

## **2.1 INTRODUCCIÓN**

A continuación se muestra información recabada de diversas fuentes con el fin de revisar la opinión de diversos autores respecto a temas tales como recursos humanos, métodos de capacitación, procesos de selección, empresas multinacionales (MNC) y la aplicación de dichos aspectos dentro de las mismas, procesos de expatriación, aspectos característicos de China, aspectos característicos de México, diferencias entre aspectos distinguidos de China y México, diversos modelos de ajuste para expatriados y sus acompañantes (cónyuge e hijos) y finalmente procesos de repatriación. Esta revisión permitirá incorporar conceptos clave a la propuesta de inducción que se pretende desarrollar.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA**

Generalmente, la mayoría de las empresas cuentan con una variedad de departamentos, entre ellos el de Recursos Humanos, cuyo propósito de acuerdo a Graham (1981) es el siguiente: “El propósito de la gestión de recursos humanos es asegurar que los empleados de una compañía, esto es, sus recursos humanos, se utilicen de tal forma que el empresario obtenga el mayor beneficio posible de sus aptitudes y que el empleado obtenga recompensas tanto materiales como psicológicas en su trabajo”.

Tomando como base lo anterior, se podría decir, de acuerdo a Russell y Harrop (2003) que las funciones principales del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

- Interpretar la política de la empresa y contestar preguntas de los empleados con respecto a prestaciones, nóminas, etc.
- Administración de prestaciones y seguros de los empleados.
- Procesos de contrataciones y despidos.
- Mantenimiento de archivos de los empleados.
- Mantener al día la información de los empleados, tales como vacaciones, retardos, faltas, etc.

- Preparar reportes gubernamentales requeridos y distribución de memorándums.
- Conducir actividades para reducir el riesgo organizacional.
- Iniciar actividades para lograr una mejora en el desempeño.
- Administrar el programa salarial.
- Proveer asesoría básica de manera individual a gerentes y supervisores, relacionada con aspectos de sus subordinados.
- Monitorear y revisar las referencias de los candidatos al empleo.

Una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos es realizar perfiles de candidatos, la selección de personal y la capacitación de los mismos, puesto que estas personas trabajarán para la empresa, y es necesario que cubran ciertos requisitos para hacerlo. A continuación se muestran algunos de los puntos más importantes en los que se enfocan los contratistas dentro del departamento de Recursos Humanos.

### **2.2.1 MÉTODOS POR LOS CUALES SE HACEN ESTUDIOS DE PERFILES Y SELECCIÓN DE LOS INDIVIDUOS**

De acuerdo con Graham (1981) existen diversos medios útiles para hacer evaluaciones de personal, conocer mejor a los candidatos en diferentes aspectos y así poder optimizar los recursos humanos de la empresa. Dentro de los diversos métodos utilizados para evaluar a un empleado y crear un perfil, se cubren diferentes aspectos, tales como aptitudes físicas, inteligencia, personalidad y evaluaciones de validación. A continuación se muestran algunos métodos utilizados por las empresas para crear perfiles de candidatos, y así hacer la selección del personal.

Evaluaciones de inteligencia: pueden incluir preguntas verbales, numéricas o espaciales, aunque por lo general las empresas que aplican este método, realizan una combinación de estas áreas, utilizando diversos tipos de preguntas como por ejemplo, identificar antónimos y sinónimos de una frase o palabra, decodificar palabras, realizar operaciones matemáticas (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), identificar figuras que se complementen

entre sí, o completar otras siluetas, escribir el número que le sigue a una serie dada, y resolver un problema de lógica.

Evaluaciones de inteligencia en la empresa: sirven para predecir el puesto que más le conviene a la empresa que ocupe el candidato, es decir, gerente, supervisor, empleado de administración, trabajador eléctrico, inspector, trabajador en procesos complejos, entre otros.

Evaluaciones de la personalidad: valora el comportamiento de los candidatos en diversas situaciones. Generalmente se define en términos de rasgos, lo cual resulta inconveniente puesto que las situaciones por las que está pasando el individuo en el momento de la evaluación afectan en gran manera su respuesta.

Evaluaciones proyectivas de la personalidad: se utilizan pruebas diversas, tales como *Manchas de Rorschach* y *Tests de apreciación temática (T.A.T.)*.

Evaluaciones situacionales de personalidad: se evalúa al individuo de manera directa, por medio de la observación del comportamiento bajo ciertas situaciones controladas.

Entrevista: es el método más utilizado y sirve para valorar la personalidad del candidato (también influye la opinión del entrevistador).

Evaluación de aptitud: mide cualidades mentales y físicas, experiencia previa, intereses y motivaciones, mediante evaluaciones de aptitudes verbales, aritméticas, espaciales, mecánicas y destreza manual.

Evaluaciones de realización: miden la habilidad y el conocimiento del candidato por medio de evaluación de muestra de trabajo (desempeñar una parte de un trabajo seleccionado) o de evaluaciones simbólicas (se plantea un escenario ficticio con planteamientos realistas).

Generalmente, dentro de las empresas, cuando el departamento de Recursos Humanos se encuentra en un proceso de reclutamiento, después de tener un perfil de los candidatos a formar parte de la empresa, se pasa por un proceso de selección de personal y a continuación una etapa de capacitación, la cual se describe en los puntos siguientes.

### **2.2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Hodgetts, y Luthans (2003), definen capacitación como “el proceso de alterar el comportamiento y las actitudes del empleado en una manera tal, que aumente la probabilidad de alcanzar una meta” (p. 480).

Lussier y Achua (2002) establecen que capacitación se refiere a “el proceso que consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño” (p. 116).

Longenecker, Moore y Petty (2001) definen la capacitación como “la preparación de una persona de reciente ingreso para que desempeñe las tareas para las que se le ha concentrado” (p. 415).

### **2.2.3 ASPECTOS A CUBRIR EN LA CAPACITACIÓN DE UN EMPLEADO**

De acuerdo con Graham (1981), existen diferentes métodos de capacitación, pero generalmente se cubren ciertos aspectos básicos, que son: actitudes, habilidades, conocimientos y desarrollo de la gerencia.

*Actitudes:* se evalúan mediante la experiencia en el puesto, la formación en el puesto, la formación fuera del puesto, con ejercicios fuera del puesto de interpretación de papeles, los grupos en T (“training” = capacitación).

*Habilidades:* incluye el reconocimiento de estímulos, las respuestas adecuadas y el establecimiento de un rendimiento en serie.

*Conocimientos:* se define el propósito, los antecedentes, los requisitos legales, los niveles de calidad, los materiales de trabajo, las herramientas y equipo de trabajo, la técnica, los contactos personales y los procedimientos. Esta información es impartida por un tutor que asesora al empleado en su nuevo puesto, y puede ser transmitida mediante visitas a otros departamentos, manuales y esquemas, simulaciones, auto instrucción o aprendizaje programado.

*Desarrollo de la gerencia:* se utiliza para analizar el comportamiento de la gerencia, e incluye planificar la mano de obra, valorar las habilidades de los gerentes y métodos de desarrollo. Algunos de los aspectos principales en los que se enfoca este elemento, son los siguientes:

- 1.- Conocimientos específicos para ser un buen gerente: antecedentes de la organización, recursos disponibles, tecnología, técnicas administrativas, legislación, entorno social y económico.
- 2.- Habilidades para planear, analizar y de creatividad: asimilar los objetivos y establecer prioridades, valorar los recursos disponibles, hacer y administrar planes, resolución de problemas administrativos.
- 3.- Habilidades sociales: comunicación horizontal y vertical, coordinación interdepartamental, motivación a los subordinados, asimilación de necesidades, actitudes y percepciones de los otros empleados.

El departamento de Recursos Humanos, como ya se mencionó con anterioridad, ejecuta funciones vitales para la empresa. Uno de los factores determinantes en la eficiencia de la organización es el desempeño de sus trabajadores, por lo que a continuación se mencionan algunas de las herramientas utilizadas para medirlo.

#### **2.2.4 PROCESOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO**

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño, McNamara (1999) propone uno que sigue estos pasos:

- Revisión de las metas organizacionales para asociarlas con los resultados en términos de desempeño por unidades (cantidad, calidad, costo, tiempos).
- Especificar los resultados deseados.
- Asegurar que los resultados deseados contribuyan directamente a los resultados organizacionales.

- Establecer prioridades en cuanto a resultados deseados.
- Identificar medidas para evaluar si se han alcanzado los resultados deseados.
- Identificar más medidas específicas si es necesario.
- Identificar estándares para evaluar el alcance que se está teniendo en relación a los resultados deseados.
- Formular un plan de desempeño incluyendo resultados deseados, medidas y estándares.
- Hacer observaciones y medidas para mantener al día el desempeño.
- Retroalimentación acerca del desempeño.
- Hacer una revisión del desempeño.
- Si el desempeño alcanza los estándares deseados, recompensarlo.
- Si el desempeño no alcanza los estándares deseados, crear o actualizar un programa dirigido a la amortización de las diferencias.
- Repetir los últimos cinco pasos hasta que el desempeño sea aceptable y el deseado.

De acuerdo con Montana (2002), “la información del desempeño debe de estar disponible en forma oportuna para que sea verdaderamente útil como herramienta administrativa para planear y evaluar la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales escasos.” (p. 315).

Independientemente del tipo de empresa, las organizaciones se encuentran divididas en departamentos, tales como finanzas, marketing, recursos humanos, producción, ventas, alta gerencia, compras, etc., El presente proyecto se enfoca a las empresas multinacionales (MNCs), por lo que a continuación se describen sus características principales.

### **2.3 EMPRESAS MULTINACIONALES (MNC)**

Una empresa multinacional (MNC), de acuerdo con Hodgetts, y Luthans (2003), se define como: “una firma que tiene operaciones en más de un país, ventas internacionales y una mezcla de nacionalidades de gerentes y dueños.”

Megginson, Mosley y Pietri (2001) establecen lo siguiente: “Las compañías multinacionales (CMN) cuyas inversiones a menudo provienen de diferentes países, utilizan ejecutivos de su nación en los puestos de alto nivel y personal laboral y administrativo local en los otros puestos.” (p.600)

En base a lo anterior, se puede comprender que una MNC tendrá muchos aspectos diferentes a los de una empresa doméstica, por lo que cuenta con diferente distribución, jerarquía, procesos de trabajo, métodos de selección, neutralización de diferencias interculturales dentro de la organización, etc.

