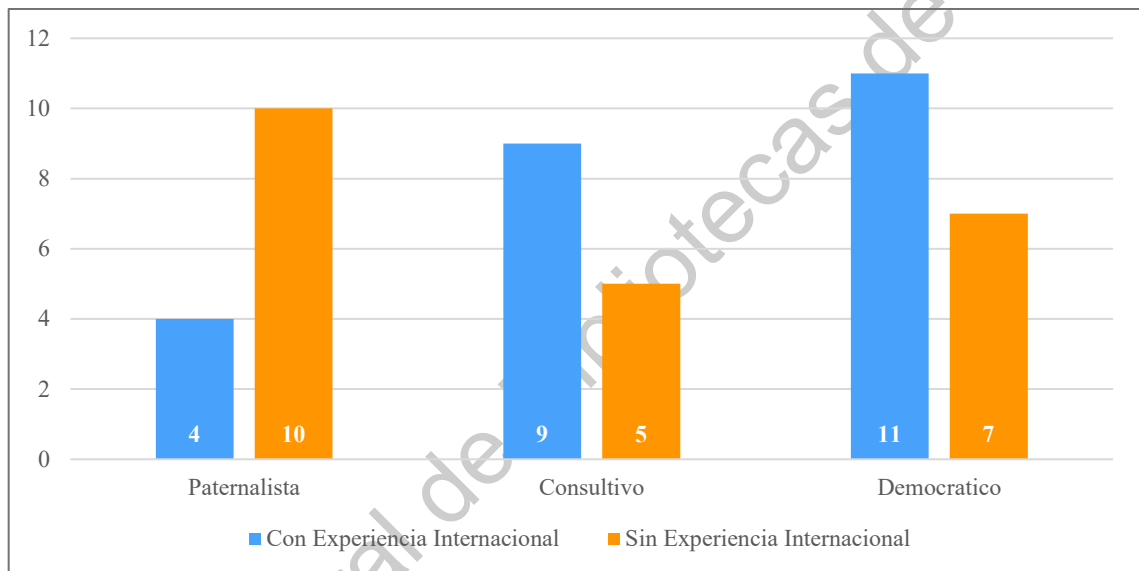


Figura 10. Distribución de la preferencia del tipo de liderazgo, por experiencia en asignaciones internacionales. Fuente: elaboración propia.

Una de las características que muestran una clara influencia en las preferencias de liderazgo es la existencia de personal a su cargo (*Figura 11*). Independientemente de la experiencia internacional, los encuestados con personal a su cargo muestran una preferencia por el liderazgo *consultivo* con 50% comparado con solo un 20% entre los que no tienen personal a su cargo. Esta preferencia es mayor entre aquellos managers que tienen menos de 10 personas a su cargo, esto podría ser explicado por la capacidad de interacción directa entre el manager y sus subordinados: entre más personal a su cargo,

menor la capacidad de interactuar directamente con cada individuo y mayor la preferencia por un liderazgo democrático.

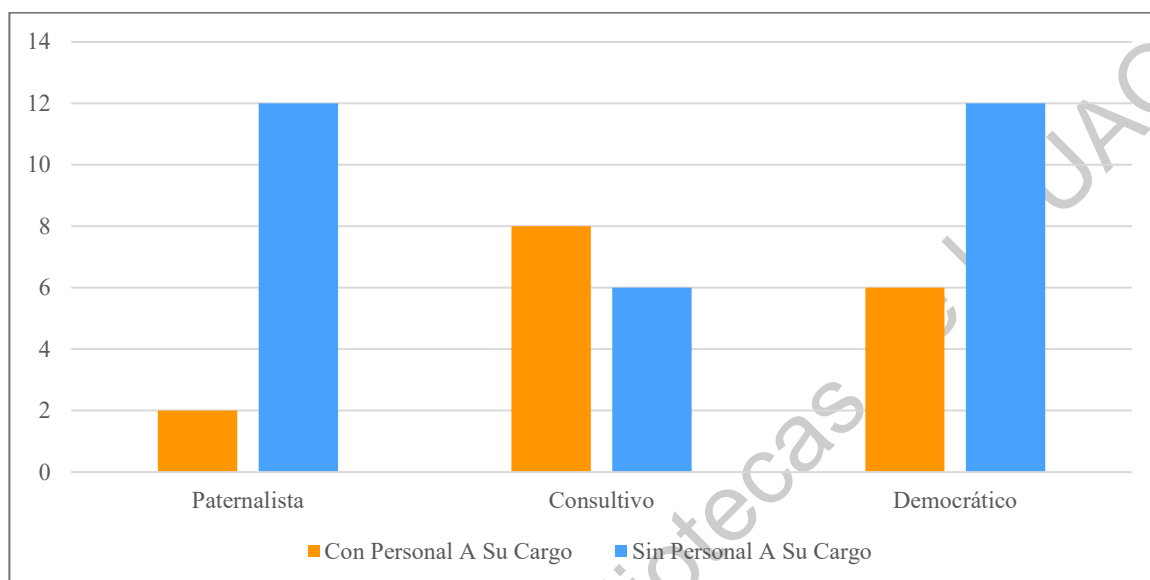


Figura 11. Distribución de la preferencia del tipo de liderazgo, por personal a su cargo. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al género, las mujeres encuestadas tienden a preferir el liderazgo “paternalista” mientras que los hombres prefieren el “democrático”. Esta tendencia se modifica para las mujeres con experiencia internacional, cambia a un liderazgo “consultivo” o “democrático”; en el caso de los hombres, no hay diferencia.

Para los mexicanos, en general, “*el hecho de tener que decidir todos juntos no se percibe como fuente de molestia, sino como un medio de obtener lo que supuestamente la mayoría considera que es lo mejor*” (d'Iribarne, 2001, p. 27). Esta manera de pensar está ligada, además, a la naturaleza colectivista de la sociedad mexicana, donde el “nosotros” siempre está por el encima del “yo”, una idea que muchas veces se refleja en anteponer las necesidades del grupo sobre las propias, “*a evitar a toda costa el rechazo del grupo pues eso sería intolerable*” (Davila & Elvira, Culture and human resource management

in Latin America, 2005, p. 16). Esta filosofía, aunque loable desde el punto de vista social, expone a las organizaciones al riesgo de priorizar

“la armonía entre las personas, aunado al deseo de igualdad, lo que hace problemático el papel de la autoridad cuando se trata de dar instrucciones, de criticar, de controlar [...] quizá sea necesario, entonces, un sistema [...] que permita, en particular a los superiores, ‘asumir el papel de jefe’ sin ‘comportarse como jefe’ ” (d'Iribarne, 2001, p. 28).

(World Business Culture, 2019) describe muy bien el dilema de la cultura del liderazgo en México, “*un buen mánager combina la autoridad con la preocupación por el bienestar y la dignidad de los empleados. [...]. Es importante demostrar que tienes el control, pero al mismo tiempo tener un toque cálido, humano*” (s.p.).

La *administración científica* o *Taylorismo* es una escuela administrativa propuesta por Frederick W. Taylor en su publicación de 1911 *The Principles of Scientific Management*. En el sistema de Taylor, el aumento de la producción y de la productividad se lograría al separar el diseño de la operación, donde los *ingenieros*, que tenían conocimientos científicos, deben hacerse cargo del diseño puesto que es una tarea imposible de ser realizada por los obreros. “*Con esta propuesta tanto los obreros como los supervisores se limitan exclusivamente a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño*” (Barba Álvarez, 2010, p. 22). Esto se traduce a que, en este sistema, un objetivo global es dividido en subtareas especializadas que un supervisor asigna a los individuos. Este supervisor tiene la responsabilidad de asegurarse que las tareas sean ejecutadas como fueron diseñadas por lo que es imprescindible un alto grado de control sobre los individuos y un alto grado de atención a los detalles. En una cultura laboral como la mexicana, donde el liderazgo preferido es el paternalista, esta escuela hace sentido puesto que traslada toda la responsabilidad a los superiores y se asegura que los subordinados tengan instrucciones claras para realizar su trabajo.

Existe, sin embargo, otra línea de pensamiento que promueve el empoderamiento del individuo a través de *equipos autoadministrados*. La (Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo, 2019) define a los equipos autoadministrados como “*un grupo de personas que trabajan juntas continuamente y que planean, efectúan y controlan su trabajo para lograr un resultado definido*”. En este sistema, los individuos son empoderados para tomar decisiones relativas a su trabajo y que en el sistema de Taylor están reservadas para los supervisores.

Aunque las preferencias de liderazgo en México parecieran no hacer sentido con este tipo de sistema, la naturaleza colectivista de la cultura mexicana ha demostrado ser un recurso muy efectivo para el desarrollo de equipos autoadministrados en algunas industrias en México lo que proporciona una ventaja al expatriado mexicano cuando tiene que desarrollarse a este tipo de sistemas comunes en otras culturas.

4.1.2. ¿Qué tan dispuestos estamos a confrontar a un superior cuando existe un desacuerdo?

“*Los mexicanos siguen las ordenes de un superior porque este tiene el derecho de ser obedecido*” (Arias-Galicia, 2005, p. 183). Para (Martinez P. G., 2005) este paternalismo en América Latina, y especialmente en México y Perú, tiene su origen en el estilo de liderazgo de los *hacendados* que, generalmente, satisfacían las necesidades básicas de los trabajadores al proporcionarles comida, vivienda, una tienda de raya, crédito y, en algunos casos, acceso a adquirir tierras. Además, muchos hacendados sentían una responsabilidad en el desarrollo moral de sus trabajadores y era común que les proporcionaran algún nivel de educación y que construyeran iglesias. La esencia de estas prácticas paternalistas sigue vigente en el ambiente laboral mexicano, donde es común que el *patrón* sea responsable

de satisfacer ciertas necesidades básicas de sus trabajadores, y en muchos casos, de su familia.

El paternalismo en el ambiente laboral actual se entiende como la protección del subordinado mediante la centralización de la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones simbióticas que resultan en confianza a través de la lealtad compartida (Martinez P. G., 2005). En países como México, donde las instituciones formales de protección al trabajador no son del todo efectivas, la relación subordinado-jefe suple, de cierta manera, la responsabilidad de brindar seguridad laboral de dichas instituciones (Davila & Elvira, Humanistic leadership: Lessons from Latin America, 2012).

Por lo anterior, el *patrón* en México tiene un estatus de autoridad que dificulta la confrontación. La Ley Federal del Trabajo refuerza el derecho del *patrón* de ser obedecido en el artículo XI del Capítulo IV relativo a las causas justificadas de rescisión de las relaciones de trabajo: “*desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado*” (México. Ley Federal del Trabajo, 2015).

Como se puede observar en la *Figura 9*, la opción preferida para expresar desacuerdo, independientemente de las características demográficas del encuestado, es hacerlo en privado con un 58.70% del total; en segundo lugar, está expresar desacuerdo en cualquier circunstancia, con un 30.43%. Ninguno de los encuestados respondió que prefería expresar su desacuerdo con sus pares.

Estas preferencias son muy similares cuando el mánager es extranjero, con la diferencia que, en este caso, si hubo encuestados que eligieron la opción de expresar su desacuerdo con sus pares y no directamente con el mánager (*Figura 12*).

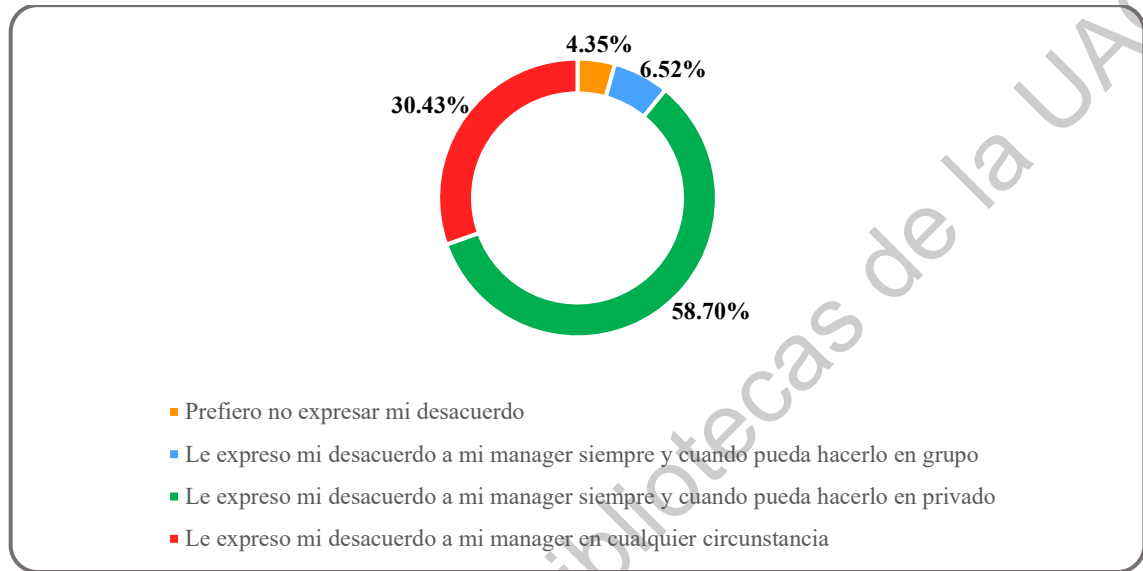


Figura 12. Expresar desacuerdo con superiores. Fuente: elaboración propia.