Sin embargo, se considera que el departamento de Recursos Humanos es crucial en este tipo de empresas, por lo que se ahonda en este tema en el siguiente apartado.

### **2.3.1 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA MNC**

El departamento de Recursos Humanos es de vital importancia en todas las empresas, aunque en las MNC es de cierta manera diferente, y es por eso que existe el Departamento Internacional de Recursos Humanos (IDHR), el cual contempla otros factores aparte de los que se mencionaron en el punto 1. De acuerdo con Harrell-Cook, G. (2002) los más importantes se pueden englobar en ciertas áreas:

- Política y regulaciones legales.
- Desarrollo gerencial, educacional y tecnológico en el país anfitrión.
- Tecnología y naturaleza del producto.
- Ciclo de vida organizacional.
- Diferencias culturales.

Algunas de las principales funciones desempeñadas por un gerente internacional (un expatriado) de acuerdo con Russell y Harrop (2003) y Harrell-Cook, G. (2002) son las siguientes:

- Planear diversos escenarios en distintas situaciones.
- Coordinar y/o conducir supervisión gerencial, habilidades administrativas y capacitación técnica.

- Diseñar e implementar la mejora del desempeño de los empleados y programas de comunicación.
- Iniciar actividades de desempeño organizacional.
- Proveer asesoría a gerentes y supervisores con respecto a los problemas de sus subordinados.
- Proveer información estadística para determinar tendencias y los problemas que surgen entre los empleados.
- Aspectos éticos.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Selección de personal (disponibilidad, habilidades, instrumentos utilizados, discriminación de sexos, edad, raza).
- Capacitación.
- Valoración del desempeño.
- Compensaciones.
- Identificación de recursos.
- Coordinación global de actividades.

Como ya se mencionó previamente, dentro de los procesos seguidos por Recursos Humanos para la efectividad de la MNC, es de vital importancia enfocarse en la selección del personal, puesto que este tipo de organizaciones cuentan con intercambios internacionales de personal (expatriación). A continuación se muestran algunos de los procesos a tomar en cuenta en la selección de personal en una MNC.

### **2.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE UNA MNC**

Existen diversos métodos para la selección de candidatos a expatriación, los más usados por las MNCs de acuerdo con Hodgetts, y Luthans (2003) son pruebas y entrevistas, aunque la más usada de estas dos son las entrevistas, ya que las pruebas cuentan con algunas desventajas, como por ejemplo, son muy caras, no pueden medir fácilmente el desempeño

en la asignación internacional y las pruebas que se han aplicado con anterioridad no han arrojado los resultados esperados.

Por otro lado, las entrevistas que se aplican para seleccionar al candidato para la expatriación son realizadas ya sea a él sólo, o junto con su esposa (o) con el objetivo de obtener unos resultados más auténticos, y también observar la comunicación no verbal del candidato.

Los aspectos que se evalúan para hacer una selección adecuada de un candidato a expatriación, se mencionan a continuación en el punto 2.2.3.

Posterior a la selección de candidatos a expatriación, las MNCs analizan de manera detallada los perfiles de los mismos, para de esta manera hacer un pronóstico de la efectividad que tendrá la asignación internacional, por lo que se considera importante destacar la manera en que se evalúan estos perfiles.

### **2.3.3 ANÁLISIS DE PERFILES DE CANDIDATOS A EXPATRIACIÓN**

Después de hacer una selección adecuada del personal dentro de una MNC, se desarrollan archivos de cada empleado, lo cual sirve como base para realizar un perfil de los mismos, y de ahí proponer candidatos para expatriación.

Un candidato a expatriación debe contar con ciertas características que influirán ya sea en el éxito o en el fracaso de la asignación internacional, Hodgetts, y Luthans (2003) las miden basándose en un determinado criterio:

- Capacidad para adaptarse.
- Competencia técnica.
- Adaptabilidad de esposa y familia.
- Habilidades para relaciones humanas.
- Motivación para trabajar en otro país.
- Experiencias previas en otros países.
- Entendimiento de la cultura del país anfitrión.
- Calificaciones académicas.
- Conocimiento del idioma del país.

- Entendimiento de la cultura del país de origen.
- Independencia y confianza en sí mismo.
- Salud física y emocional.
- Edad, experiencia y educación.
- Capacidad de liderazgo.

Una vez que se ha llevado a cabo la determinación de perfiles de candidatos a la expatriación, con base a esto, se hace una selección de los expatriados que necesita la organización, posteriormente, se les capacita de manera adecuada, según sea su asignación internacional. Para lograr esto existen diversos métodos, los cuales se muestran a continuación.

#### **2.3.4 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN AL CANDIDATO A EXPATRIACIÓN DENTRO DE UNA MNC**

Existen algunos programas de capacitación para las personas que serán expatriadas, de acuerdo con Hodgetts, y Luthans (2003) existen dos predominantes: las pruebas estandarizadas o las personalizadas, la mayoría de las empresas pequeñas utilizan la primera, sin embargo la mayoría de las MNCs utilizan los programas personalizados, ya que ellos mismos los crean de acuerdo a sus propias necesidades, y la información utilizada para crear estos programas generalmente proviene de gerentes que en el momento se encuentran trabajando en el país al que irá el candidato y de ciudadanos de ese país. El principal objetivo de crear estos programas es proveer nuevas habilidades para la nueva cultura.

Algunos de los aspectos principales a tomar en cuenta dentro de la capacitación para un candidato a expatriación son los siguientes:

Factores gerencia general.

Factores laborales y de recursos humanos.

Factores socioculturales.

Factores financieros, de impuestos y de contaduría.

Factores legales y del entorno.

Factores de producción y tecnología.

Factores de marketing.

Hodgetts, y Luthans (2003) también establecen un programa de capacitación dictado por Tung, que consiste en una capacitación intercultural para las MNCs:

1. Usar el ambiente empresarial para proveer información referente a geografía, clima, escuelas y vivienda.
2. Orientación cultural diseñada para familiarizar a los individuos con instituciones culturales y sistemas de valor del país anfitrión.
3. Asimiladores culturales para el acercamiento de aprendizaje programados y diseñados con el fin de brindar encuentros a los participantes.
4. Capacitación en el idioma.
5. Capacitación diseñada para desarrollar flexibilidad de actitudes.
6. Experiencia en el ramo, ayuda al expatriado a sobrellevar el estrés emocional al vivir y trabajar con personas de diferentes culturas, estando en el nuevo país.

Por otro lado, Barnnen y Hodgson, (1965) consideran que existen algunos pasos para la adecuada capacitación para expatriación:

1. Preparar tablas de empleados: determinar la cantidad de empleados necesarios para cada operación o puesto (algunos empleados serán locales y otros serán extranjeros).
2. Encuestar al mercado local para determinar el conocimiento y las habilidades que la compañía puede obtener.
3. Analizar los trabajos y las tareas para las que se necesitará capacitación.
4. Establecer fechas metas para alcanzar niveles de habilidades esperados por el programa.
5. Proveer las instalaciones necesarias para la capacitación y planear operaciones específicas necesarias.
6. La continuación del proceso de mantener un inventario de personal que pronostique la capacitación que se necesitará para ascensos, jubilaciones, rotaciones, expansión de operaciones, cambios tecnológicos y procesos de desempeño.

## 7. Evaluación de efectividad del programa de capacitación.

Como es evidente, uno de los aspectos más importantes dentro de la capacitación de un candidato a expatriado, es proporcionar la información pertinente referente a factores interculturales del país al cual será asignado, para de esta manera evitar un gran choque cultural. Estos factores son analizados en el siguiente apartado.

### 2.3.5 ASPECTOS INTERCULTURALES A TOMAR EN CUENTA EN UNA MNC

Phatak (1974) afirma que la cultura “es la complejidad del todo que incluye conocimiento, creencias, arte, leyes, moral, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”. (p. 138).

Dentro de una MNC, uno de los aspectos que no se debe perder de vista, es el intercultural, ya que este es un factor que influye en gran manera en el desempeño efectivo de los empleados, y por lo tanto, de las empresas; razón por la cual generalmente en las MNCs se provee capacitación. Se podría decir que una cultura cuenta con algunas características distintivas: las características aprendidas, compartidas, transgeneracionales, simbólicas, bajo patrones y adaptivas.

De acuerdo a Hodgetts, y Luthans (2003), Trompenaars y Hofstede han hecho investigaciones, y han desarrollado una serie de dimensiones en las cuales agrupan las diferentes culturas, a continuación se muestran las mismas:

#### Trompenaars:

- *Universalismo vs. Particularismo:*

*Universalismo:* la creencia de que las ideas y prácticas pueden ser aplicadas en cualquier parte del mundo sin modificación alguna.

*Particularismo:* la creencia de que las circunstancias dictan de qué manera las creencias y las prácticas deben ser aplicadas (no todo puede ser aplicable en todo el mundo).

- *Individualismo vs. Comunitarianismo:*
  - Individualismo:* la tendencia de las personas a ver por uno mismo.
  - Comunitarianismo:* la tendencia de las personas a referirse a sí mismos como parte de un grupo.
- *Relaciones Neutrales vs. Emocionales:*
  - Relaciones Neutrales:* las emociones permanecen ocultas.
  - Relaciones Emocionales:* las emociones se expresan.
- *Relaciones Específicas vs. Difusas:*
  - Relaciones Específicas:* las personas cuentan con un espacio público extenso, mientras que el espacio privado es muy reducido.
  - Relaciones Difusas:* las personas cuentan con un espacio público y privado de la misma magnitud.
- *Logro vs. Ascripción:*
  - Logro:* las personas adquieren un estatus de acuerdo a su desempeño.
  - Ascripción:* las personas adquieren un estatus de acuerdo a quiénes son, lo que éstas representan.
- *Secuencial vs. Sincrónica:*
  - Secuencial:* las personas tienden a hacer una sola cosa en determinado periodo de tiempo.
  - Sincrónica:* las personas tienden a hacer varias cosas al mismo tiempo.
- *Orientadas hacia el pasado-presente vs. orientadas hacia el futuro:*
  - Orientadas hacia el pasado-presente:* le prestan mayor importancia a la historia, tradición, acontecimientos, etc. (generalmente cuentan con una visión a corto plazo).
  - Orientadas hacia el futuro:* se interesan más por las metas a largo plazo, y cómo funcionarían en un futuro.
- *Inner directed vs. outer directed:*
  - Inner directed:* creen que tienen control sobre las circunstancias.
  - Outer directed:* permiten que las cosas sucedan de manera natural.