Un resultado interesante es que los hombres (*Figura 13*) tienden a expresar su desacuerdo con un mánager extranjero más que con un mánager de su misma nacionalidad (en privado o en cualquier circunstancia), mientras que las mujeres (*Figura 14*) tienden a la dirección contraria (con sus pares o en grupo) cuando se trata de un mánager extranjero.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

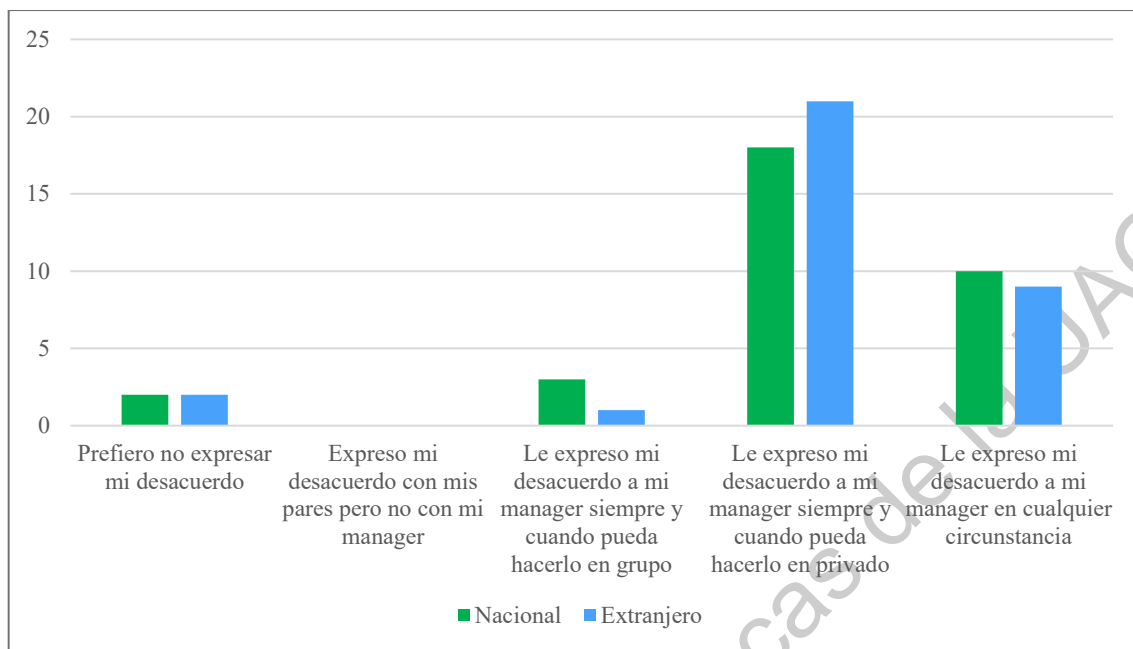


Figura 13. Comparación de las preferencias de los hombres encuestados al expresar desacuerdo con sus superiores. Fuente: elaboración propia.

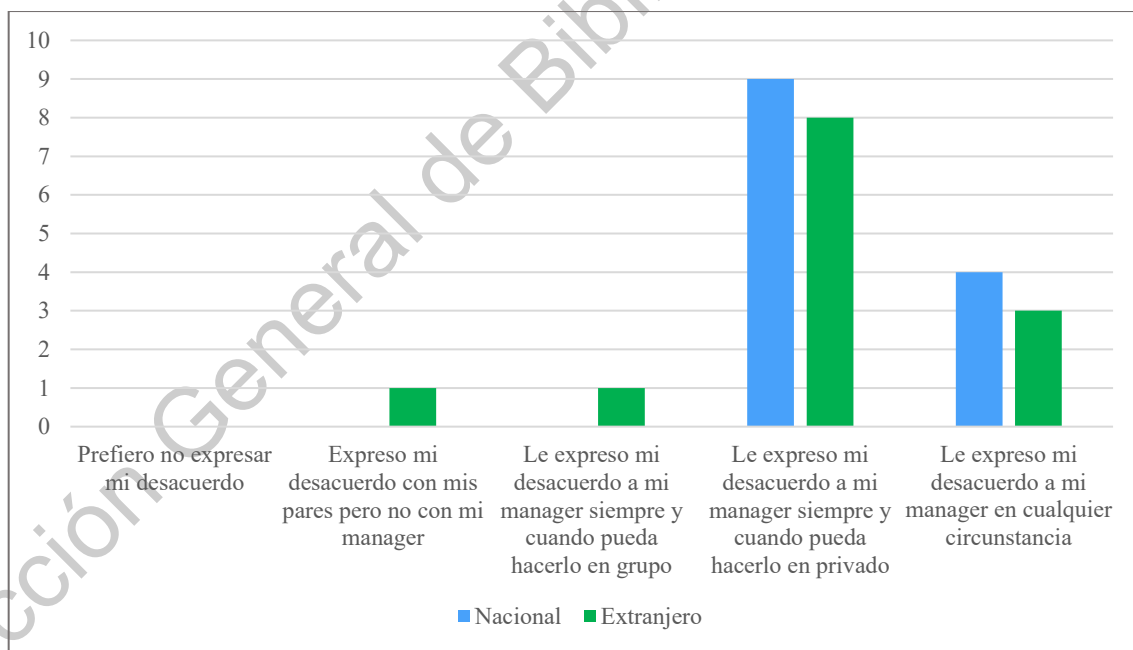


Figura 14. Comparación de las preferencias de las mujeres encuestadas al expresar desacuerdo con sus superiores. Fuente: elaboración propia.

Algo que vale la pena resaltar de estos resultados, es que el 4.35% de los encuestados que prefiere no expresar su desacuerdo mantiene su respuesta cuando se trata de un

mánager extranjero. Esto llama la atención puesto que se trata de encuestados con asignaciones internacionales, aunque sin personal a su cargo.

Entre los individuos que están dispuestos a expresar su desacuerdo en cualquier circunstancia a su mánager de la misma nacionalidad, solo el 70% mantuvo su respuesta cuando se trata de un mánager extranjero. Aquellos encuestados con responsabilidades administrativas y técnicas, muestran una preferencia mayor por expresar su desacuerdo con su mánager, independientemente de la nacionalidad de este.

Evitar la confrontación y el conflicto con superiores (e incluso entre colegas), es un rasgo preponderante en las culturas latinoamericanas y México no es la excepción. Además, *“la proximidad emocional evita que los subordinados confronten a sus superiores acerca de sus ideas o acciones, y explica por qué la comunicación jerárquica se percibe como deficiente”* (Lindsley, 1999, p. 23).

Los resultados obtenidos no sorprenden. En México, como en muchas culturas latinoamericanas, la crítica en público es vista como un insulto y como un ataque a la dignidad de la persona. Esta percepción se extiende, por ejemplo, a las evaluaciones de desempeño, (Gomez & Sanchez, 2005, p. 70) mencionan que *aún en privado, la retroalimentación no debe ser proporcionada de una manera en la que el empleado se sienta “desprestigiado” (...) el manager debe ser sensible y proveer la retroalimentación con cuidado, algunas veces esto puede requerir un acercamiento menos directo y evitando confrontaciones, que ponga el respeto al individuo sobre todo lo demás.* Esta idiosincrasia de evitar a toda costa el enfrentamiento y el conflicto suponen un reto para las empresas a la hora de implementar sistemas de evaluación y retroalimentación, algo que funciona en

Estados Unidos no necesariamente puede ser implementado en México sin antes hacerle algunos (o muchos) cambios.

4.1.3. ¿Cómo percibimos el liderazgo en México?

Las reglas de la compañía siempre deben cumplirse, incluso si creo que incumplirlas es en beneficio de la empresa

En términos generales, los encuestados están de acuerdo en que las reglas deben cumplirse estrictamente. Esto está en línea con lo esperado para una cultura con un alto UAI, que valora la existencia de un conjunto de reglas claras que dicten el funcionamiento de los individuos en la sociedad. Citando a (Arias-Galicia, 2005, p. 183), “*los mexicanos prefieren las reglas claras y el formalismo. Por lo tanto, la burocracia representa una pesada carga para las organizaciones, en especial para las del sector público*”.

En una distribución por grupos de edad, *Figura 15*, encontramos que los extremos tienden a un promedio ponderado mayor mientras que el medio tiende a uno menor, aunque sin llegar al punto neutral.

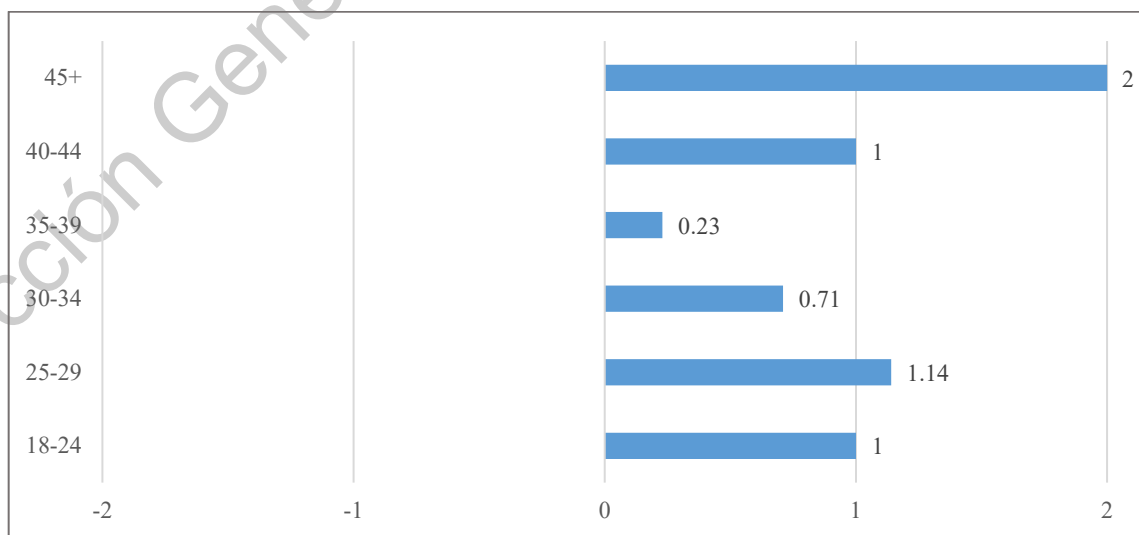


Figura 15. Distribución del promedio ponderado por grupos de edad. Fuente: elaboración propia.

Si me ofrecieran un ascenso, prefiero una posición de “management” sobre una de especialización en mi área.

La *Figura 16* muestra que, entre aquellos encuestados con asignaciones internacionales, la tendencia es hacia el desacuerdo con un 41.67% entre las dos posibles respuestas negativas, 37.5% neutral y 20.84% en el extremo positivo. Esta tendencia es opuesta entre aquellos sin experiencia internacional, el 59.09% respondieron de manera positiva a la afirmación, el 27.27% neutral y el 13.64% de manera negativa.

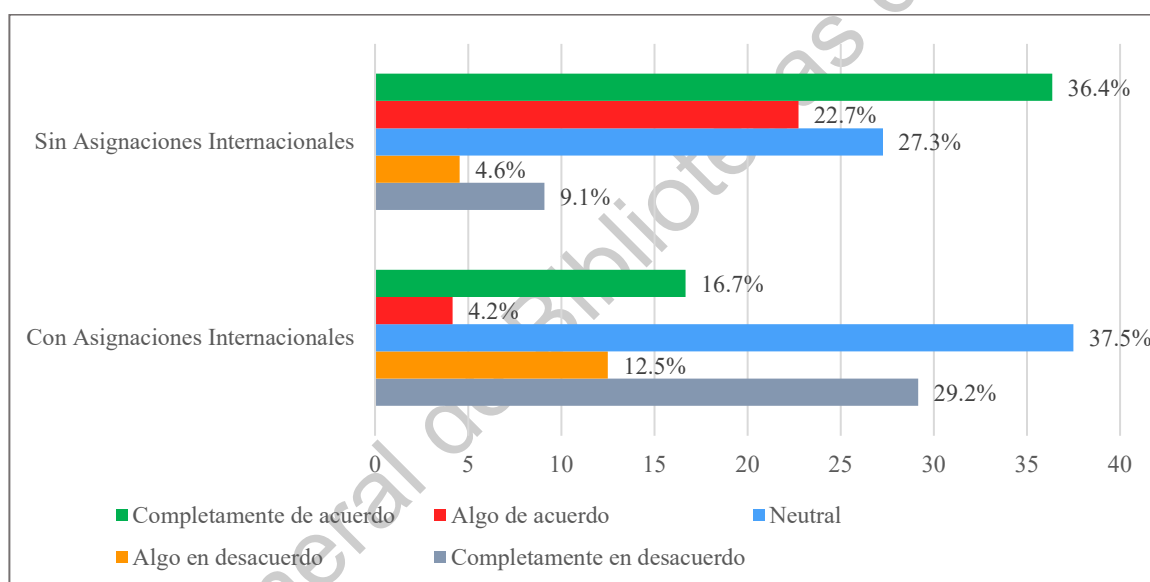


Figura 16. Distribución de las preferencias por un ascenso a una posición de *management* sobre una de especialización, por experiencia internacional. Fuente: elaboración propia.

Entre los encuestados con asignaciones internacionales, aquellos cuyas responsabilidades son exclusivamente técnicas son los que muestran un mayor desinterés por ascender a una posición de *management* mientras que aquellos cuyas responsabilidades son técnicas y administrativas muestran una mayor predilección por este tipo de posiciones. Entre aquellos encuestados sin asignaciones internacionales, la tendencia es general hacia el polo positivo de esta afirmación.

De estos resultados podemos inferir que, aunque existe un interés generalizado por parte de aquellos empleados sin experiencia internacional por desarrollarse profesionalmente en posiciones de *management*, esta inclinación parece desaparecer durante o después de una asignación internacional. Valdría la pena ahondar en el tema para identificar las causas específicas de este cambio de preferencia y el impacto que esto tiene, en primer lugar, en el desarrollo profesional del expatriado después de su asignación internacional y, en segundo lugar, en los planes de la empresa para el expatriado una vez que ha sido repatriado.

En general, considero que los managers de mayor edad son mejores que aquellos más jóvenes.

El 58.69% de los encuestados están en desacuerdo con esta afirmación, el 30.43% tienen una opinión neutra y el 10.87% están de acuerdo. En términos generales, la tendencia hacia el desacuerdo es constante en todas las subpoblaciones, sin embargo, cabe resaltar que los encuestados de 40 años o más tienden a estar de acuerdo con la afirmación.

Considero que la antigüedad debe tener el mismo peso que otras cualificaciones para aumentos o ascensos.

Aquellos encuestados sin experiencia internacional y sin personal a su cargo, tienden a considerar que la antigüedad debe tener el mismo peso que otras cualificaciones para aumentos o ascensos. Cuando existe personal a su cargo la tendencia es opuesta, así como cuando existe experiencia internacional independientemente de la existencia de personal a su cargo.

En cuanto al género, las opiniones son opuestas: las mujeres se inclinan por considerar la antigüedad como un factor más para aumentos o ascensos mientras que los hombres se inclinan por no considerarla.

Si consideramos que aquellos empleados con experiencia internacional o que tienen personal a su cargo son, generalmente, los mejor preparados, es natural que no consideren la antigüedad como un diferenciador en un sector con una rotación de personal tan alta como el de las Tecnologías de Información. De acuerdo con datos de LinkedIn para 2017, el sector de Tecnología/Software tuvo el porcentaje más alto de rotación (13.2%), principalmente por una creciente demanda y mejor compensación (Booz, 2018). Es, entonces, natural, que aquellos empleados con mejor preparación y experiencia no le den un valor alto a la antigüedad puesto que conocen su valor en el mercado y pudieran ver su empleo actual solo como un trampolín para seguir creciendo profesionalmente.

Prefiero que mi manager / supervisor inmediato sea de mí misma nacionalidad.

En general, los encuestados muestran una posición neutra ante esta afirmación, ni de acuerdo ni en desacuerdo. En una distribución por género, los hombres tienen a estar más en desacuerdo con la afirmación que las mujeres, aunque la respuesta predominante es, en ambos casos, la neutralidad. Cuando dividimos la muestra entre aquellos con experiencia internacional y aquellos sin experiencia internacional (*Figura 17*), los primeros tienden a estar más en desacuerdo con la afirmación mientras que los segundos tienden a mantenerse en la neutralidad.

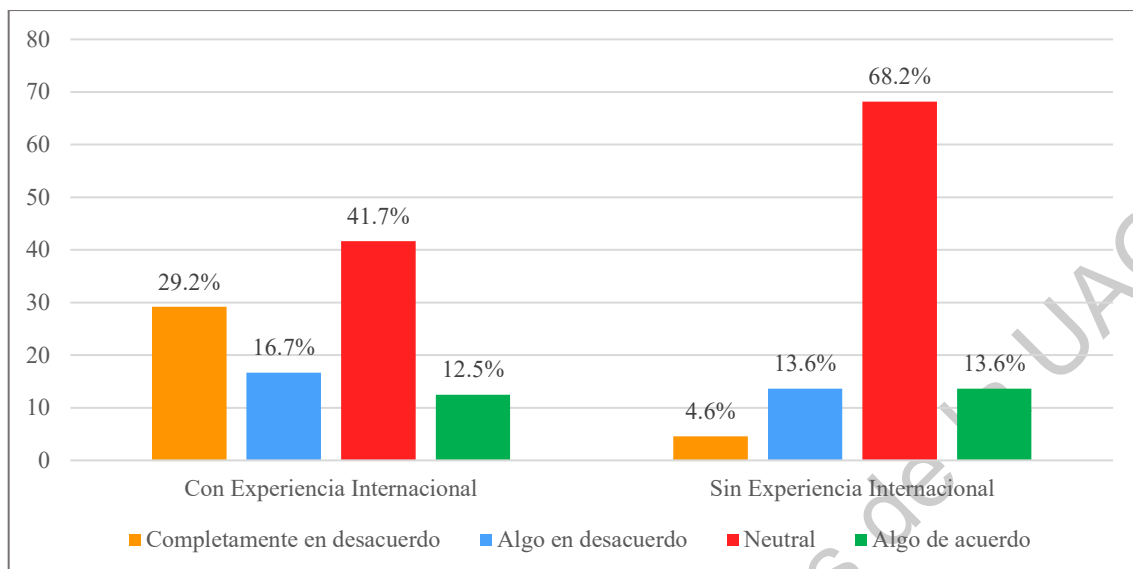


Figura 17. Distribución de la preferencia por un mánager de misma nacionalidad.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta última división de la población pudieran sugerir que aquellos individuos que han experimentado estilos de liderazgo de otras culturas tienen una opinión favorable de estos y preferirían seguir trabajando en un ambiente similar a retomar estilos de liderazgo propios de la cultura mexicana. Cabe resaltar también que aquellos encuestados sin experiencia internacional, en general, mantienen una postura abierta a otros estilos de liderazgo y no tienen prejuicios hacia los managers extranjeros. En una industria con una exposición alta a otras culturas, como la de Tecnologías de Información, esta apertura a otros estilos de liderazgo es un rasgo positivo y generalmente deseable.

¿Qué características del empleo son las más y menos importantes para los encuestados?

Entre las 15 preguntas que conformaron esta sección de la encuesta, las siguientes son las más relevantes por la distribución de las respuestas.

Las preguntas con la mayor cantidad de respuestas “Algo Importante” y “Muy Importante” fueron:

- Tener suficiente tiempo para mi vida personal/familiar (100%)
- Tener tareas que representen un reto y que me den una sensación de realización personal (100%)
- Tener un empleo estable y seguro (97.83%)
- Trabajar con personas que saben trabajar en equipo (97.83%)
- La oportunidad de tener una mejor recompensa económica (97.83%)

Las preguntas con la mayor cantidad de respuestas “Indiferente” fueron:

- Poco estrés y tensión en el trabajo (39.13%)
 - La respuesta predominante entre las mujeres fue “Muy Importante” con un 46.15%; entre los hombres la respuesta predominando fue “Indiferente” con un 42.42%. En general, ambos géneros se inclinan por considerar esta característica como importante (*Figura 18*).

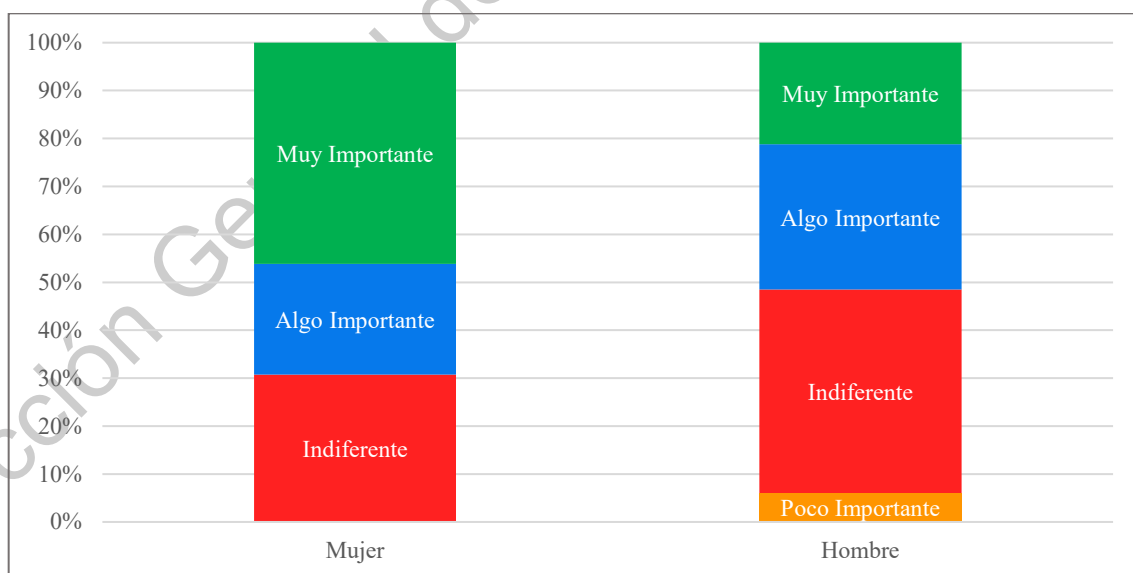


Figura 18. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión (hombres / mujeres). Fuente: elaboración propia.

- Aquellos encuestados con experiencia internacional le otorgan un mayor grado de importancia a un ambiente de poco estrés y tensión, comparado con aquellos sin experiencia internacional (*Figura 19*).

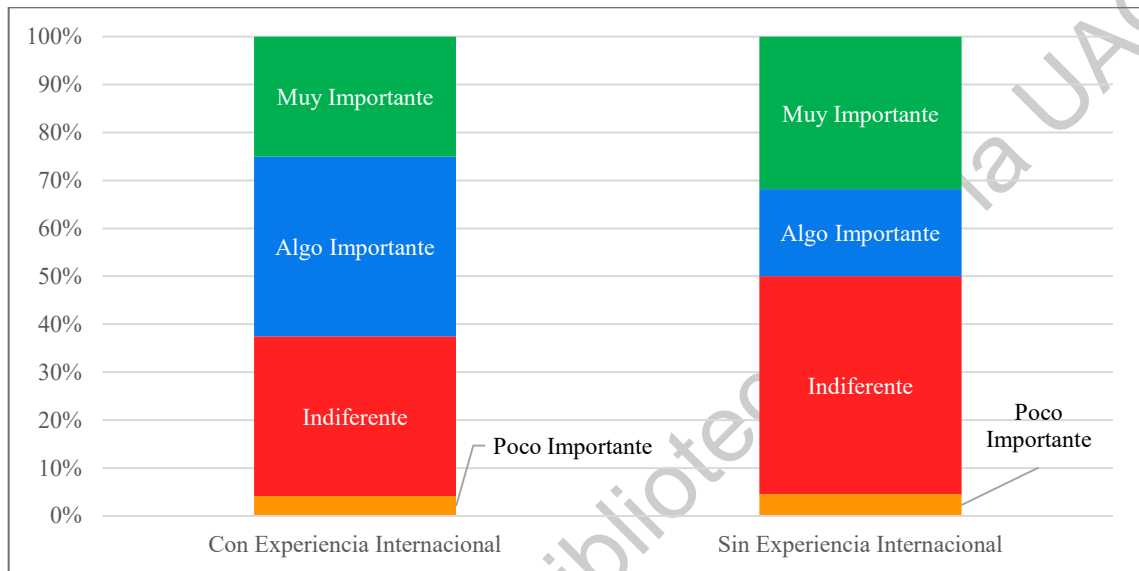


Figura 19. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión (con/sin experiencia internacional). Fuente: elaboración propia.

- Entre aquellos encuestados con personal a su cargo y sin experiencia internacional, la respuesta preferida fue “Indiferente” con un 83.33%. Cuando este tipo de encuestados tiene experiencia internacional, esa preferencia baja a un 40% y “Algo Importante” se convierte en la respuesta preferida con un 50%. Cabe resaltar que, en esta subpoblación, con personal a su cargo e independientemente de la experiencia internacional, la respuesta “Muy Importante” no fue elegida (*Figura 20*).

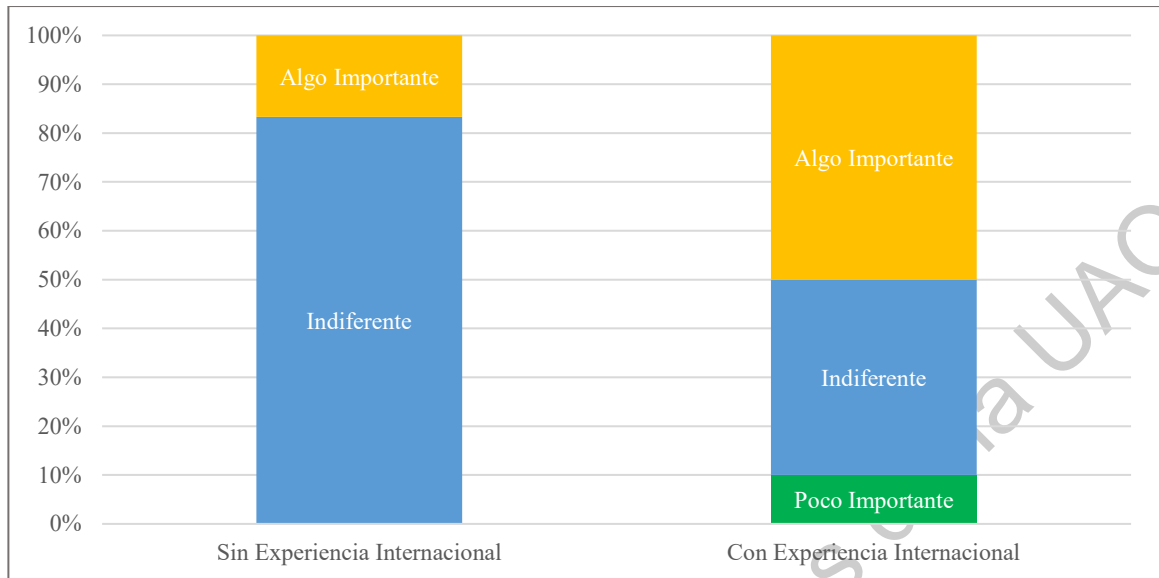


Figura 20. Distribución de la preferencia por un ambiente laboral de poco estrés y tensión entre los encuestados con experiencia internacional (con/sin personal a su cargo). Fuente: elaboración propia.