Hofstede:

- *Distancia de poder:* se refiere al grado en el que los individuos menos poderosos de una organización aceptan que existe una determinada distribución no equitativa de poder.
- *Aversión a la incertidumbre:* se refiere al grado en el que los individuos se sienten avergonzados por situaciones ambiguas y han hecho creencias e instituciones para evitarlo.
- *Individualismo vs. Colectivismo:*
  - Individualismo:* tendencias de los individuos a verse a sí mismos y a su familia inmediata únicamente.
  - Colectivismo:* tendencia de los individuos a pertenecer a un grupo y ver el uno por el otro.
- *Masculinidad vs. Femenidad:*
  - Masculinidad:* culturas en las que los valores dominantes son el éxito, dinero y posesiones materiales.
  - Femenidad:* culturas en las que los valores dominantes conciernen a la calidad de vida de los individuos.

Puesto que una MNC generalmente está compuesta por empleados de diversas culturas, es importante tomar en cuenta tanto a los empleados locales como a los extranjeros, al igual que a los gerentes. Por lo que Hodgetts, y Luthans (2003) definen algunos tipos de grupos que se podrían presentar en una MNC y es importante que los gerentes los tomen en cuenta:

1. *Grupos homogéneos:* miembros del mismo entorno que generalmente perciben, interpretan y evalúan situaciones de la misma manera.
2. *Grupos de símbolo:* todos los miembros del grupo menos uno cuentan con el mismo entorno cultural.
3. *Grupos biculturales:* el grupo está comprendido por miembros que cuentan con dos diferentes culturas.
4. *Grupos multiculturales:* un grupo que comprende individuos de tres diferentes culturas y entornos étnicos.

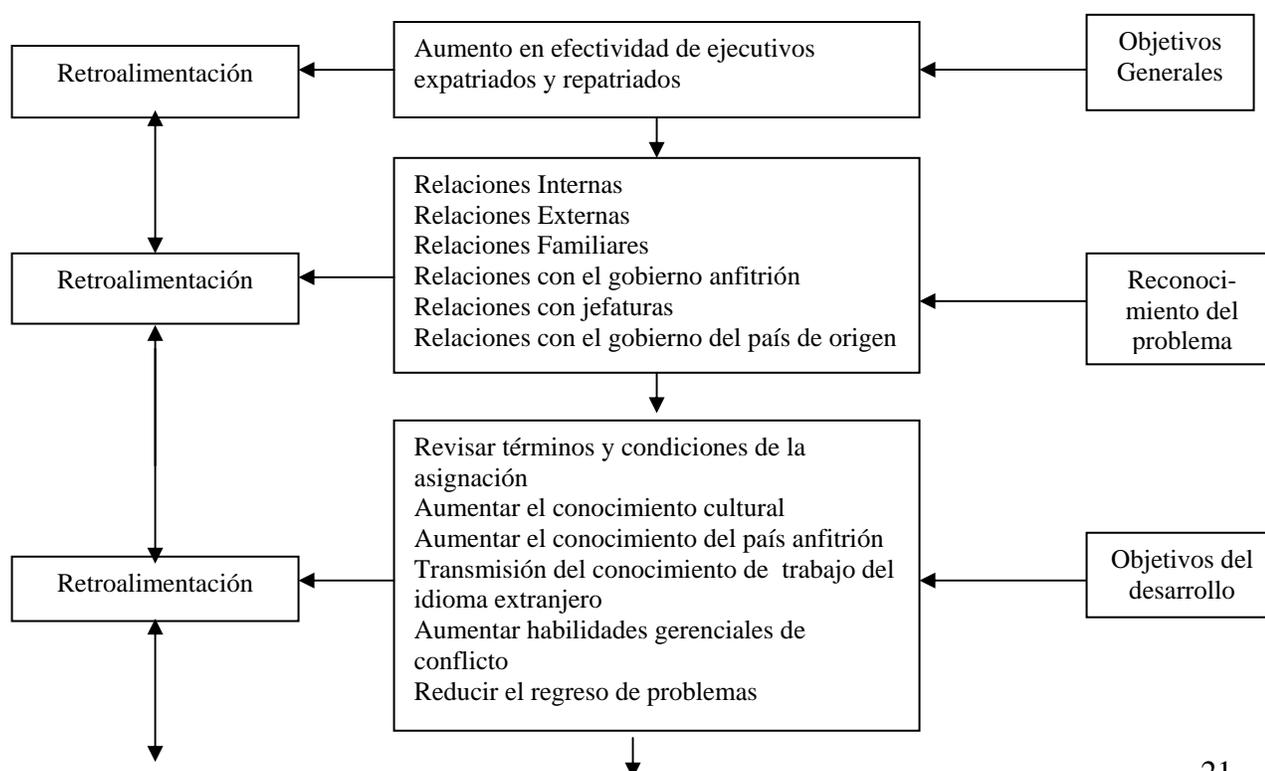
Hodgetts, y Luthans (2003) establecen cuatro fases por las que pasan grupos interculturales dentro de una MNC:

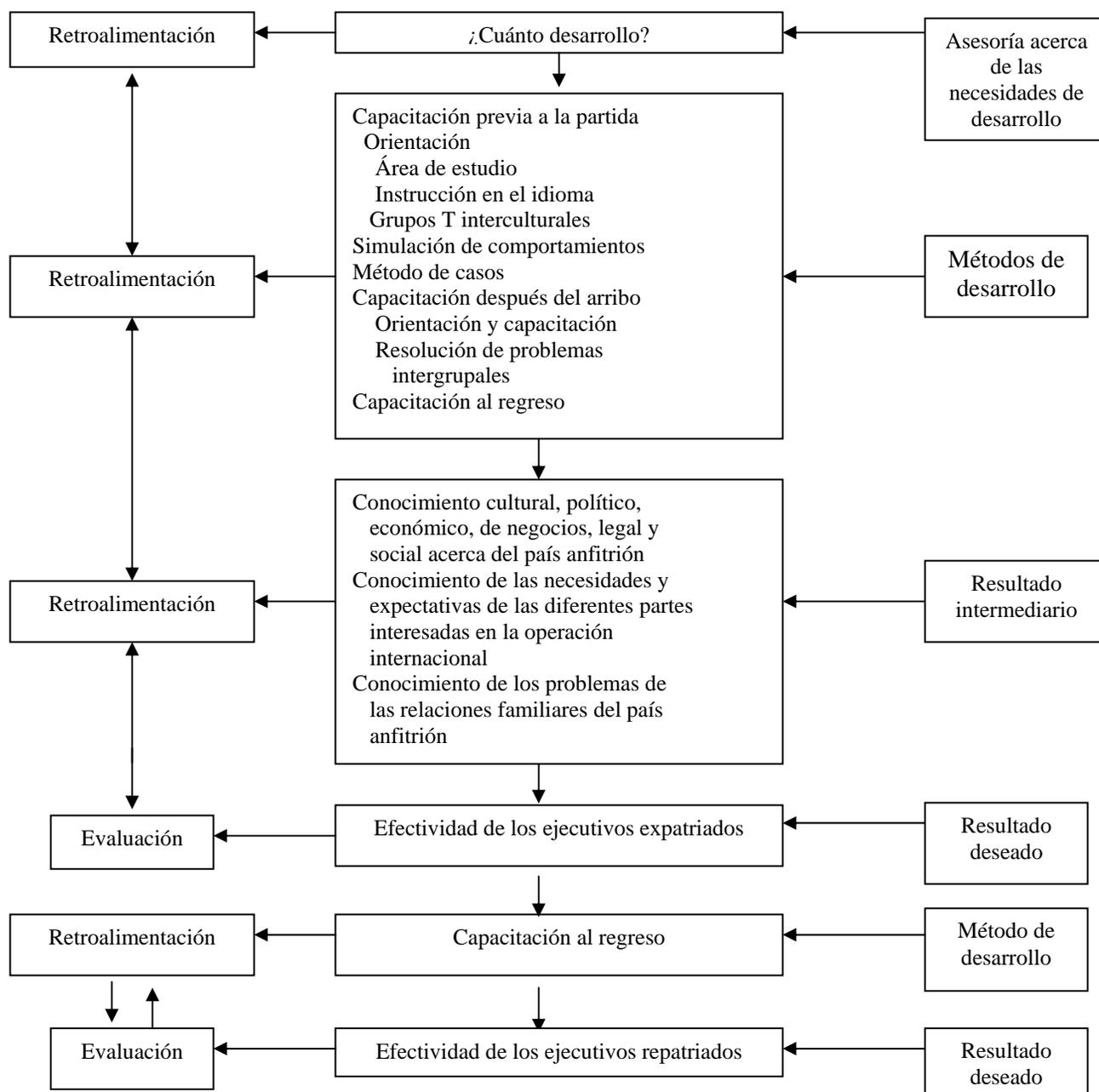
- *Fase 1:* se juntan los miembros de los grupos, y cada uno tiene sus propias expectativas, culturas y valores.
- *Fase 2:* los miembros de los grupos pasan por un proceso de autoconocimiento, durante el cual aprenden a respetar las culturas de los miembros de su equipo.
- *Fase 3:* en esta fase se desarrolla la confianza entre los miembros de los grupos.
- *Fase 4:* el grupo comienza a trabajar de manera cooperativa.

### 2.3.6 MEDICIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA MNC

Hodgetts, y Luthans (2003) muestran un modelo que se ha desarrollado para el efectivo desempeño de gerentes de MNC, el mismo se muestra a continuación:

Figura 2.1 Modelo para el desarrollo de gerentes multinacionales.





Fuente: Hodgetts, y Luthans (2003): originalmente obtenido de Rahim (1983), pp.489.

A partir de las actividades enfatizadas en el modelo previo, es conveniente notar la importancia de medición del desempeño dentro de una MNC, ya que gracias a ello se puede saber si el expatriado está desarrollando la tarea asignada de manera adecuada

Como ya se mencionó con anterioridad, una MNC cuenta con diversas subsidiarias establecidas en diferentes países. Dado que este proyecto se enfoca a la interacción de

MNCs establecidas en México y China, a continuación se hace una breve descripción de procesos, métodos y datos importantes a destacar sobre estos dos países.