- Entre aquellos encuestados sin personal a su cargo, las respuestas indican una clara preferencia por un ambiente de poco estrés y tensión. La experiencia internacional no modifica esta preferencia de manera importante.
 - Trabajar en una empresa considerada de prestigio y exitosa (23.91%)
 - Ser consultado por mi(s) mánager(s) en sus decisiones (21.74%)

Las opciones “Poco Importante” y “Muy Poco Importante” fueron seleccionadas muy pocas veces y son insuficientes para alcanzar una conclusión.

4.2. Entrevistas

4.2.1. Carlos (<1 año como expatriado)

Carlos es un expatriado mexicano de 37 años, arquitecto de software, que se encuentra trabajando actualmente en Carolina del Norte, Estados Unidos. Su posición actual es exclusivamente técnica, no tiene responsabilidades administrativas, pero tiene dos

personas a su cargo que se encuentran físicamente en India. Se mudó de México con su esposa e hijos, primero a Michigan y posteriormente a Carolina del Norte.

La principal dificultad que Carlos se encontró al inicio de su asignación internacional fue la separación de su familia, él se mudó en enero y su familia hasta mayo. Carlos comenta que el apoyo del resto de su familia a su esposa e hijos fue fundamental en el tiempo que ellos seguían en México. Para él, la separación familiar fue más complicada que el choque cultural.

En su carrera profesional ha tenido que viajar a varias ciudades de Estados Unidos y a países de Latinoamérica, por lo que ha desarrollado, de manera informal, una consciencia global que le permite apreciar y entender la forma de hacer negocios en otras culturas. Además, ha trabajado con personas de varios países como India, Venezuela, Estados Unidos, Reino Unido. Para él, esta experiencia internacional fue lo que lo alentó a buscar la asignación internacional con mayor confianza.

La oportunidad que ha tenido Carlos de viajar a Latinoamérica y a Estados Unidos por trabajo, le ha permitido apreciar de primera mano las diferencias de liderazgo y la percepción de este entre las culturas con un alto PDI, como México y los países latinoamericanos, y la cultura estadounidense con un bajo PDI. Carlos comenta que en sus viajes a Latinoamérica (Honduras, Costa Rica, Colombia), era tratado con cierta deferencia que él no sentía necesario e incluso lo hacía sentir incómodo. La comunicación estaba limitada por las diferencias jerárquicas, donde Carlos como extranjero ocupaba una posición superior a los locales, y se esperaba que se comportara como tal. En contraste, cuando viajaba a Estados Unidos, se encontraba con una jerarquía plana, Carlos comenta que incluso los dueños de la empresa viajaban con ellos y cuando había necesidad de

quedarse tarde ellos también se quedaban aun cuando no era necesario. Esta experiencia, comenta, fue lo que le permitió darse cuenta de que la “distancia” entre superiores y subordinados es algo propio de la cultura latinoamericana y para cuando tomó la asignación internacional ya “*sabía cómo tratarlos y sabía perfectamente como quería ser tratado (...) todo ese aprendizaje que tuve me sirvió muchísimo a quitarme muchas de esas ideas arcaicas y erróneas que tenemos [en México]*”. Para Carlos, la experiencia de haber tenido interacción con todos los niveles de la jerarquía, incluso con los más altos, le permitió desarrollar una actitud propia de una cultura con un bajo PDI.

Para Carlos, la gran mayoría de los estadounidenses con los que ha tenido interacción profesional no le dan importancia a la nacionalidad, aunque sí reconoce que hay un cierto porcentaje que, aunque no lo expresen abiertamente, tienen actitudes que denotan racismo y rechazo. En su experiencia, las personas de mayor edad son las que más tienen este tipo de actitudes hostiles. Sin embargo, la exposición a este tipo de situaciones le ha permitido desarrollar estrategias para manejar este rechazo.

Otra de las experiencias de Carlos es que aquellos estadounidenses que están acostumbrados a trabajar con personas de otro país son conscientes de la diferencia de lenguaje y están dispuestos a “bajar un nivel” cuando notan que su interlocutor tiene problemas para entenderles. Para Carlos, esto le ayudó mucho a mejorar su nivel de inglés, pero sobre todo le ayudó a desarrollar la confianza de entablar comunicaciones con estadounidenses.

Carlos está de acuerdo en que, en la cultura mexicana, la preferencia es hacia un tipo de liderazgo paternalista y democrático mientras que la cultura norteamericana prefiere un liderazgo de tipo consultivo donde se valora mucho la honestidad y el *ownership*.

Carlos reconoce que las características que ha desarrollado a través de su experiencia internacional han sido fundamentales ahora en su asignación internacional. La apertura hacia el conflicto y la crítica, la capacidad de aceptar cuando ignora algo y la disposición a pedir ayuda son los rasgos que Carlos identifica como los principales rasgos en su consciencia global.

Carlos describe el “colectivismo” de Hofstede como una manera de ocultarse detrás del grupo y evitar hacerte responsable de tus actos. Para él, esto hace que nadie se atreva a “dar un paso al frente” sin estar seguro de que tienes un grupo detrás que te respalda, por el miedo al fracaso y a quedar en evidencia. En cuanto al individualismo, Carlos difiere un poco en cuanto al término y lo identifica más como una “responsabilidad social” en una situación de interdependencia con los demás, donde el conjunto de responsabilidades individuales permite alcanzar los objetivos del grupo. Una responsabilidad colectiva donde existe un compromiso moral hacia el grupo como un todo y no hacia individuos particulares.

Carlos reconoce que desarrollar tolerancia a la ambigüedad es absolutamente necesario para una asignación internacional. Esperar instrucciones detalladas de que hacer en el trabajo, depender de una amistad con el superior jerárquico o la inclinación a buscar un tercero culpable cada vez que se comete un error, son rasgos culturales que Carlos identifica como representativos de una baja tolerancia a la ambigüedad.

4.2.2. Ana (>5 años como expatriada)

Ana es una ejecutiva mexicana con más de 5 años de experiencia como expatriada en Texas, Estados Unidos. Sus responsabilidades son administrativas exclusivamente y tiene personal a su cargo de varias nacionalidades (México, Estados Unidos, Perú, Brasil).

Como es el caso de todos los entrevistados, Ana no tuvo un entrenamiento cultural formal previo a su asignación internacional pero su experiencia profesional, indirectamente, le ayudó a desarrollar una consciencia global. Su experiencia trabajando en subsidiarias de empresas norteamericanas en México, le permitió conocer y adoptar ciertos rasgos culturales que hicieron más fácil su adaptación a su asignación internacional.

Ana tiene una posición particular donde tiene contacto frecuente con estadounidenses en Estados Unidos, mexicanos expatriados en Estados Unidos y mexicanos en México. Además, se enfrenta a una situación muy particular donde tiene que ser capaz de balancear los rasgos culturales de ambas naciones, aunque ella este físicamente en Estados Unidos y su día a día se desarrolle bajo la cultura norteamericana, tiene una dependencia con los *headquarters* en México por lo que frecuentemente se encuentra en situaciones donde se tratan de imponer los rasgos y características de la cultura mexicana. Para ella, esta situación es el principal reto de su posición puesto que el choque cultural es inverso, por su experiencia profesional es capaz de adaptar su criterio de autorreferencia a la cultura en donde se desarrolla, pero sus tareas, al venir de México, requieren ser vistas desde la óptica de la cultura mexicana.

Una de las principales diferencias que ella identifica es el tipo de liderazgo, mientras que para la cultura mexicana es normal que las decisiones sean tomadas por aquellas personas en lo más alto de la pirámide organizacional, sin consultar con el resto de los involucrados y esperando que se cumpla con las instrucciones sin cuestionarlas, para los expatriados como ella es clara la preferencia por un tipo de liderazgo consultivo donde se escuchen las opiniones de los involucrados y se valoren las aportaciones del equipo.

Aunque en su posición la mayor parte de sus superiores jerárquicos sean latinoamericanos, si reconoce un cambio cultural derivado de la experiencia internacional de estos.

Una de sus responsabilidades es la interacción con los expatriados, desde el inicio de su asignación hasta la repatriación, lo cual la pone en una posición donde puede identificar las variaciones culturales que se van dando conforme el expatriado se va adaptando a su nueva realidad. Ella identifica en el expatriado sin experiencia, por ejemplo, una profunda dependencia en terceros para tareas cotidianas, que no tienen que ver con su trabajo, que es contrario a la cultura estadounidense de la autosuficiencia. En su opinión, esta dependencia en un tercero se debe mayormente al miedo a cometer errores, a la necesidad de validación y soporte por parte del grupo y a la tendencia al *micro-management* tan común en las empresas mexicanas.

Ana describe el individualismo en la cultura estadounidense como la responsabilidad individual de hacer su parte, sin la necesidad de una supervisión constante. En el tema laboral, su experiencia ha sido con una cultura donde permea el *ownership*, el enfoque al desempeño y donde cada uno se preocupa por hacer su parte para lograr los objetivos del colectivo.

En cuanto a la interacción con sus superiores, Ana menciona que la distancia entre superiores y subordinados es muy visible sobre todo con aquellas personas que se encuentran en México donde existe la necesidad de seguir un protocolo para comunicarse y en general, se mantiene esa visión de que aquellas personas de una jerarquía superior son “inalcanzables” y no deben ser “molestados”. Sin embargo, sí reconoce que aquellos managers con experiencia internacional han adoptado rasgos de la cultura estadounidense.

En su experiencia, que un expatriado logre desarrollar una consciencia global por sí solo es difícil e imposible en muchos casos. Uno de los obstáculos más grandes que Ana identifica, es que el expatriado ve la temporalidad de su asignación como un desmotivador para cambiar algo tan arraigado como sus rasgos culturales. Sin embargo, sí identifica que ciertos rasgos como la puntualidad, la responsabilidad y el ambiente de trabajo menos “relajado”, son adoptados frecuentemente por los expatriados, probablemente como resultado de la interacción con la cultura estadounidense en el lugar de trabajo.

4.2.3. Alejandro (repatriado después de una asignación de 2 años)

Alejandro es un Ing. en Sistemas Computacionales cuyo perfil actual entra en la definición “mánager de managers”, esto es, sus subordinados tienen personal a su cargo. Su empleo actual es en una empresa multinacional, con responsabilidades exclusivamente administrativas y enfocadas principalmente al mercado estadounidense. Alejandro define su posición como perteneciente a mandos medios, aunque durante la entrevista mencionó ciertas actividades que son, generalmente, atribuibles a la alta gerencia. Conocer sus responsabilidades actuales es importante puesto que son resultado, en su opinión, de su experiencia internacional.

Su única asignación internacional fue en el estado de Texas y tuvo una duración de dos años. Durante esta asignación, sus responsabilidades fueron principalmente técnicas, aunque también había un pequeño porcentaje de actividades administrativas, principalmente enfocadas al trato con proveedores locales. Antes de esta asignación y a diferencia del resto de los entrevistados, Alejandro no había tenido ningún tipo de interacción laboral con la cultura estadounidense por lo que su percepción del choque cultural es muy distinta a la de aquellos con experiencia previa. Algo que si comparte con

el resto de los entrevistados es la inexistencia de un entrenamiento cultural previo a su expatriación.

Una de las principales características culturales que Alejandro identifica como causa de choque cultural, y que comparte con el resto de los entrevistados en mayor o menor grado, es la importancia de la puntualidad en la cultura laboral estadounidense comparado con la flexibilidad propia de culturas como la mexicana. En segundo lugar, pone al individualismo, entendido como una definición estricta de las responsabilidades de cada persona y la poca o nula disposición por apartarse de dicha definición, lo que describe como un choque puesto que estaba acostumbrado a trabajar en un ambiente donde es común que las personas ofrezcan su ayuda aun cuando no es su responsabilidad o no forme parte de su trabajo. Este último punto que menciona Alejandro es un tema que está presente de una u otra forma en el resto de las conversaciones y que permite inferir que la manera personal de valorar el individualismo contra el colectivismo es determinante para la adaptación cultural del expatriado al ambiente laboral estadounidense.

Respecto al liderazgo, Alejandro describe sus habilidades de una manera que se acerca mucho al término “consciencia global” usado en esta investigación. En su opinión, la habilidad de poder interactuar con ambas culturas es producto de la experiencia profesional que adquirió en su asignación internacional y en las posiciones de mánager que ha desempeñado a su regreso en México. Esta experiencia dual le permite valorar las diferencias entre personas (y su cultura) y actuar apropiadamente de forma casi inconsciente, sin prejuicios que afecten sus interacciones. En este aspecto, y porque él reconoce un mayor valor en el liderazgo consultivo propio de la cultura estadounidense,

el principal reto es con sus subordinados mexicanos donde generalmente encuentra cierta resistencia a abandonar el “paternalismo” propio de las culturas latinoamericanas.

Uno de los componentes del choque cultural durante su asignación internacional, y que incluso sigue siendo un reto por superar, es la aversión al conflicto propia de la cultura mexicana. Alejandro menciona que, a pesar de su experiencia internacional y su experiencia en posiciones de liderazgo, sigue identificando en su personalidad un cierto recelo al choque y a decir “no”. Al cuestionarle sobre cuáles serían los principales retos que el esperaría de una asignación internacional como *mánager* de un equipo 100% estadounidense, Alejandro menciona el racismo como reto principal (“¿por qué un mexicano nos va a mandar?”) aunque también está consciente que esta idea quizá forme parte de una preconcepción errónea y de un estereotipo cultural equivocado. De manera secundaria, identifica la tolerancia al conflicto como otro reto a superar.

Su experiencia con el contrato psicológico fue negativa, previo a su expatriación no hubo una definición clara de lo que iba a suceder al término de su asignación y a su repatriación se dio cuenta que la empresa había crecido y que él no figuraba en ese crecimiento. Por su experiencia internacional, él esperaba un ascenso jerárquico a su regreso, lo cual no sucedió, y considera que esa asignación internacional significó un retroceso en su desarrollo profesional. Sin embargo, el aprendizaje cultural y técnico que obtuvo como resultado de esa asignación resultaron ser unas de sus competencias más valiosas que, eventualmente, le permitirían obtener mejores oportunidades laborales en otras empresas.

Desde mi perspectiva, la experiencia profesional de Alejandro en posiciones de *management* le ha permitido tomar consciencia de su marco de referencia lo que, como se

mencionó anteriormente, es un paso fundamental en el desarrollo de la consciencia global del expatriado. “*Necesitas un día para sufrir un choque cultural*” me parece una idea que resume muy bien el entendimiento que Alejandro tiene de la importancia de desarrollar una consciencia global en una empresa multinacional, así sea el expatriado que estará fuera por varios años o el empleado que estará viajando solo por días. Dos de las conclusiones que considero más valiosas de esta entrevista son:

- Alejandro identifica que la mayor parte del trabajo para superar los retos de una asignación internacional es personal y no técnico. En su caso, los estereotipos y la predisposición a ideas de racismo, por ejemplo.
- Por su experiencia como expatriado y ahora como mánager en una empresa multinacional, reconoce el entrenamiento cultural como parte fundamental del éxito de una asignación internacional. Para él, el manejo de expectativas debe ser tomado con mucha seriedad por parte de la empresa al momento de ofrecer una posición internacional: las expectativas y la duración de la asignación deben estar claras desde el principio, debe existir una descripción lo más detallada de las responsabilidades posible y que el sueldo a ofrecer sea fijado a partir de un estudio del costo de vida de la ciudad donde será la asignación.

4.2.4. *Mi experiencia como expatriado (>3 años como expatriado)*

Mi asignación actual, en Luisiana, Estados Unidos, es mi primera asignación internacional mayor a 6 meses. Las responsabilidades de mi posición son técnicas y administrativas, tengo a mi cargo a un equipo de 24 personas que están físicamente distribuidos en dos ciudades en México, todos de nacionalidad mexicana.

Como con el resto de los entrevistados, no tuve un entrenamiento cultural formal previo a la asignación internacional sin embargo coincido con ellos en que mi experiencia profesional previa jugó un papel fundamental en la adaptación cultural al inicio de mi asignación. Como parte de mi experiencia profesional he tenido contacto directo, como subordinado, con personas de India y Estados Unidos por lo que el ambiente laboral estadounidense no me era completamente ajeno, aunque, sin duda, la experiencia que yo tuve estando en México no puede considerarse intercambiable con la experiencia que he adquirido en Estados Unidos.

Quizá una de las experiencias que me fueron más útiles para la adaptación cultural fue una asignación previa, de tres meses de duración, en la misma ciudad en la que me encuentro actualmente. Esta experiencia me permitió interactuar directamente con la cultura laboral estadounidense en Estados Unidos y me pude dar cuenta que, si bien muchos de los rasgos culturales preponderantes se mantienen, la interacción a distancia mitiga de manera importante las diferencias culturales. Por ejemplo, la minimización de los rangos jerárquicos y el libre flujo de información son probablemente las primeras características culturales que yo identifiqué en mis superiores estadounidenses y que eran contrarias a la cultura laboral mexicana en la que yo me desempeñaba; por otra parte, no fue sino hasta mi asignación internacional cuando entendí realmente la importancia de tener una alta tolerancia a la ambigüedad en la cultura laboral estadounidense.

Probablemente el primer choque cultural al que me enfrente al inicio de mi asignación internacional fue la clara diferencia entre los estilos de liderazgo predominantes en ambas culturas, un liderazgo consultivo en Estados Unidos y un liderazgo paternalista en México. Aunque, en mi experiencia, la industria de Tecnologías de Información en México es una

de las industrias donde mejor se han adoptado otro tipo de liderazgos más participativos, si creo que aún hay un largo camino que recorrer para lograr una cultura laboral donde el poder, la toma de decisiones y las responsabilidades dejen de residir en una o pocas personas para dar paso a una cultura laboral mucho más participativa y responsable. En este aspecto la dificultad en mi asignación no fue realmente mi adaptación a un liderazgo participativo sino la necesidad de cambiar mi visión dependiendo la audiencia con la que interactúo: ser participativo, propositivo y transparente cuando se trata de personas de Estados Unidos y cuidar las formas y protocolos cuando se trata de mis superiores en México.

Lidiar con esta diferencia cultural sigue siendo un reto principalmente por la dualidad de mis responsabilidades: al estar físicamente en Estados Unidos e interactuar en persona exclusivamente con estadounidenses, es esencial que adopte los rasgos y características propios de la cultura estadounidense y que suprima mi criterio de autorreferencia puesto que mis interacciones van a ocurrir, naturalmente, dentro del marco cultural laboral y social estadounidense. Sin embargo, al interactuar con mis superiores y subordinados en México, estos rasgos son incompatibles en muchos aspectos e ignorar u obviar esta diferencia cultural causaría, sin duda, una serie de malentendidos y problemas al interior del equipo que pondrían en riesgo el éxito de mi asignación.

La autonomía en el trabajo, la tolerancia a la retroalimentación negativa y el liderazgo paternalista son, en mi experiencia, las características en las que es más complicado incitar un cambio. Un ambiente laboral donde el *micro-managing* es normal, e incluso esperado, está tan arraigado en la cultura mexicana que supone una barrera difícil de superar para adoptar una forma de trabajar mucho menos dependiente y más abierta a la comunicación.

Sin embargo, si he notado que aquellas personas que han tenido más exposición a otras culturas, ya sea por su experiencia laboral, educativa o personal, son mucho más receptivas a otras maneras de pensar, tienen una aversión menor al cambio y, en general, son mucho más ambiciosas en cuanto al crecimiento profesional.

Por el contrario, aquellas personas con poca exposición a otras culturas o con poco interés por “internacionalizarse profesionalmente”, son generalmente incapaces de integrarse satisfactoriamente a equipos autodirigidos o con un alto nivel de independencia sobre todo porque requieren supervisión, dirección y aprobación constante. Este tipo de perfiles suponen un riesgo para asignaciones internacionales.

De estas dos experiencias, interactuar con superiores y subordinados a ambos lados de la frontera, concluyo que el equipo alrededor del expatriado juega un papel muy importante en el éxito de la asignación, sin importar si esta es meramente técnica o tenga un componente administrativo. Si el equipo que soporta al expatriado no tiene una mentalidad global desarrollada en mayor o menor grado, difícilmente podrá apoyar al expatriado y por el contrario se convertirá en una fuente más de estrés y frustración y eventualmente un riesgo para el éxito de la asignación. Considero que esto es un problema en mayor grado con los superiores jerárquicos en México sin experiencia internacional y en menor grado con los subordinados puesto que el expatriado está en una mejor posición para cambiar la mentalidad de sus subordinados que de sus superiores.

Como el resto de los entrevistados, considero que, de no haber tenido una exposición previa a otras culturas, en lo laboral y en lo social, mi adaptación cultural hubiera sido mucho más difícil e incluso creo que hubiera resultado en el fracaso de mi asignación durante el primer año. No considero, sin embargo, que mi experiencia haya sido suficiente

como para eliminar la necesidad de una preparación cultural formal previa a la asignación internacional y si creo que algunas de las dificultades a las que me enfrenté pudieron haberse evitado con un proceso de capacitación formal.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Asegurar el éxito de una asignación internacional es, o al menos debería ser, el principal objetivo en la elección del candidato a expatriado. Para lograrlo, el expatriado debe ser puesto en el centro de los esfuerzos de todos los involucrados puesto que, al final, de él o ella depende el éxito de la asignación. Minimizar la ambigüedad a través de una definición clara de las responsabilidades de la posición, de las recompensas económicas y no económicas asociadas y de las expectativas al momento de la repatriación, le permitirá a la empresa elegir a la persona con la mayor probabilidad de llevar con éxito la asignación. Por lo tanto, se puede concluir que la seriedad del proceso de selección de él o la expatriada, está directamente relacionado al éxito de la asignación internacional y al crecimiento profesional y personal de la persona elegida.

Los resultados de la presente investigación y la experiencia propia muestran que las habilidades técnicas y la experiencia, medida en años y no en competencias, siguen siendo las principales características al elegir los candidatos a expatriados. Las habilidades culturales, con la excepción quizá del dominio del idioma, no forman parte de los criterios de selección y no existe un entrenamiento cultural formal previo que le prepare al expatriado para el choque cultural al que se va a enfrentar.

Tal parece que, basándose en los resultados de la investigación, las empresas sustituyen la responsabilidad de un entrenamiento cultural con:

- Con la elección de candidatos con experiencia internacional previa ya sea que hayan tenido asignaciones internacionales o simplemente que hayan tenido exposición laboral a otras culturas.

- Cuando no hay candidatos con experiencia internacional previa disponibles, con la elección de candidatos con habilidades técnicas sobresalientes o que hayan tenido alguna experiencia en posiciones de liderazgo.

En el mejor de los casos, la empresa podrá hacerse de los servicios de una persona que recibió un entrenamiento cultural formal o que lo haya adquirido de manera informal por asignaciones internacionales previas, lo que seguramente significará una inversión económica importante, pero le evitará un periodo, probablemente extenso, de formación cultural. Dado que estamos hablando de asignaciones internacionales, se asume que los costos de adquirir un perfil como este son menores a los beneficios y será una inversión completamente redituable, sin embargo, esta estrategia depende completamente de un mercado muy especializado que se encarece cada vez más.

En el caso que la empresa no encuentre o no pueda adquirir el talento que necesita, se verá en la necesidad de expatriar personal que no cuenta con la preparación cultural necesaria y que aumentará el riesgo de una asignación internacional fallida. La empresa, muy probablemente, se verá afectada negativamente por dos frentes: tendrá que lidiar con una asignación fallida, quizá invirtiendo en otro candidato, quizá asumiendo el fracaso del proyecto y perdiendo también a un excelente recurso técnico que asociará a la empresa con un retroceso en su carrera profesional y con un duro golpe a su vida personal y familiar. No tener al expatriado en el centro del proceso de selección ayuda a que se pierda de vista que el éxito o fracaso de una asignación internacional va más allá del proyecto en cuestión: repercute también en la carrera profesional y en la vida personal y familiar del expatriado.

Esto nos lleva a la importancia que tiene la internacionalización del tradicional departamento de Capital Humano en la actualidad. Para las empresas multinacionales, las habilidades de negociación y *management* de su alta gerencia son cruciales para el éxito de estas en el contexto internacional, se puede afirmar que de las habilidades globales de unos cuantos depende el éxito de las operaciones internacionales de la empresa. Es entonces pertinente preguntarse, si *el desempeño de una compañía depende principalmente de su gente* (Wartzman & Crosby, 2019) ¿por qué el desarrollo de las habilidades internacionales no forma parte fundamental del departamento de Capital Humano? ¿Sería prudente asumir que las empresas mexicanas no están percibiendo el valor real que tienen sus departamentos de Capital Humano en el éxito de sus negocios internacionales?

El departamento de Capital Humano de una empresa multinacional debe convertirse en un departamento Internacional de Capital Humano, de otra manera sus contribuciones al éxito global de la empresa serán mínimas y se convertirá más en una carga administrativa que el componente estratégico que debería ser. Las tareas de este “nuevo” departamento requerirán que los profesionales de la Administración Internacional del Capital Humano posean habilidades y conocimientos económicos, financieros, de estrategia de negocios, mercadotecnia, etc., puesto que sus responsabilidades pasarán de la administración del personal al desarrollo organizacional de la empresa.

En muchos aspectos los resultados de la Administración Internacional del Capital Humano son los facilitadores de las estrategias globales de la empresa. Por ejemplo, asegurar que se tienen los mejores perfiles en los puestos idóneos se traduce en un uso óptimo de los recursos económicos y maximiza el valor de la empresa; adquirir,

desarrollar y mantener el talento adecuado en el momento adecuado significa asegurar el éxito de las operaciones y le proporciona a la alta gerencia la plataforma que necesita para seguir desarrollando el negocio.

La Administración Internacional del Capital Humano juega un papel fundamental en el desarrollo de la fuerza de trabajo expatriada. Como se mencionó antes, los criterios de selección de personal deben tomarse con mucha seriedad para asegurar el éxito de la asignación internacional y este proceso debe incluir un entrenamiento cultural formal especialmente diseñado para el lugar y para las responsabilidades que tendrá el expatriado en su asignación.