## 2.4 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA HISTORIA DE CHINA EN CUANTO A SU INTERNACIONALIZACIÓN

De acuerdo con Hodgetts, y Luthans (2003) China ha mostrado un gran avance en su internacionalización en los últimos 40 años aproximadamente. A continuación se muestra una tabla que muestra los sucesos más destacados en este desarrollo de China.

Tabla 2.1 **China y sus relaciones internacionales**

1972	China establece relaciones con Estados Unidos a través de Nixon
1978	Después de la muerte de Mao Zedong, Deng Xiaoping toma el poder y hace reformas económicas.
1979	China se destaca por su bajo costo en mano de obra.
1985	Beijing baja las tarifas de importación promedio de 56% a 43%.
1980	A mediados de los 80s, se establece la primera “joint-venture” en el mercado chino
1989	Toma lugar la protesta de Tiananmen Square (lo que hace que se paralicen las relaciones con el mundo y las inversiones extranjeras).
1991	China se integra a la APEC (Asian Pasific Economic Cooperation).
1992	Deng Xiaoping fomenta la exportación y la inversión extranjera. Se les da mayor oportunidad a las empresas nacionales de negociar con las internacionales.
1993	El gobernador de Shanghai (ZhuRongji) realiza reformas rápidamente en cuanto a compañías extranjeras.
1997	En Beijing, el congreso propone más maneras de vender empresas nacionales y le da más derechos a empresarios privados.
1999	Beijing disminuye las barreras para bienes y servicios extranjeros.
2001	China se integra a la OMC (Organización Mundial de Comercio), con lo que caen sus barreras.

Fuente: Enciclopedia Hispánica (1990) pp.49.

### 2.4.1 MÉTODOS DE TRABAJO EN CHINA

China es considerado como un país emergente, que día a día va mejorando y su poder va aumentando, sin embargo, Hodgetts, y Luthans (2003) establecen que muchas MNCs dudan en establecerse en China, puesto que desde 1989 con la situación de Tiananmen Square se creó un ambiente de inestabilidad para las inversiones extranjeras, aparte, la ética en China representa un gran problema, ya que también han existido varias violaciones en los derechos humanos y muchos de los empleados son menores de edad o prisioneros. Otra de las desventajas encontradas por varias MNCs es que la posición de las mujeres en China no es reconocida al igual que la del hombre, es decir, una mujer gerente no cuenta con el mismo respeto que un hombre gerente, por ejemplo. Una de las ventajas de la fuerza laboral china, es que trabajan durante largas horas a muy bajo costo. En general se podría decir que las desventajas que una MNC encuentra en China es que existen muchos estereotipos, discriminaciones y oportunidades restringidas.

Por otro lado, dentro del ámbito laboral, de acuerdo con Siu (1987), los chinos trabajan en pequeñas estaciones de trabajo que cuentan aproximadamente con 2 ó 3 empresarios, los demás son personas de trabajo y la diferencia de las empresas es representada en el volumen de su producción. Las empresas cuentan con una división de cuatro turnos para así tener una producción sumamente alta, ellos mismos realizan la limpieza del lugar y llevan a cabo sus comidas en el mismo.

De acuerdo con Lewis (2003), desde 1978 empezó a haber cambios en la política económica de China, intentando hacerla un poco más parecida a la forma occidental, es decir, pagar de acuerdo al nivel de responsabilidad y de éxito de cada empleado dentro de la compañía, también las políticas de salarios están cambiando a una forma más individualizada donde la edad, posición y talentos determinan entre el 50 y 80% de su pago total y el resto lo comprenden bonos.

Dada la información previa, se puede apreciar que China cuenta con unos métodos de trabajo muy particulares en comparación con los métodos utilizados en el mundo occidental, sin embargo, también existen muchas diferencias en los métodos de capacitación utilizados en esta cultura, por lo que se considera importante nombrar algunos de ellos, los cuales se muestran a continuación.

### 2.4.2 PROCESOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADOS EN CHINA

La enseñanza para todos acentúa el entrenamiento profesional, ya que gracias a tecnología se apoda activamente a las iniciativas técnicas del entrenamiento de los institutos corporativos, de investigación, y de otras organizaciones, y realza la renovación y la re-educación del conocimiento de los empleados. Con esto se les muestra cómo enfrentarse día a día con la nueva tecnología para hacer más fácil su trabajo y más eficiente. Las oportunidades de entrenamiento podrían incluir desde un programa de certificado en la gerencia ambiental, hasta un grado en programas del desarrollo de negocio o de la lengua inglesa.

### 2.4.3 ASPECTOS CULTURALES CARACTERÍSTICOS DE CHINA (DIMENSIONES CULTURALES DE ACUERDO A TROMPENAARS)

Tabla 2.2 Dimensiones culturales de China de acuerdo a Trompenaars.

<b>INDIVIDUALISMO VS. COMUNITARIANISMO</b>	COMUNITARIANISTA
<b>RELACIONES NEUTRALES VS. EMOCIONALES</b>	RELACIONES EMOCIONALES
<b>RELACIONES ESPECÍFICAS VS. DIFUSAS</b>	RELACIONES DIFUSAS
<b>LOGRO VS. ASCRIPCIÓN</b>	ASCRIPTIVA
<b>UNIVERSALISMO VS. PARTICULARISMO</b>	PARTICULARISTA
<b>ORIENTADAS HACIA EL PASADO- PRESENTE VS. ORIENTADAS HACIA EL FUTURO</b>	ORIENTADOS HACIA EL PASADO – PRESENTE CON FUERTES TENDENCIAS HACIA EL FUTURO
<b>SECUENCIAL VS. SINCRÓNICA</b>	SECUENCIAL
<b>INNER DIRECTED VS. OUTER DIRECTED</b>	OUTER DIRECTED

Fuente: Hodgetts, y Luthans (2003)

## 2.5 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA HISTORIA DE MÉXICO EN CUANTO A SU INTERNACIONALIZACIÓN

Tabla 2.3 México y sus relaciones internacionales

1986	OMC.
1993	APEC.
20 de diciembre de 1993	TLC con EE.UU. y Canadá.
10 de enero de 1995	Tratado con Costa Rica.
9 de enero 1995	TLC con Colombia y Venezuela.
11 de enero 1995	Relaciones con Bolivia.
1o de julio de 1998	Nicaragua.
1o de agosto de 1999	Tratado con Chile.
6 de junio de 2000	Con Comunidad Europea.
28 de junio de 2000	Israel.
14 de marzo del 2001	Triángulo del norte (El Salvador, Guatemala y Honduras).
29 de junio de 2001	EFTA.

Fuente: Enciclopedia Hispánica (1990) pp. 103.

### 2.5.1 MÉTODOS DE TRABAJO EN MÉXICO

De acuerdo con Levitt (1990), los mexicanos generalmente tratan de encargarse tanto de la producción, como de las ventas, (es decir, tener un contacto directo con los consumidores finales), ya que cuentan con vendedores que manejan una estrecha relación con los compradores para penetrar en el mercado, lo cual determinará si se continuará con el negocio o si por el contrario se dará por terminado.

Por lo regular en México se manejan tres turnos y se paga un salario mínimo dependiendo de su ubicación dentro del país, es decir, por estados. Las comidas no se realizan en la empresa ya que tienen sus horarios de trabajo, sin embargo existen comedores en varias fábricas o maquiladoras para que los empleados no tengan que trasladarse para comer.

Otro aspecto que es importante mencionar dentro de los métodos de trabajo en México es que generalmente las empresas se encuentran muy jerarquizadas, ya que es muy

raro encontrar una empresa con una estructura horizontal, es decir, que la relación entre operadores o empleados de puestos bajos sea directa con la alta gerencia.

Por otro lado, en México las mujeres no son discriminadas, como lo fueron en algún tiempo, es decir, cada día se ha vuelto más común encontrar a mujeres ejecutivas con altos puestos gerenciales, práctica que anteriormente no era común en este país debido al “machismo”.

Una de las desventajas de la cultura mexicana es que se encuentra bajo un estereotipo de pereza, razón por la cual muchas MNCs no consideran a México como lugar para establecer una planta, aunque éste cuenta con una mano de obra muy barata.

### **2.5.2 PROCESOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADOS EN MÉXICO**

Montana (2002) establece que algunas de las técnicas utilizadas con una fuerza laboral mexicana son las siguientes:

- Capacitación sobre el trabajo: un mentor brinda instrucción a los empleados acerca de las herramientas a utilizar y la manera en que éstas funcionan.
- Estudio en casos: se le proporcionan al empleado casos de la vida real y sus respectivas soluciones.
- Conferencias: se proporcionan conferencias a los empleados acerca de nueva tecnología a adquirir por la empresa.
- Seminarios fuera del lugar de trabajo: este tipo de capacitación por lo general se le brinda a la alta gerencia, con el fin de transmitir información especializada proveniente de empresas renombradas.

### 2.5.3 ASPECTOS CULTURALES CARACTERÍSTICOS DE MÉXICO (DIMENSIONES CULTURALES DE ACUERDO A TROMPENAARS)

Tabla 2.4 Dimensiones culturales de México de acuerdo a Trompenaars.

<b>INDIVIDUALISMO VS. COMUNITARIANISMO</b>	INDIVIDUALISTA
<b>RELACIONES NEUTRALES VS. EMOCIONALES</b>	RELACIONES EMOCIONALES
<b>RELACIONES ESPECÍFICAS VS. DIFUSAS</b>	RELACIONES DIFUSAS
<b>LOGRO VS. ASCRIPCIÓN</b>	LOGRO
<b>UNIVERSALISMO VS. PARTICULARISMO</b>	PARTICULARISTA
<b>ORIENTADAS HACIA EL PASADO- PRESENTE VS. ORIENTADAS HACIA EL FUTURO</b>	ORIENTADOS HACIA EL PASADO – PRESENTE
<b>SECUENCIAL VS. SINCRÓNICA</b>	SINCRÓNICA
<b>INNER DIRECTED VS. OUTER DIRECTED</b>	OUTER DIRECTED

Fuente: Hodgetts, y Luthans (2003)

## 2.6 DIFERENCIAS ENTRE MÉXICO Y CHINA

México y China presentan culturalmente más diferencias que similitudes, partiendo de que la primera es considerada como occidental y la última como oriental, por lo que se distinguen en diversos ámbitos, como son el laboral, familiar, cultural, económico, gubernamental, académico, entre otros.