Una de las conclusiones a las que se llegó en la presente investigación es que el grado de preparación académica no necesariamente va ligado a una preparación cultural suficiente para asignaciones internacionales. A pesar de que el nivel de escolaridad medio superior es común entre aquellos profesionales de la industria de Tecnologías de Información en México, la investigación parece indicar que no es sinónimo de preparación cultural internacional, ni siquiera entre aquellos profesionales con posgrado. Esto refuerza la idea planteada de que un entrenamiento formal es absolutamente necesario previo a una asignación internacional, incluso aquellos expatriados entrevistados coinciden en que, a pesar de su experiencia previa, un entrenamiento cultural formal sería de gran beneficio para ellos y para sus familias.

En una entrevista para (Harvard Business Review, 2011), Keumyong Chung, CEO en Samsung, identifica tres causas principales en las asignaciones internacionales fallidas de su empresa:

- No ser capaz de adaptarse a una cultura diferente.
- Capacidades insuficientes.
- Habilidades de comunicación insuficientes.

Para minimizar este riesgo, Samsung ha desarrollado ciertos programas para sus expatriados:

- Un programa de entrenamiento cultural cuyo objetivo es familiarizar a los ejecutivos con la cultura a la que se estarán incorporando.
- Entrenamiento en el idioma, previo a la asignación.
- Un entrenamiento previo a la asignación, enfocado al trabajo específico que estará haciendo el expatriado.
- Un curso de liderazgo durante la asignación.

En la misma publicación, Susan Chambers, de Wal-Mart, describe como sus expatriados juegan un papel fundamental en sus actividades de entrenamiento al compartir la experiencia adquirida con aquellos empleados con una asignación internacional en puerta.

Sin importar el grado de experiencia internacional, cada asignación será distinta y única para el expatriado y deberá ser manejada como tal por parte de la Administración Internacional de Recursos Humanos. En los siguientes párrafos se describirán los principales motivos de choque cultural identificados en esta investigación:

- El expatriado mexicano va a encontrarse con una cultura mucho más tolerante a la ambigüedad. Entre otras cosas, se va a tener que desarrollar en un ambiente de trabajo menos estructurado al que está acostumbrado, con menos reglas

formales/informales que le proporcionen una guía y con una tolerancia alta a ideas heterodoxas. El expatriado debe estar preparado para tomar una actitud propositiva e independiente en su trabajo, se espera que esté dispuesto a tomar riesgos y a aceptar los cambios sin mostrar mucha resistencia.

- La lealtad es un rasgo altamente apreciado en la cultura mexicana, ya sea en las relaciones interpersonales o en el trabajo, la lealtad hacia el grupo forma parte de los valores críticos para los mexicanos. Esto, sumado a una baja tolerancia a la ambigüedad, se traduce en una menor rotación de personal para las empresas (aunque esta afirmación es menos cierta en aquellas industrias con alto crecimiento y demanda, como la de Tecnologías de Información). Esta lealtad de los empleados hacia la empresa es esperada también en el sentido contrario, parte del contrato psicológico es dar por sentado la lealtad del empleado se verá recompensada, económicamente o con otros beneficios, puesto que, en la escala de importancia, la lealtad está por encima que la habilidad técnica o las aportaciones del individuo. Los resultados de la presente investigación apuntan en la misma dirección, la mayoría de los encuestados opinan que la antigüedad debe tener el mismo peso que otras cualificaciones para la obtención de recompensas.
- Quizá uno de los mayores retos a los que se va a enfrentar el expatriado mexicano es el conflicto. En una cultura con una alta tolerancia a la ambigüedad, como la estadounidense, el conflicto es natural e incluso esperado; en cambio, en una cultura con una baja tolerancia a la ambigüedad, como la mexicana, el conflicto es evitado a toda costa y, cuando no hay otra opción, se pone especial énfasis en que la confrontación sea lo menos directa y lo más privada posible. Este es, quizá, el choque cultural preponderante entre los expatriados mexicanos con poca o nula

preparación cultural previa a su asignación internacional. Si el expatriado no está preparado para ver la confrontación como un medio para el éxito, las probabilidades de que la asignación internacional fracase se incrementan de manera importante.

Tomemos, por ejemplo, la experiencia compartida por Carlos durante la entrevista donde, al inicio de su asignación internacional, se encontró en una situación donde un superior jerárquico estadounidense lo confrontaba por cometer errores en procesos para los cuales ya había recibido entrenamiento y lo hacía de manera “pública” incluyendo a otras personas en los correos electrónicos que le enviaba. Esta situación, vista desde la óptica de la cultura mexicana, se consideraría un insulto puesto que se está poniendo a Carlos en evidencia frente a sus colegas y otros superiores, en sus palabras “*si me quieres decir algo dímelo directamente, no me quemes enfrente de todos*”. Sin embargo, desde la perspectiva estadounidense, esto es solo el curso natural de una confrontación y no lleva ninguna connotación negativa. Por el contrario, el líder ve esta retroalimentación como algo positivo para Carlos y, en última instancia, para el grupo. Esta situación demuestra de manera muy clara la importancia de desarrollar una consciencia global:

- El criterio de autorreferencia de Carlos le dicta que está siendo objeto de un insulto y que la manera de reaccionar debe ser evitar a toda costa cualquier confrontación subsecuente, limitando su comunicación con el “agresor”. Si analizamos cuidadosamente esta reacción, nos podemos dar cuenta que en realidad las consecuencias de esta actitud son negativas para Carlos: al cerrarse a la comunicación, está perdiendo la oportunidad de

comprender la retroalimentación que le proporcionaron y actuar a partir de esa información. Esta reacción, eventualmente, causará que Carlos se encuentre en una situación similar con más frecuencia y que le sea cada vez más difícil verla desde otra perspectiva.

- Carlos, que por su amplia experiencia internacional ha desarrollado una consciencia global, es capaz de suprimir su criterio de autorreferencia y ve el mensaje desde la óptica estadounidense, lo que le permite verlo como lo que es: una retroalimentación que él puede usar a su favor para seguir creciendo. La reacción de Carlos ante esta situación fue, entonces, aceptar su responsabilidad en la situación y proponer una solución. Esta actitud ante el conflicto fue bien vista por el superior jerárquico de Carlos, que incluso reconoce que esta situación es lo que le permitió construir un mayor *rapport* con esta persona en particular.

- En términos generales, entre menos tolerancia a la ambigüedad tenga una sociedad, mayor será la distancia entre el líder y sus subordinados. Esto es, un líder que ejerce un control amplio sobre sus subordinados, cuyas decisiones no deben ser cuestionadas, distante y poco inclinado a delegar autoridad. Este tipo de liderazgo, en una cultura como la mexicana, no es visto de mala manera e incluso es apreciado puesto que proporciona un sentido de orden, estructura y seguridad que son muy apreciados en nuestra cultura. Las consecuencias son asumidas en su totalidad por el individuo identificado como el “jefe” o “patrón”, lo que libera a los subordinados de la necesidad de tomar decisiones o asumir responsabilidades y, aunque esto significa limitar su acceso a mejores condiciones económicas o

sociales, es un intercambio que se hace de buena gana si eso significa no tener que lidiar con problemas y consecuencias.

- Una de las características observadas en esta investigación es que mientras mayor sea la distancia entre un subordinado y un superior, menor es la posibilidad de tener acceso a esa persona y mayores los protocolos que deben seguirse. Por ejemplo, la comunicación con el superior inmediato es generalmente fluida puesto que, generalmente, no existen barreras culturales que la impidan, sin embargo, si se trata de un superior un nivel más arriba (el superior de mi superior), la comunicación empieza a complicarse y entran en juego cuestiones como el “no saltarse” a otra persona y la necesidad de seguir ciertos protocolos y reglas. Esta complejidad se incrementa conforme la distancia aumenta.

El expatriado mexicano en Estados Unidos va a encontrarse con una situación donde las diferencias de poder y estatus son minimizadas, lo que se traduce en una estructura jerárquica mucho más horizontal donde es natural cuestionar a los superiores y que estos consulten las decisiones con los subordinados de manera frecuente. Los protocolos y formalidades son evitados, no son necesarios. Este “acceso” a la jerarquía puede resultar confuso para un expatriado que no ha desarrollado una consciencia global, la falta de reglas y protocolos más que alentar la comunicación la dificultan puesto que el expatriado no sabe cómo comunicarse con alguien de rango superior y preferirá evitarlo por miedo a cometer una equivocación o recurrirá a alguien más para que actúe como intermediario (como lo haría en México). Esta dependencia, innecesaria desde el punto de vista estadounidense, será vista como un rasgo negativo en el expatriado y limitará su habilidad de desarrollarse en su asignación internacional.

Uno de los retos para la Administración Internacional del Capital Humano es, sin duda, el desarrollo de una fuerza de trabajo internacional propia para reducir la dependencia externa. Tomemos, por ejemplo, el caso de CEMEX que depende de sus gerentes de niveles medios no solo para implementar las prácticas estándar de la compañía en las empresas recién adquiridas sino también para identificar aquellas prácticas de dichas empresas que pudieran contribuir a la mejora de CEMEX en su conjunto. La estrategia de CEMEX fue elegir a un número de expertos en diferentes áreas, de diferentes partes del mundo, y enviarlos por periodos que iban desde unas semanas a varios meses, a aquellos países donde recientemente se había adquirido una empresa. Estos expatriados, expertos en el tema, son las personas mejor preparadas para instruir a los nuevos empleados, pero además son las personas idóneas para identificar aquellas prácticas que pudieran resultar valiosas para CEMEX. Así, tenemos que son empleados lo suficientemente involucrados en las operaciones diarias para poder identificar y evaluar oportunidades de cambio y con un nivel lo suficientemente alto para poder proponer dichos cambios a la alta gerencia (Lessard & Reavis, 2016).

En una entrevista para el (Harvard Business Review, 2011) Luis Hernández, vicepresidente ejecutivo de Organización y Recursos Humanos en CEMEX, es cuestionado sobre lo que él considera como lo más importante para el éxito de una asignación internacional:

“Lo primero es tener una idea clara del valor que la persona lleva al país de destino. Si el expatriado será el jefe de producción, debe tener una amplia preparación en el área. En segundo lugar, debe llevar a CEMEX en su ADN, debe entender los procesos globales de la compañía. El resto de las variables son las perspectivas personales y familiares.”

Como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, el periodo de adaptación del expatriado y su familiar a un nuevo entorno y cultura tiene un efecto

negativo directo en su rendimiento laboral, mientras más tiempo tome la adaptación menor será su desempeño y mayores las posibilidades de que fracase la asignación internacional. Si tomamos en cuenta que la mayor parte de las asignaciones internacionales se dan en un contexto donde el éxito de los proyectos internacionales de la empresa depende total o parcialmente de sus expatriados, es evidente que hacer todo lo posible por facilitar el proceso de adaptación del expatriado y de su familia es en el mejor interés del negocio.

Marco de referencia para entrenamiento cultural del expatriado mexicano con asignación en Estados Unidos

Como parte de los resultados de esta investigación, se propone un marco de referencia que sirva para sentar las bases de un programa de entrenamiento cultural para aquellos profesionales mexicanos que serán asignados a una posición en Estados Unidos. Si bien este marco de referencia está orientado a minimizar los riesgos que las diferencias entre las culturas laborales de México y Estados Unidos pudieran ocasionar, pudiera servir como punto de partida para programas de entrenamiento cultural para asignaciones en otros países.

Se propone un marco de referencia cuyo enfoque se ajusta dependiendo el tipo de responsabilidades que tendrá el expatriado en su asignación internacional.

Expatriado como subordinado

Para el expatriado cuya interacción con estadounidenses es principalmente como subordinado, el entrenamiento cultural debe estar enfocado hacia la autonomía en el trabajo, el manejo de conflictos y la comunicación.

Algunas de las características del candidato a expatriado que facilitarían el entrenamiento y la adaptación al ambiente de trabajo estadounidense son:

- Experiencia en interacción con culturas con un bajo PDI como Estados Unidos, Costa Rica, Inglaterra, Alemania, Suiza, Austria.
- La experiencia en equipos autoguidados puede proveer habilidades como autonomía, proactividad, comunicación transparente (expresar desacuerdo).
- La exposición del candidato a estilos de liderazgo consultivos.

Algunos de los retos que el expatriado va a encontrarse en el ambiente laboral estadounidense y que el entrenamiento cultural debe abordar son:

- Si el candidato ha estado expuesto, única o principalmente, a estilos de liderazgo del tipo paternalista o democrático, le será complicado adaptarse a un ambiente donde es natural la delegación de autoridad y donde se espera una actitud propositiva hacia el trabajo (expresar opiniones abiertamente, hacer preguntas, reaccionar sin necesidad de una instrucción directa).
- La jerarquía no tiene el mismo peso en la cultura estadounidense que en la cultura mexicana. Existe porque es conveniente pero no dicta la forma de relacionarse de los individuos, por el contrario, en la cultura estadounidense se espera que existan relaciones informales entre los distintos niveles de la jerarquía. Minimizar esas diferencias jerárquicas es común.
- La comunicación a través de la jerarquía será mucho más libre y transparente, el candidato debe ser capaz de identificar esta situación y evitar poner las barreras propias de su cultura natal.