A continuación se describen las diferencias más marcadas referentes al ámbito laboral.

### **2.6.1 DIFERENCIAS EN CUANTO A LOS MÉTODOS DE TRABAJO**

De acuerdo a Siu (1987), Hodgetts, y Luthans (2003) y a Levitt (1990), en México, los trabajos son realizados en lugares grandes y amplios, las maquinarias cuentan con un espacio físico adecuado. En China, por el contrario, se hace uso de lugares pequeños para realizar sus labores y la mayoría de los empleados son obreros, muy pocos son empresarios, por otro lado, las comidas deben ser realizadas en las instalaciones para no perder tiempo al salir a comer, de hecho muchos empleados llegan a comer dentro de la misma organización los domingos antes de terminar su turno, mientras que en la República Mexicana los obreros salen a comer al terminar sus labores, a menos que se trate de una empresa muy grande que cuente con comedores, aunque el uso de éstos por lo general es opcional.

Por otro lado, en China las mujeres se encuentran de cierta manera reprimidas, ya que por cuestiones culturales no es bien visto que éstas cuenten con altos puestos directivos, mientras que en México este estereotipo ha ido decayendo poco a poco.

Una característica que ambas culturas comparten es que cuentan con una fuerza laboral dispuesta a trabajar durante una jornada laboral a un costo muy bajo, por lo que muchas MNCs eligen a estos dos países para establecer sus procesos manufactureros.

### **2.6.2 DIFERENCIAS EN CUANTO A LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN**

A los mexicanos se les manda a seminarios y se les muestran las máquinas nuevas, mientras que a los chinos se les enseña el idioma inglés y se les da cursos sobre la más nueva tecnología, empiezan su capacitación dentro de la universidad mientras que en México casi todo lo aprenden durante su experiencia laboral.

**2.6.3 DIFERENCIAS EN CUANTO A LOS ASPECTOS CULTURALES  
CARACTERÍSTICOS**

Tabla 2.5 Dimensiones culturales de México y China de acuerdo a Trompenaars.

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>MÉXICO</i>	<i>CHINA</i>
<b>INDIVIDUALISMO VS. COMUNITARIANISMO</b>	INDIVIDUALISTA	COMUNITARIANISTA
<b>RELACIONES NEUTRALES VS. EMOCIONALES</b>	<u>RELACIONES EMOCIONALES</u>	<u>RELACIONES EMOCIONALES</u>
<b>RELACIONES ESPECÍFICAS VS. DIFUSAS</b>	<u>RELACIONES DIFUSAS</u>	<u>RELACIONES DIFUSAS</u>
<b>LOGRO VS. ASCRIPCIÓN</b>	LOGRO	ASCRIPTIVA
<b>UNIVERSALISMO VS. PARTICULARISMO</b>	<u>PARTICULARISTA</u>	<u>PARTICULARISTA</u>
<b>ORIENTADAS HACIA EL PASADO-PRESENTE VS. ORIENTADAS HACIA EL FUTURO</b>	ORIENTADOS HACIA EL PASADO – PRESENTE	ORIENTADOS HACIA EL PASADO – PRESENTE CON FUERTES TENDENCIAS HACIA EL FUTURO
<b>SECUENCIAL VS. SINCRÓNICA</b>	SINCRÓNICA	SECUENCIAL
<b>INNER DIRECTED VS. OUTER DIRECTED</b>	<u>OUTER DIRECTED</u>	<u>OUTER DIRECTED</u>

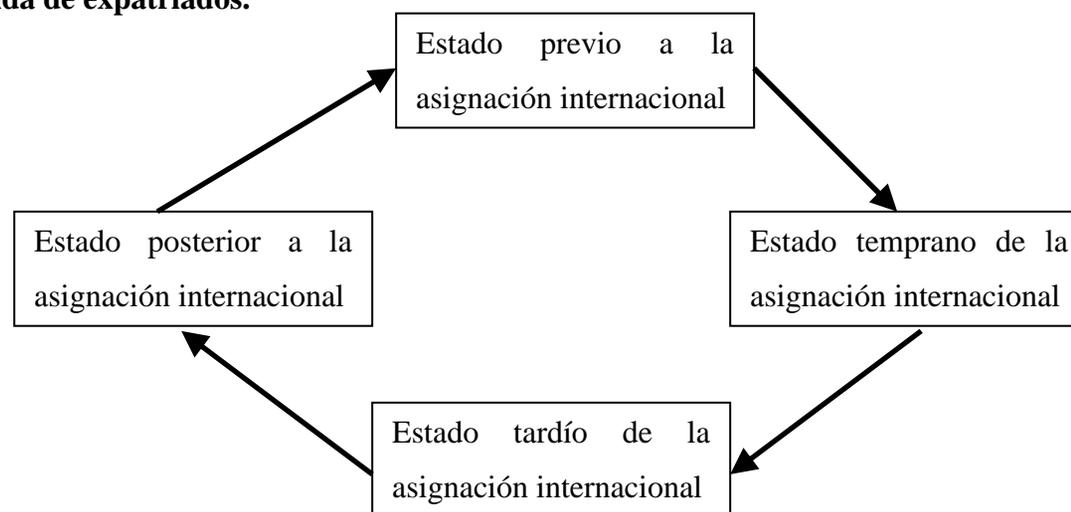
Fuente: Hodgetts, y Luthans (2003)

Como se puede ver en la Tabla 2.5, existen algunas diferencias en cuanto a dimensiones culturales entre México y China, por lo que se considera importante analizar las etapas por las que atraviesa un expatriado, ya que se enfrentará a muchos procesos de adaptación y será conveniente advertirle de los mismos.

## **2.7 ANÁLISIS DE ETAPAS POR LAS ATRAVIESA UN EXPATRIADO.**

Un expatriado pasa por diversas etapas, según sea el estado de su asignación. Para mayor claridad se presentan las siguientes ilustraciones:

Figura 2.2 Ciclo de vida de expatriados.



Fuente: Ali (2003a): originalmente obtenido de Punnett (1997), pp. 33.

En el *ciclo de vida de los expatriados*, se mencionan las etapas por las que pasa el individuo durante, antes y después de su expatriación:

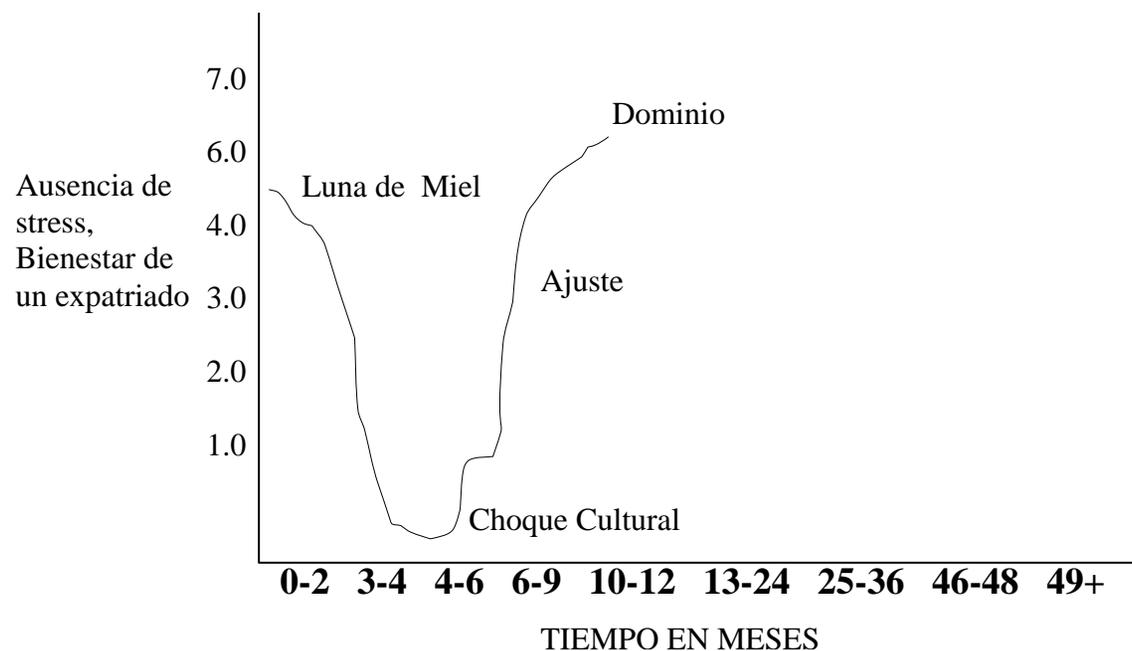
*Estado previo de la asignación internacional.*- en este periodo se le capacita al expatriado para que al momento de llegar al país de la asignación se ajuste más fácilmente a la cultura.

*Estado temprano de la asignación internacional.*- el expatriado es capacitado para no tener un choque cultural.

*Estado tardío de la asignación internacional.*- el expatriado comienza a asimilar la cultura.

*Estado posterior a la asignación internacional.*- el expatriado se prepara para regresar a su país de origen.