- Los ascensos, aumentos y bonos dependerán en el desempeño del expatriado y en sus logros individuales. La experiencia y la antigüedad no son valorados en la misma proporción que en México.
- En la cultura estadounidense, el conflicto es natural y esperado. El expatriado debe ser capaz de expresar sus opiniones, positivas y negativas; y debe estar preparado para recibir comentarios, positivos y negativos, en público.
- El expatriado debe estar preparado para hacer su trabajo en un ambiente flexible y donde el *micro-management* no es común. En la cultura mexicana, el seguimiento constante es un indicador de la importancia del trabajo que realiza el individuo (“si estoy siendo supervisado constantemente, mi trabajo debe ser importante”) mientras que en la cultura estadounidense la percepción es opuesta (“si estoy siendo supervisado constantemente, mi superior desconfía de mi trabajo”). Comprender esta diferencia y ser capaz de trabajar de manera autónoma sin la existencia de instrucciones paso por paso, será crucial para el expatriado.

Expatriado como mánager

Para el expatriado cuyas responsabilidades en su asignación internacional incluyen la supervisión de individuos estadounidenses los retos en la adaptación cultural serán muy distintos a los del expatriado cuya interacción será como subordinado. Para el expatriado mexicano con una posición de liderazgo, la adaptación cultural debe ocurrir mucho más rápido por lo que disminuir la curva de aprendizaje es estratégico para garantizar el éxito de la asignación internacional.

Para este tipo de expatriado, el entrenamiento cultural debe enfocarse, principalmente, en el estilo de liderazgo, manejo de conflictos y comunicación efectiva.

Algunas de las características deseables en el candidato a expatriado con responsabilidades de liderazgo en la asignación internacional son:

- Experiencia en interacción con culturas con un bajo PDI como Estados Unidos, Costa Rica, Inglaterra, Alemania, Suiza, Austria.
- Experiencia en posiciones de *management* donde haya ejercido un liderazgo consultivo.
- Habilidades de comunicación a través de la jerarquía.

Para el expatriado en posiciones de liderazgo, algunos de los retos que deben abordarse como parte de su entrenamiento cultural son:

- El primer choque cultural para el expatriado será la “pérdida” de estatus por su posición dentro de la jerarquía. En una sociedad igualitaria, como la estadounidense, el título laboral no es importante y lo natural es minimizar las diferencias jerárquicas lo cual puede significar un choque para el expatriado que, muy probablemente, ha trabajado mucho por alcanzar una posición que de un día a otro es “irrelevante”.
- Otra de las situaciones con las que el expatriado mexicano deberá lidiar casi de forma inmediata es la naturalidad del conflicto en la cultura estadounidense. En una cultura donde el conflicto es natural y esperado, el expatriado debe ser capaz de reprimir su criterio de autorreferencia y comprender que para sus subordinados la confrontación en público es natural y no tiene una connotación negativa.
- La distancia entre el líder y los subordinados, propia de la cultura mexicana, es minimizada en la cultura estadounidense por lo que el expatriado debe estar dispuesto a construir relaciones informales con sus subordinados (y con sus

superiores también). Este rasgo cultural también se verá reflejado en el número de veces que los subordinados expresaran su opinión, sin que haya sido requerida, y el expatriado debe estar preparado para lidiar con esto.

- En la cultura estadounidense, el liderazgo consultivo es preferido sobre el paternalista o democrático. Se espera que el expatriado sea capaz de delegar tareas y autoridad a sus subordinados, y que su proceso de toma de decisiones los involucre. Es importante para el expatriado comprender la diferencia entre el liderazgo consultivo y el democrático.
- La autonomía y la flexibilidad son pilares en la cultura laboral estadounidense. El expatriado debe ser capaz de suprimir su criterio de autorreferencia y darles espacio a sus subordinados para realizar las actividades. El *micro-management* no es bien recibido en la cultura estadounidense y puede originar conflictos.
- El expatriado debe estar preparado para adaptarse a una cultura laboral donde es común que la información fluya libremente.
- En la cultura laboral estadounidense, el desempeño y los logros personales son altamente valorados. Por esto, los ascensos y recompensas están basados principalmente en el desempeño individual y no en la experiencia y la antigüedad como ocurre en México. El expatriado debe comprender esta diferencia no solo en su situación personal sino también cuando deba evaluar a sus subordinados.
- Que en la cultura estadounidense el conflicto sea visto de una manera natural, no significa que las confrontaciones no deban tener un fundamento. El expatriado debe ser capaz de balancear esta nueva “libertad” de confrontar con la necesidad de hacerlo, dar una retroalimentación negativa en una situación que no lo amerite

no se convierte en una crítica constructiva por el simple hecho de que la cultura perciba el conflicto como algo natural.

En conclusión, en una asignación internacional las habilidades culturales e interpersonales resultan tan importantes como las habilidades técnicas requeridas por la posición. El choque cultural es real y tiene efectos negativos medibles en el desempeño de los expatriados por lo que un proceso formal de entrenamiento cultural previo a una asignación internacional debe ser visto, por parte de la empresa, como una inversión y no como un costo asociado a la expatriación. El departamento de Capital Humano juega, entonces, un papel fundamental en la estrategia global de la empresa y debe dejar de ser un mero administrador para convertirse en un habilitador para la consecución de los objetivos del negocio. Esto último es especialmente importante para aquellas empresas con intereses en mercados internacionales, donde la transferencia de conocimiento y habilidades, a través de los expatriados, son esenciales para lograr los objetivos propuestos por el negocio.

Si bien se ha encontrado a lo largo de esta investigación que se puede depender de la adquisición de talento externo, con suficiente experiencia cultural y con una consciencia global ya desarrollada, en mayor o menor grado, para llenar las posiciones internacionales, resulta mucho más lucrativo para la empresa la formación de su propia fuerza de trabajo internacional. Esto le permitirá desarrollar en sus empleados las habilidades específicas que su operación global requiere mientras que fomenta en ellos un sentimiento de pertenencia y de identificación con la cultura de la compañía. Llegado el momento de su asignación internacional, estos expatriados no solo tendrán las habilidades técnicas y

culturales necesarias para llevar a cabo su trabajo si no que, además, lo harán de una manera congruente con la cultura de la empresa.

La globalización de la economía a través de la virtual desaparición de fronteras en los mercados internacionales y los avances tecnológicos en comunicaciones y transporte, brindan a las empresas oportunidades de negocio que eran impensables hace apenas 100 años. Solo aquellas empresas cuyo capital humano está preparado para enfrentar los retos que la globalización trae consigo podrán beneficiarse de esta nueva realidad mundial.

Dirección General de Bibliotecas de la UJQ

REFERENCIAS

- Arias-Galicia, L. (2005). "Human resource management in Mexico". En M. M. Elvira, & A. Davila, *Managing Human Resources In Latin America* (pp. 179-190). Abingdon: Routledge.
- Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo. (s. f.). *¿Qué son los equipos autoadministrados?* Obtenido el 09 de agosto de 2019, desde Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo: <https://www.amte.org.mx/portal/%C2%BFque-son-los-equipos-autoadministrados/>
- Aycan, Z., & Kanungo, R. N. (1997). "Current Issues And Future Challenges In Expatriate Management". En D. M. Sauders, & Z. Aycan, *New Approaches To Employee Management*. Warrington: Emerald Group Publishing Limited.
- Baker, J. C., & Ivancevich, J. M. (1971). The Assignment of American Executives Abroad: Systematic, Haphazard or Chaotic? *California Management Review*, 13(3), 39-44. <https://doi.org/10.2307/41164292>
- Banco Mundial. (s.f.). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)*. Obtenido el 04 de agosto de 2019, desde Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD>
- Banrepcultural. (s. f.). *PIB y PNB*. Obtenido el 3 de octubre de 2019, desde Red Cultural del Banco de la República en Colombia: https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=PIB_y_PNB
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 38, pp. 17-29.

Black, J. S., & Gregersen, H. (1999). *The Right Way to Manage Expats*. Obtenido el 04 de agosto de 2019, desde Harvard Business Review: <https://hbr.org/1999/03/the-right-way-to-manage-expats>

Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43, pp. 145-168. [https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7)

Bonache, J., & Cabrera, Á. (2005). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.

Booz, M. (2018). *LinkedIn Talent Blog*. Obtenido el 3 de October de 2019, desde These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), pp. 527-538.

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *International Marketing* (16^a ed.). New York: McGraw-Hill.

Chew, J. (2004). Managing MNC Expatriates through crises: A challenge for International Human Resource. *Research and Practice in Human Resource Management Journal*, 12, pp. 1-14.

Davila, A., & Elvira, M. M. (2005). "Culture and human resource management in Latin America". En M. M. Elvira, & A. Davila, *Managing Human Resources In Latin America* (pp. 3-24). Abingdon: Routledge.

Dávila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), pp. 548-554.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.008>

Deshpande, S. P., & Viswesvaran, C. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective: a meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations* 16(3), pp. 295-310. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(92\)90054-X](https://doi.org/10.1016/0147-1767(92)90054-X)

d'Iribarne, P. (2001). Administración y culturas políticas. *Gestión y Política Pública* 10(1), pp. 5-29.

Doherty, N., & Dickmann, M. H. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach. *The International Journal of Human Resource Management* 23(16), pp. 3434-3454.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637062>

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2013). *International Human Resource Management* (6ª ed.). Cengage Learning EMEA.

Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2007). *Marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Ferraro, G. P. (2002). *The Cultural Dimension Of International Business* (4ª ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Fouquin, M., & Hugot, J. (2016). *Two Centuries of Bilateral Trade and Gravity Data: 1827-2014*. Paris: CEPII.

García Ferrando, M. (1986). "La Encuesta". En M. García Ferrando, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 147-176). Madrid: Alianza Editorial.

- Gómez, C., & Sánchez, J. I. (2005). "Managing HR to build social capital". En M. M. Elvira, & A. Davila, *Managing Human Resources In Latin America* (pp. 57-74). Abingdon: Routledge.
- Gómez-Galvarriato, A. (2006). *Myth and Reality of Company Stores during the Porfiriato: The tiendas de raya of Orizaba's Textile Mills*. Mexico: CIDE.
- Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management* 10(3), pp. 488-500. <https://doi.org/10.1080/095851999340440>
- Harvard Business Review. (2011). Developing Your Global Know-How. *Harvard Business Review*, March, pp. 71-75.
- Hofstede Insights. (2019). *Country Comparison*. Obtenido el 08 de agosto de 2019 desde Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Abridged edition. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hostede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Obtenido el 21 de julio de 2019 desde Instituto Nacional de Estadística y Geografía:
https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2010_pe_ed15/po.asp?s=est&proy=enoe_pe_ed15_po&p=enoe_pe_ed15
- Leighton, D. R. (1970). The Internationalization of American Business. The Third Industrial Revolution. *Journal of Marketing*, 34(3), pp. 3-6.

Lessard, D. R., & Reavis, C. (2016). *CEMEX: Globalization "The CEMEX Way"*.

Cambridge: MIT Management Sloan School.

Lexico. (2019). *Lexico*. Obtenido el 03 de octubre de 2019 desde Definition of rapport in

English: <https://www.lexico.com/en/definition/rapport>

Lindsley, S. L. (1999). Communication and "The Mexican Way": Stability and Trust as

Core Symbols in Maquiladoras. *Western Journal of Communication* 63(1), pp. 1-

31. <https://doi.org/10.1080/10570319909374626>

Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). *Revista IIPSO*

9(1), pp. 123-146. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4033>

Martinez, P. G. (2005). "Paternalism in the Latin American context". En M. M. Elvira,

& A. Davila, *Managing Human Resources in Latin America* (pp. 75-93). Abingdon:

Routledge.

McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorizing the meaning(s) of 'expatriate':

establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp. 27-61.

México. Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*. 06 de diciembre de 2015.

Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2ª ed.).

México: Pearson Educación.

Noe-Bustamante, L. (2019). *Key facts about U.S. Hispanics and their diverse heritage*.

Obtenido el 04 de octubre de 2019, desde Pew Research Center:

<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/16/key-facts-about-u-s-hispanics/>

O'Rourke, J. S. (2004). "Management Communication A Case Analysis Approach" (6ª

ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Ortiz-Ospina, E., Beltekian, D., & Roser, M. (2018). *Trade and Globalization*. Obtenido el 09 de agosto de 2019, desde Our World in Data: <https://ourworldindata.org/trade-and-globalization>

Porter, E. M. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.

Qu, S. Q., & Dumay, J. C. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8, pp. 238-264.
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>

Reiche, B. S., & Harzing, A.-W. (2008). *International Assignments*. En A.-W. Harzing, & A. Pinnington, *International Human Resource Management*, 3ª ed. London: SAGE Publications.

Research Gate. (2014). *How do you define Globalization?* Obtenido el 04 de octubre de 2019 desde Research Gate:
https://www.researchgate.net/post/How_do_you_define_Globalization

Sánchez Galán, J. (2019). *Empresa subsidiaria*. Obtenido el 03 de octubre de 2019, desde Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/empresa-subsidiaria.html>

Sánchez, E. (2019). *100 Mexicanas Globales: Conoce las empresas que abren paso en el extranjero*. Expansión México.