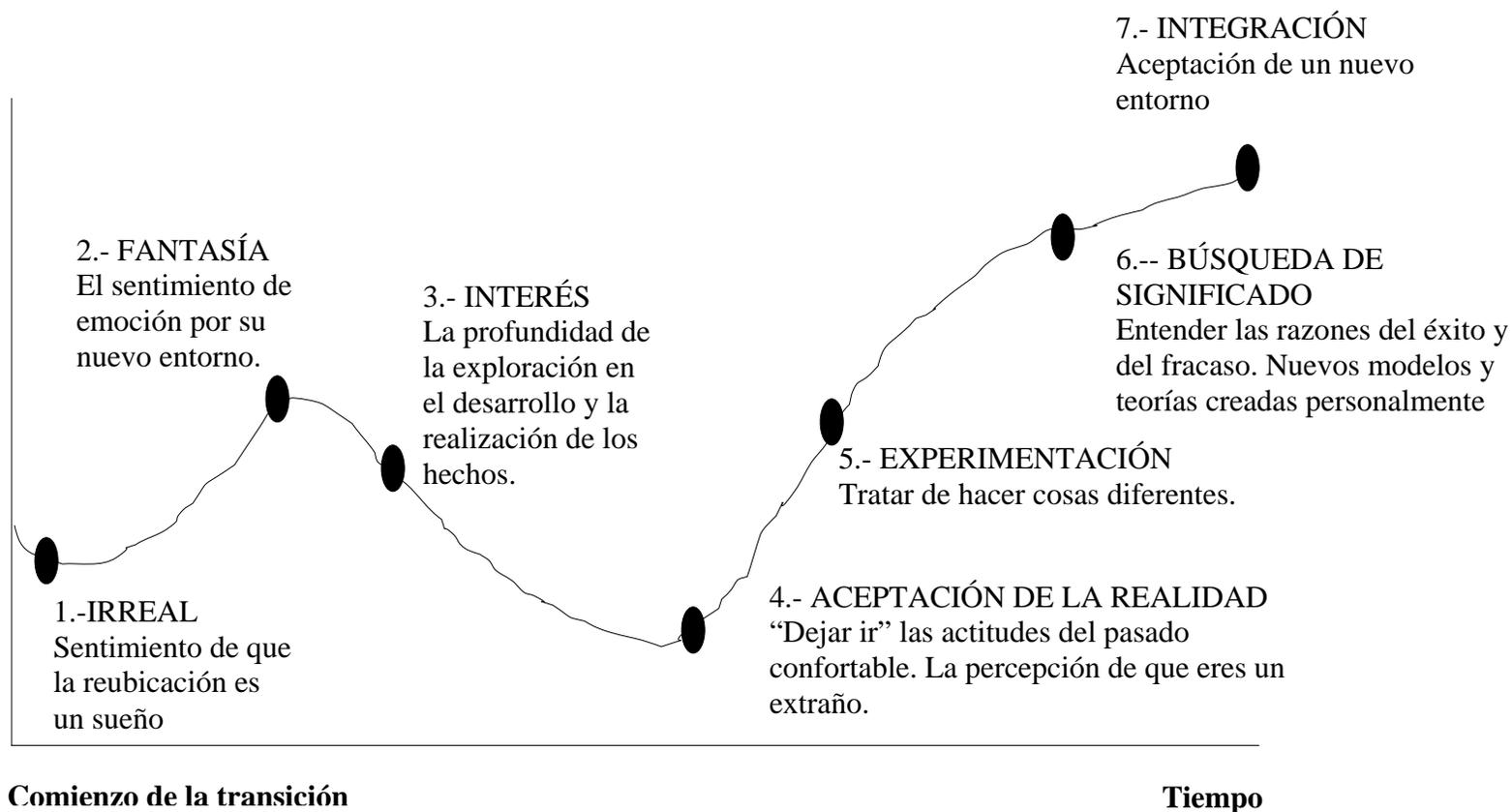
Figura 2.3 Curva de ajuste intercultural.



Fuente: Ali (2003a): originalmente obtenido de Black y Mendenhal (1991), pp. 37.

En esta gráfica se muestra el proceso y el tiempo en el que el expatriado va obteniendo una estabilidad, empezando por una etapa en que todo le parece interesante y atractivo, al paso del tiempo aproximadamente de dos a tres meses presenta un choque cultural debido a que el individuo se percata de que todo es diferente, posteriormente se ajusta a la situación, lo que permite llegar a un dominio.

Figura 2.4 Curva de transición de reajuste.



Fuente: Hodgetts, y Luthans (2003): originalmente obtenido de McCormick, Chapman (1996), pp.459.

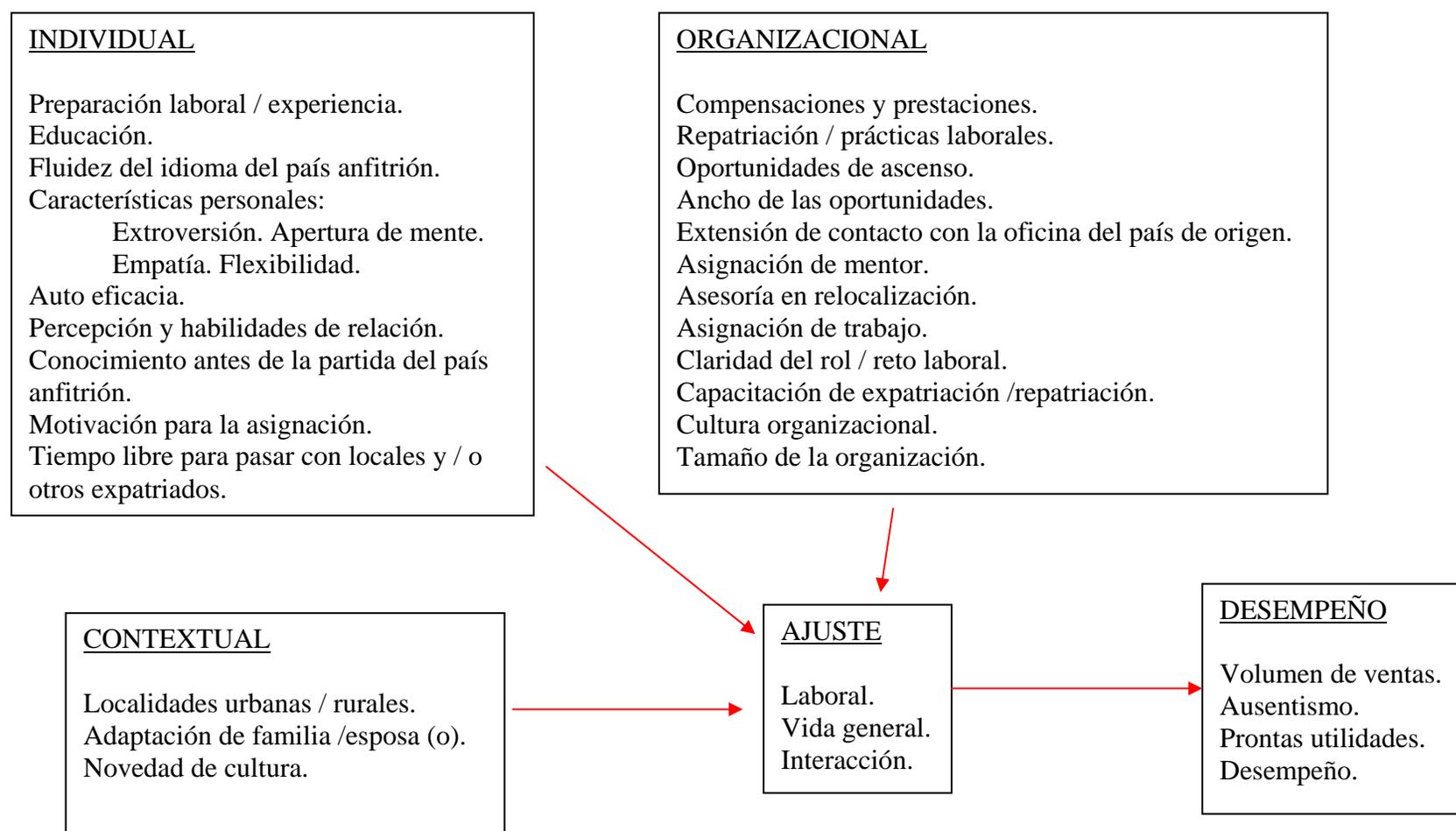
Al comenzar la transición de la expatriación, el expatriado cuenta con una percepción irreal de la situación, ya que cree que es un sueño pero enseguida pasa a la fantasía en donde siente una gran emoción por el nuevo lugar, esta etapa trae cierto interés por descubrir y explorar el nuevo territorio. Posteriormente se acepta la realidad de que se encuentra en un lugar extraño y se debe olvidar de las cosas del pasado como las personas y la cultura, se debe de empezar a experimentar, es decir, a realizar cosas nuevas para así buscar el significado y poder entender las razones del éxito y del fracaso, finalmente lograr la integración en su nuevo entorno.

## **2.8 MODELOS DE ADAPTACIÓN PARA UN EXPATRIADO.**

A continuación se muestran una serie de modelos de ajuste, que fueron hechos con la finalidad de amortizar los problemas a los que se enfrenta un expatriado durante la asignación internacional, cubriendo los diferentes aspectos en los que éste se puede ver afectado, y de esta manera reduciendo el margen de fracaso para la asignación.

### 2.8.1 ANÁLISIS DE DISTINTOS MODELOS Y DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE LOS FACTORES INVOLUCRADOS.

Figura 2.5 Modelo de ajuste intercultural.



De acuerdo con el diagrama anterior, existen tres tipos de ajuste intercultural para un expatriado, los cuales son:

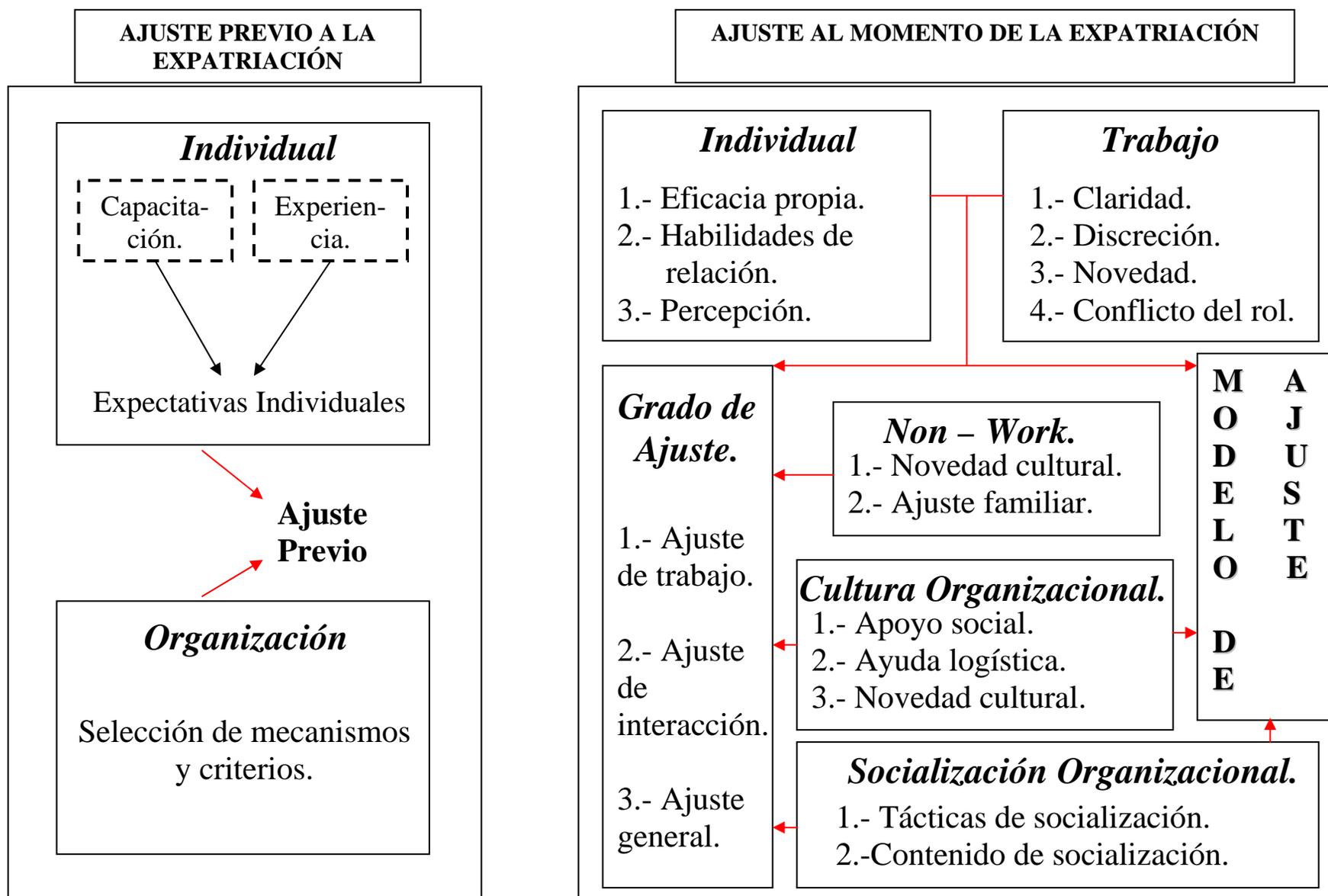
*Individual:* ayuda a la preparación para la experiencia laboral, fomenta el conocimiento del idioma con el fin de lograr hablarlo de manera fluida, la auto eficacia, lograr la extroversión para mantener una mente abierta, impulsa las habilidades de relación y conocimiento sobre el país anfitrión previas a su llegada.

*Organizacional:* incluye el tipo de compensaciones y las prestaciones a proporcionar al momento de estar en el país anfitrión, las prácticas laborales al momento de la repatriación y las oportunidades de ascenso que se presentarán en la compañía, (ésta se encargará de asignar un trabajo y un asesor en relocalización para el expatriado).

*Contextual:* muestra las localidades rurales y / o urbanas y la adaptación de la familia, lo cual es muy importante para el éxito de la expatriación.

Todos estos puntos conllevan a un ajuste de tipo laboral, en donde se tendrá una interacción con personas de otra cultura, lo que buscará que el expatriado cuente con un buen desempeño logrando de esta manera un amplio volumen en las ventas y prontas utilidades.

Figura 2.6 Modelo teórico para explicar el ajuste internacional de expatriados.



Este modelo propone ajustes de tipo *individual* en el ámbito de capacitación y experiencia previas a la expatriación, por otro lado, también propone un ajuste previo a nivel *organizacional*, en base a determinados mecanismos y criterios.

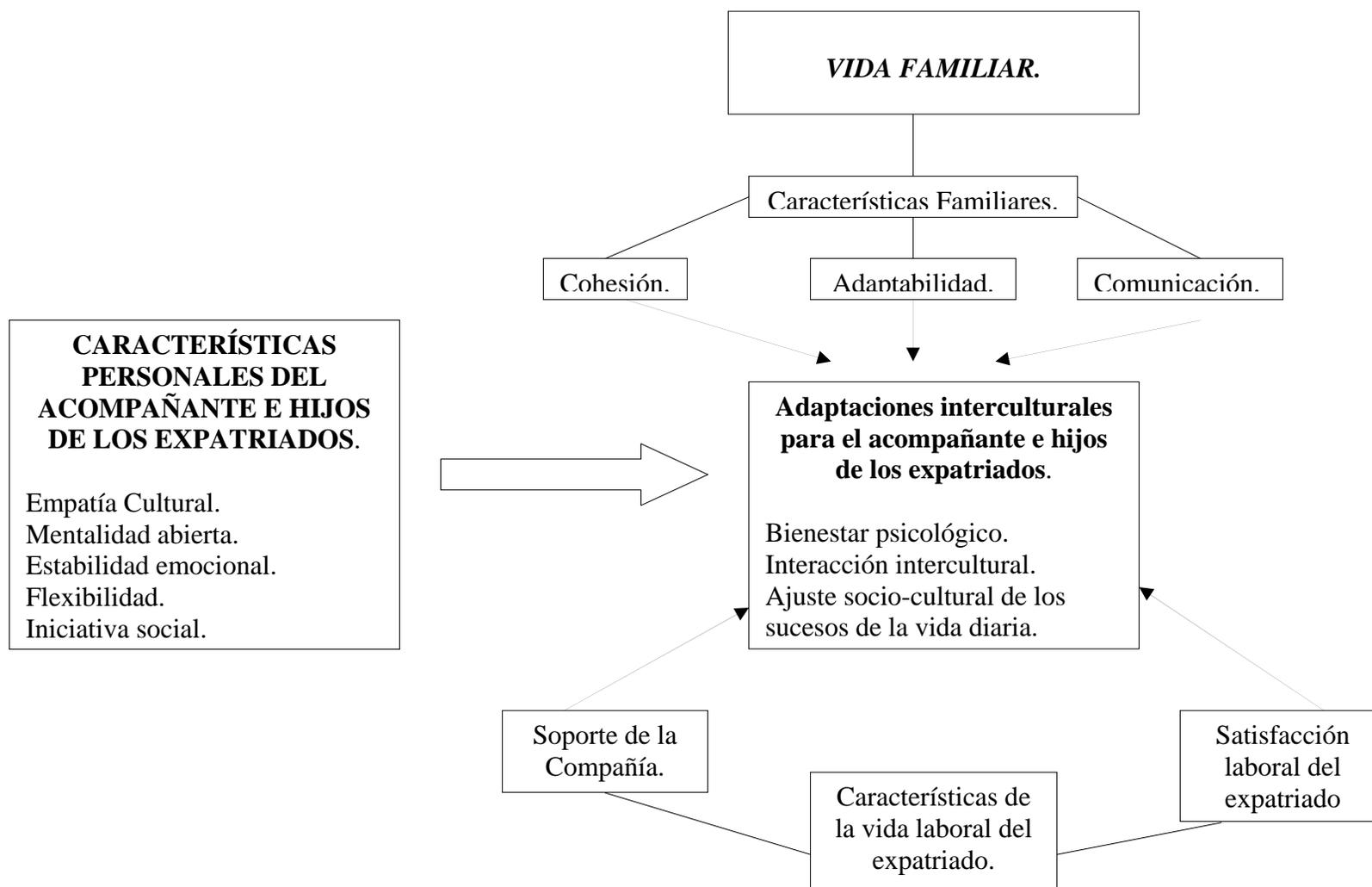
El ajuste al momento de la expatriación incluye diversas áreas:

- *Individual*: está constituido por la eficacia propia, las habilidades y la percepción.
- *Trabajo*: incluye la claridad, discreción, novedad y rol.
- *Cultura organizacional*: brinda apoyo social, ayuda logística y novedad cultural.
- *Socialización organizacional*: muestra tácticas de socialización y contenido de socialización.
- *Non-Work*: se refiere al ámbito no laboral en el que el expatriado también debe ajustarse, es decir la novedad cultural y ajuste familiar.

Todo esto conlleva a un grado de ajuste que se puede clasificar en ajuste de trabajo, de interacción y ajuste general.

**2.8.2 ANÁLISIS DE MODELOS DE AJUSTE PARA LOS ACOMPAÑANTES DEL EXPATRIADO.**

Figura 2.7 **Modelo de Ajuste para la Familia del expatriado.**



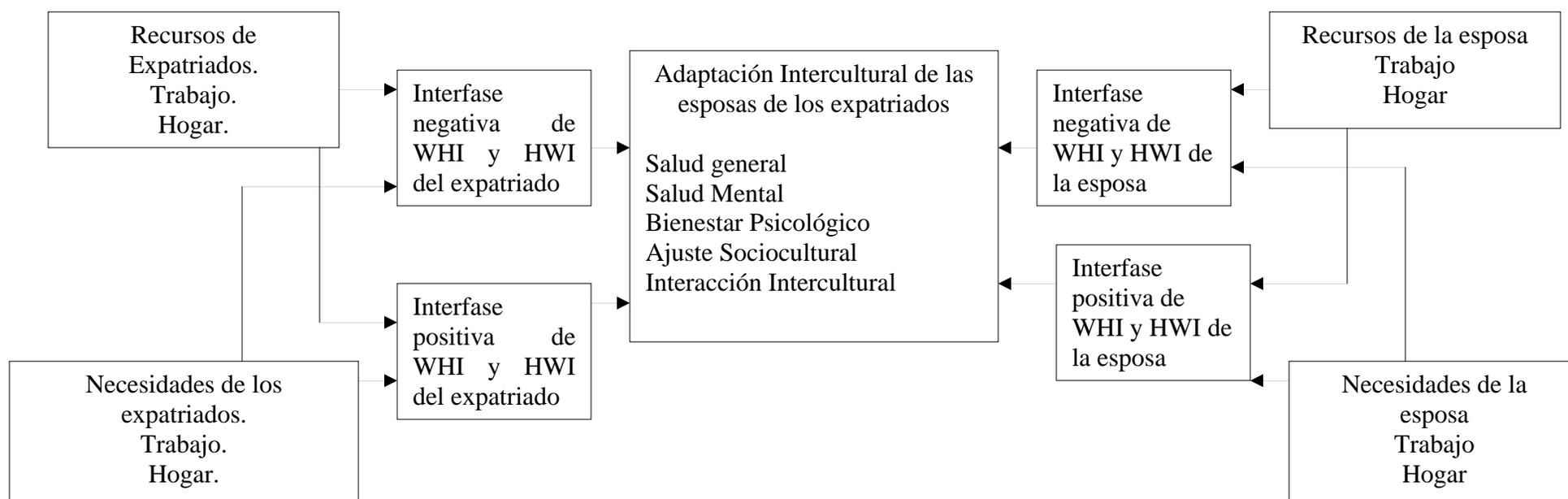
Fuente: Ali (2003c): originalmente obtenido de: Caligiuri, Hyland, y Joshi (1998) & Parker y McEvoy (1993), pp. 47.

El acompañante e hijos del expatriado deben presentar ciertas características para adaptarse más fácilmente a la vida de un expatriado, necesitan de empatía cultural, de mentalidad abierta para adaptarse a cosas nuevas, estabilidad emocional para que sea más fácil su estancia en el país anfitrión, flexibilidad e iniciativa social.

La vida familiar es importante en este modelo, ya que se necesita de cohesión, adaptabilidad y buena comunicación para lograr el bienestar psicológico, interacción con la nueva cultura y el ajuste de los nuevos sucesos de la vida diaria tanto del acompañante del expatriado, como de sus hijos, lo que se logra con la ayuda de la compañía.

**2.8.2.1 ANÁLISIS DE MODELOS DE AJUSTE PARA EL CÓNYUGE DEL EXPATRIADO.**

Figura 2.8 Efecto de WHI y HWI de expatriados y sus cónyuges en la adaptación intercultural del cónyuge.



*WHI: Work-Home Interface (Interfase Trabajo-Hogar).*

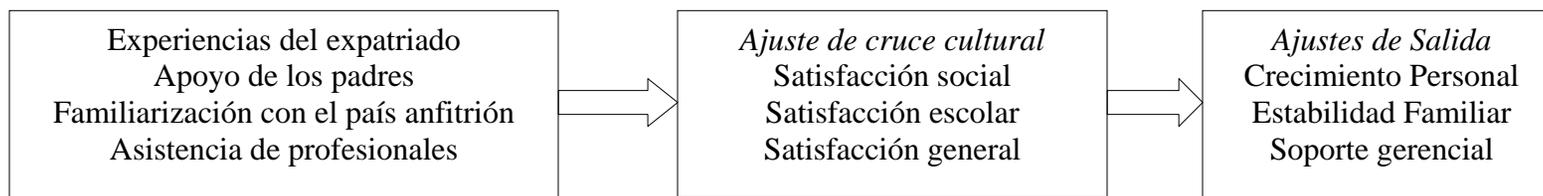
*HWI: Home-Work Interface (Interfase Hogar-Trabajo).*

Fuente: Ali (2003d), pp. 109.

Los recursos y peticiones de los expatriados y sus esposas son los mismos, ya que los dos buscan trabajo y hogar. Pueden tener una interfase positiva o negativa, dependiendo si trabajan o si se dedican al hogar, para lo cual se necesita contar con salud mental y general, bienestar psicológico, ajuste sociocultural e interacción intercultural.

### 2.8.2.2. MODELO DE AJUSTE PARA HIJOS DE EXPATRIADOS

Figura 2.9 Modelos de Ajuste para Hijos del expatriado.

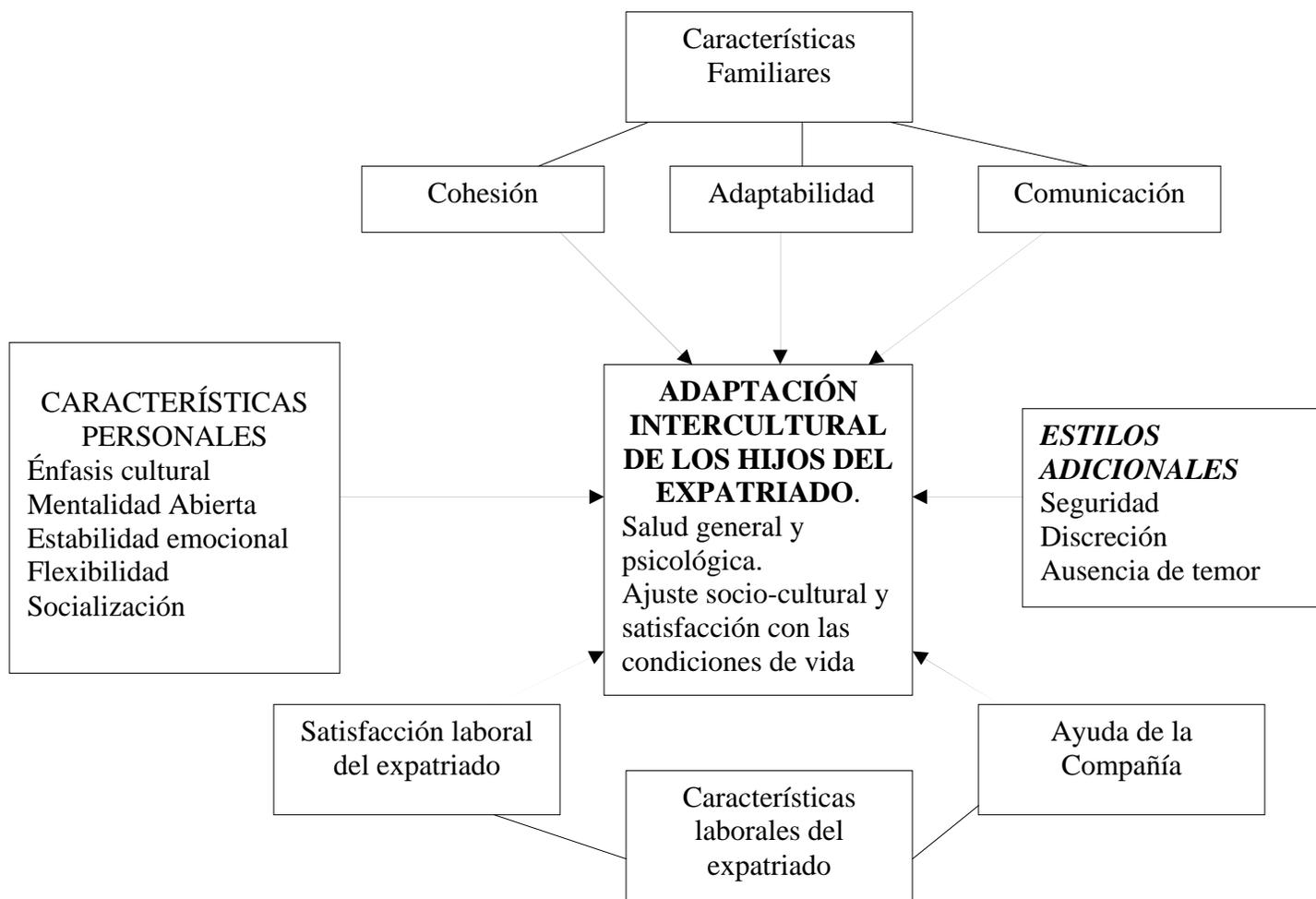


Fuente: Ali (2003a): originalmente obtenido de: De Leon y McPartlin (1995), pp. 42.

En el modelo para los hijos es muy importante la experiencia del expatriado y el apoyo del mismo a sus hijos, ya que la familiarización con el país anfitrión es difícil y por lo mismo se da asistencia profesional.

Para lograr un ajuste en el cruce cultural por el que pasan los hijos, éstos deben obtener satisfacción escolar, social y general, ya que esto los llevará a un crecimiento personal, estabilidad familiar y a un soporte familiar.

Figura 2.10 **Determinantes de la adaptación intercultural entre niños**



Fuente: Ali (2003e): originalmente obtenido de: Caligiuri, Hyland, and Joshi (1998), pp. 129.

## 2.9 Definición de repatriación.

Hodgetts y Luttans (2003) definen repatriación como “el regreso de un expatriado al país de origen de la asignación internacional”. (p.466)

### 2.9.1 Análisis de etapas por las que pasa un expatriado durante su repatriación.

De acuerdo a Hodgetts y Luttans (2003) existen diferentes pasos para llevar a cabo la repatriación:

- 1.- Reconocer el evento y recibir de una buena manera el empleo y la familia ya sea de una manera formal o informal.
- 2.- Proporcionar soporte al repatriado para facilitar la integración familiar.
- 3.- Brindar asesoría de repatriación para un ajuste más sencillo.
- 4.- El repatriado deberá realizar nuevamente su *currículum vitae* y readaptar sus técnicas de entrevista.
- 5.- Proveer consultaría educativa para los niños.
- 6.- Proveer al empleado un mentor que le enseñe el nuevo conocimiento para conocer la nueva competencia.
- 7.- Ofrecerle al empleado consultoría para su familia entera.
- 8.- Revisar con el expatriado y su esposa sus puntos de vista de la asignación y dirección al momento de la repatriación.

Es importante el desarrollar un sistema de repatriación ya que como O’Sullivan (2002), menciona “en la literatura de la repatriación, se debe de identificar una variedad de las diferencias individuales que puedan servir como antecedentes para la actividad, incluyendo más difícilmente su misma eficacia”. (pp. 3).

Al momento del regreso al país de origen, el expatriado debe estar conciente de que su trabajo podría implicar un puesto de menor jerarquía al que tenía en el país anfitrión y probablemente necesite ayuda para su familia, debido a que es un poco difícil la readaptación a su país de origen.

Las fuerzas y las debilidades de la situación de un repatriado hacen que tenga una relación moderada entre su personalidad y la emergencia de las creencias del mismo. También es importante considerar implicaciones prácticas y teóricas en el problema y en el desarrollo general de la carrera.

## **2.10 CONCLUSIÓN**

A lo largo de este capítulo fue posible, observar muchas de las diferencias existentes entre China y México, por ejemplo rasgos históricos, dimensiones culturales, procesos y métodos de selección, de evaluación de trabajo, el tipo de capacitación, etc.

Adicionalmente, se describió el proceso de expatriación, las etapas por las que atraviesa un expatriado y en qué consiste cada una de ellas, siendo éstas ilustradas por algunos modelos presentados en el punto 2.6. Así mismo se presentan algunos modelos de ajuste intercultural, los cuales son de vital importancia para esta investigación, puesto que el objetivo principal es crear un programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación entre China y México, por lo que es elemental analizar cada uno de los modelos incluidos en el punto 2.7 con la finalidad de apoyar la propuesta objeto de estudio en algunos de los componentes que integran dichos modelos.

La información presentada en este capítulo es útil para respaldar la creación del programa de inducción que facilite los procesos de expatriación y repatriación entre China y México, objetivo esencial de este proyecto.