Secretaría de Economía. (2018). *De enero a diciembre de 2017 México registró 29,695 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa*. Obtenido el 12 de agosto de 2019, desde Blog de la Secretaría de Economía:

<https://www.gob.mx/se/articulos/de-enero-a-diciembre-de-2017-mexico-registro-29-695-millones-de-dolares-de-inversion-extranjera-directa?idiom=es>

- Secretaría de Economía. (2019). *Información estadística de flujos de IED hacia México por país de origen desde 1999*. Obtenido el 12 de agosto de 2019, desde Información estadística de la Inversión Extranjera Directa: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/informacion-estadistica-de-la-inversion-extranjera-directa>
- Secretaría de Economía. (2019). *¿Qué es la Inversión Extranjera Directa?* Obtenido el 03 de octubre de 2019, desde Secretaría de Economía - Blog: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-inversion-extranjera-directa>
- Serrat, O. (2011). *The Travails of Micromanagement*. Washington, DC: Asian Development Bank.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23, pp. 129-143. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230204>
- U.S. Census Bureau. (2019). *American Fact Finder*. Obtenido el 12 de octubre de 2019, desde United States Census Bureau: <https://factfinder.census.gov/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2018). *Investment and New Industrial Policies*. Obtenido el 21 de agosto de 2019, desde World Investment Report 2018: <https://worldinvestmentreport.unctad.org/world-investment-report-2018/chapter-4-investment-and-new-industrial-policies/>
- Vanham, P. (2019). *A brief history of globalization*. Obtenido el 14 de agosto de 2019, desde World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/how-globalization-4-0-fits-into-the-history-of-globalization/>
- Wartzman, R., & Crosby, L. (12 de agosto de 2018). *Business Leadership: A Company's Performance Depends First of All on Its People*. Obtenido el 03 de octubre de 2019

desde The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/a-companys-performance-depends-first-of-all-on-its-people-1534125840>

World Business Culture. (2019). *Mexican Business Management Style*. Obtenido el 08 de octubre de 2019, desde World Business Culture: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/mexico/culture/business-management-style/>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

APÉNDICE A

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS CENTRALES

- cultura** : La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de personas de otras (Hofstede, Hostede, & Minkov, Cultures and Organizations: Software of the mind, 2010).
- expatriado** : Empleados que las empresas multinacionales destinan a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache & Cabrera, Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI, 2005).
- globalización** : Es el proceso de interacción e integración entre las personas, compañías y gobiernos de distintos países. Este proceso es impulsado por el comercio y la inversión internacional, asistidos por las tecnologías de la información (Research Gate, 2014).
- IED** : Inversión Extranjera Directa; es aquella que tiene como propósito crear un vínculo duradero con fines económicos y empresariales de largo plazo, por parte de un inversionista extranjero en el país receptor (Secretaría de Economía, 2019).
- marketing** : Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización (Etzel, Walker, & Stanton, 2007)
- micro-management** : Micro gestión. Dirigir y controlar una persona, grupo o sistema a través de una supervisión excesiva e innecesaria. La micro gestión le quita el

poder de decisión a aquellos que deberían tomar decisiones (Serrat, 2011).

PIB : Producto Interno Bruto; conjunto de bienes y servicios producidos por un país durante un periodo de tiempo (usualmente un año) (Banrepcultural, 2019).

rapport : Se refiere a establecer una relación cercana y armoniosa en la que las personas se entiendan unas a otras y puedan comunicarse efectivamente (Lexico, 2019).

subsidiaria : Una empresa subsidiaria es aquella que está controlada por otra compañía, llamada matriz, a la cual pertenece (Sánchez Galán, 2019).

tienda de raya : Establecimientos, ubicados en las haciendas, propiedad de los patrones donde se expendían comestibles, ropa y calzado que se podían adquirir solo con los "vales" con los que se le pagaba al trabajador (Gómez-Galvarriato, 2006).

APÉNDICE B

ENCUESTA “ASIGNACIONES INTERNACIONALES Y LIDERAZGO”

- Información Demográfica

Q1. *¿Cuál es su género?*

- a) Mujer
- b) Hombre
- c) No Binario
- d) Prefiero no responder

Q2. *¿Cuál es su edad?*

- a) 18-24
- b) 25-29
- c) 30-34
- d) 35-39
- e) 40-44
- f) 45-49
- g) 50-54
- h) 55+
- i) Prefiero no responder

Q3. *¿Cuál es su grado máximo de estudios?*

- a) Educación Básica (Primaria/Secundaria)
- b) Educación Media Superior (Preparatoria o Bachillerato)
- c) Educación Profesional Técnica
- d) Educación Superior (Título Universitario)

- e) Posgrado - Especialidad
- f) Posgrado - Maestría
- g) Posgrado - Doctorado
- h) Prefiero no responder

Q4. *¿Cuál es su estado civil?*

- a) Soltero/a
- b) Casado/a
- c) Otro
- d) Prefiero no responder

Q5. *¿Tiene hijos?*

- a) Sí
- b) No
- c) Prefiero no responder

Q6. *¿Cuál es su idioma materno?*

- a) Español
- b) Inglés
- c) Francés
- d) Otro (especifique)

Filtro – Experiencia Profesional Internacional

Q7. *¿Tiene experiencia en asignaciones internacionales?*

- a) Sí -> Ir a Q11
- b) No -> Ir a Q8

- Experiencia Profesional

Q8. *¿Cómo describiría las responsabilidades de su posición actual?*

- a) Responsabilidades administrativas exclusivamente
- b) Responsabilidades técnicas exclusivamente
- c) Responsabilidades técnicas y administrativas
- d) Prefiero no responder

Q9. *En su posición actual, ¿tiene usted contacto con personas de otro país?*

- a) No
- b) Sí, de Estados Unidos principalmente.
- c) Sí, de Latinoamérica principalmente.
- d) Sí, de India principalmente.
- e) Si, de otro país (especifique)

Q10. *¿Tiene personal a su cargo en su posición actual?*

- a) Sí -> Ir a Q18
- b) No -> Ir a Q20

- **Experiencia Profesional Internacional**

Q11. *¿Cómo describiría las responsabilidades de su asignación internacional actual (o la más reciente)?*

- a) Responsabilidades administrativas exclusivamente
- b) Responsabilidades técnicas exclusivamente
- c) Responsabilidades administrativas y técnicas
- d) Prefiero no responder

Q12. *En su asignación internacional actual (o la más reciente), ¿qué idioma considera usted que más utiliza en su trabajo?*

- a) Español

- b) Inglés
- c) Francés
- d) Otro (especifique)

Q13. *En su asignación internacional actual (o la más reciente), ¿qué idioma considera usted que más utiliza fuera del trabajo?*

- a) Español
- b) Inglés
- c) Francés
- d) Otro (especifique)

Q14. *Dentro de sus asignaciones internacionales, incluyendo la actual, ¿cuál ha sido la mayor duración en una misma asignación?*

- a) 6 meses - 1 año
- b) 1 a 2 años
- c) a 5 años
- d) Mas de 5 años

Q15. *¿En qué país es su asignación actual (o la más reciente)?*

- a) Estados Unidos -> Ir a Q16
- b) Brasil -> Ir a Q17
- c) Canadá -> Ir a Q17
- d) España -> Ir a Q17
- e) Prefiero no responder -> Ir a Q17
- f) Otro (especifique) -> Ir a Q17

Q16. *¿En qué parte de Estados Unidos es su asignación actual (o la más reciente)?*

- a) Noreste (*Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont*)
- b) Medio Oeste (*Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, Wisconsin*)
- c) Sur (*Alabama, Arkansas, Delaware, District of Columbia, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Maryland, Mississippi, North Carolina, Oklahoma, South Carolina, Tennessee, Texas, Virginia, West Virginia*)
- d) Oeste (*Arizona, Alaska, California, Colorado, Hawaii, Idaho, Montana, Nevada, New Mexico, Oregon, Utah, Washington, Wyoming*)
- e) Puerto Rico y otros territorios
- f) Prefiero no responder

Q17. *En su asignación internacional actual (o la más reciente), ¿tiene personal a su cargo?*

- a) Sí -> Ir a Q18
- b) No -> Ir a Q20

Q18. *¿Cuántas personas tiene a su cargo?*

- a) 1-4
- b) 5-9
- c) 10-14
- d) 15+

Q19. *¿Tiene personas a su cargo que, a su vez, tienen personas a su cargo?*

- a) Sí

- b) No
- c) Prefiero no responder

- **Percepción del liderazgo**

Q20. Suponga que tiene un desacuerdo con su mánager, ¿cuál de las siguientes opciones lo describe mejor?

- a) Prefiero no expresar mi desacuerdo.
- b) Expreso mi desacuerdo con mis pares, pero no con mi mánager.
- c) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager siempre y cuando pueda hacerlo en grupo.
- d) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager siempre y cuando pueda hacerlo en privado.
- e) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager en cualquier circunstancia.

Q21. Suponga que su mánager es de otro país, ¿cuál sería la respuesta a la pregunta anterior?

- a) Prefiero no expresar mi desacuerdo.
- b) Expreso mi desacuerdo con mis pares, pero no con mi mánager.
- c) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager siempre y cuando pueda hacerlo en grupo.
- d) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager siempre y cuando pueda hacerlo en privado.
- e) Le expreso mi desacuerdo a mi mánager en cualquier circunstancia.

Q22. ¿Con qué frecuencia diría usted que se siente nervioso o tenso en su trabajo?

- Escala del 0 al 100

Q23. ¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?

	Completamente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Completamente de acuerdo
Las reglas de la compañía siempre deben cumplirse - incluso si creo que incumplirlas es en beneficio de la empresa.					
Si me ofrecieran un ascenso, prefiero una posición de <i>management</i> sobre una de especialización en mi área (p. ej. <i>mánager</i> sobre desarrollador senior).					
En general, considero que los <i>managers</i> de mayor edad son mejores que aquellos más jóvenes.					
Prefiero trabajar en una empresa grande que en una pequeña.					
Considero que la antigüedad debe tener el mismo peso que otras cualificaciones para aumentos o ascensos.					
Prefiero que mi <i>mánager</i> / supervisor inmediato sea de mí misma nacionalidad.					

Dirección General de Bibliotecas de la UJAQ

Q24. Las siguientes descripciones corresponden a 4 tipos diferentes de managers:

Manager 1 - Generalmente toma sus decisiones de manera puntual y las comunica a su equipo de manera clara y firme. Espera que sus decisiones sean llevadas a cabo de manera leal y sin dificultades.

Manager 2 - Generalmente toma sus decisiones de manera puntual, pero, antes de llevarlas a cabo, trata de explicarlas completamente a su equipo. Comparte las razones de sus decisiones y contesta cualquier pregunta que pudiera generarse.

Manager 3 - Generalmente consulta con su equipo antes de tomar una decisión. Escucha las opiniones, las considera y luego anuncia su decisión. Espera que todos hagan lo necesario para llevar a cabo sus decisiones, sin importar si están de acuerdo o no con la decisión tomada.

Manager 4 - Generalmente convoca a una reunión cuando hay una decisión importante que tomar. Presenta el problema e inicia la discusión. Acepta el consenso general.

¿Con cuál de los anteriores considera usted que preferiría trabajar?"

- a) Manager 1
- b) Manager 2
- c) Manager 3
- d) Manager 4

Q25. Suponga que está describiendo su trabajo ideal. ¿Qué tan importantes serían las siguientes características para usted?

	Muy Poco Importante	Poco Importante	Indiferente	Algo Importante	Muy Importante
Tener suficiente tiempo para mi vida personal/familiar.					
Tener tareas que representen un reto y que me den una sensación de realización personal.					
Poco estrés y tensión en el trabajo.					
Un espacio físico adecuado para trabajar (suficiente espacio de trabajo, buena iluminación, etc.).					
Tener una buena relación con mi supervisor directo.					
Tener un empleo estable y seguro.					
Tener libertad suficiente para adoptar mi propio enfoque hacia el trabajo.					
Trabajar con personas que saben trabajar en equipo.					
Ser consultado por mi(s) mánager(s) en sus decisiones.					
Tener una contribución visible en el éxito de la empresa.					
La oportunidad de tener una mejor recompensa económica.					
Vivir en un lugar que mi familia y yo consideramos deseable.					
Tener la oportunidad de acceder a posiciones de mayor rango y responsabilidad.					
Trabajar en una empresa considerada de prestigio y exitosa.					
Trabajar en un ambiente donde los requerimientos de mi trabajo siempre son claros y bien definidos.					

APÉNDICE C**POBLACIÓN TOTAL DE ORIGEN O ASCENDENCIA MEXICANA EN ESTADOS UNIDOS, POR ESTADO**

Estado	Población	Estado	Población
Alabama	128,381	Montana	23,385
Alaska	25,774	Nebraska	144,416
Arizona	1,813,659	Nevada	590,272
Arkansas	152,982	New Hampshire	10,002
California	12,274,907	New Jersey	231,902
Colorado	832,155	New Mexico	639,243
Connecticut	54,369	New York	472,979
Delaware	31,779	North Carolina	518,249
District of Columbia	10,554	North Dakota	14,964
Florida	668,344	Ohio	192,719
Georgia	548,982	Oklahoma	307,212
Hawaii	41,588	Oregon	411,776
Idaho	166,554	Pennsylvania	141,431
Illinois	1,685,953	Rhode Island	10,432
Indiana	317,115	South Carolina	143,684
Iowa	131,476	South Dakota	18,242
Kansas	271,112	Tennessee	205,957
Kentucky	83,848	Texas	8,886,716
Louisiana	86,776	Utah	287,428
Maine	5,709	Vermont	3,101
Maryland	95,779	Virginia	171,730
Massachusetts	42,031	Washington	674,493
Michigan	343,997	West Virginia	11,028
Minnesota	189,743	Wisconsin	266,834
Mississippi	56,379	Wyoming	41,808
Missouri	160,338	Puerto Rico	12,327

Fuente: Elaboración propia con información de 2011-2015 American Community Survey U.S. Census Bureau (2019).