

## **5.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se realizará un breve análisis de los modelos que se utilizarán como base (descritos a detalle en el capítulo 2), para generar un modelo propio que establezca los lineamientos de un programa adecuado de inducción para los procesos de expatriación y repatriación. Por otro lado, se hará referencia a características específicas tanto de la cultura china como de la cultura mexicana, con el fin de incluir aspectos detallados en los modelos a crear.

Adicionalmente, se utilizará la información extraída de las encuestas aplicadas (descrita en el capítulo 4) con el fin de enriquecer los modelos antes mencionados.

## **5.2 DESCRIPCIÓN DE CADA MODELO DE SOPORTE**

A continuación se describen brevemente cada uno de los modelos de soporte que serán utilizados para generar los modelos propios de inducción para los procesos de expatriación y repatriación.

### **5.2.1 MODELO TEORICO INTERNACIONAL DE EXPATRIADOS**

De acuerdo a Hodgetts y Luthans (2003), se presentan diferentes tipos de ajustes para la expatriación: previos y durante la asignación internacional. En el primer caso, se toma en cuenta el aspecto individual, que incluye la capacitación, experiencia y las expectativas individuales del expatriado, así mismo, se menciona el aspecto organizacional, que contempla la selección de mecanismos y criterios para efectuar el proceso de expatriación.

Al momento de la expatriación, se presentan diferentes grados de ajuste en diversos aspectos, tales como el ajuste al trabajo, el ajuste de interacción y el ajuste general. Así mismo, se hace mención de la cultura organizacional, indicando el apoyo social, la ayuda logística, la novedad cultural y la socialización organizacional que involucra las tácticas de socialización y el contenido de socialización. Otro aspecto cubierto durante la asignación internacional es el del ajuste no laboral, el cual toma en cuenta la novedad cultural y el

ajuste familiar. Dentro del subproceso de ajuste individual durante la expatriación se debe de tomar en cuenta la eficacia propia, las habilidades de relación y la percepción. Otro punto importante considerado en el modelo es el ajuste laboral durante la expatriación que abarca la claridad de las funciones desempeñadas, la discreción o nivel de autoridad ejercido, la novedad de las funciones y el conflicto del papel desempeñado.

### **5.2.2 MODELO DE AJUSTE INTERCULTURAL**

En este modelo de ajuste intercultural propuesto por Ali (2003b), es importante mencionar que el programa se divide en áreas de importancia para el individuo que será enviado al programa de expatriación. Entre las características individuales se mencionan la preparación laboral y la experiencia, la educación, la fluidez del idioma del país anfitrión, la extroversión, tener una mente abierta y ser flexible.

Por otro lado, se menciona que el expatriado debe ser una persona con grandes habilidades de relación y tener conocimiento sobre el país anfitrión antes de la partida, que el individuo debe de estar motivado para llevar a cabo esta asignación internacional y deberá contar con tiempo libre para convivir con personas de la localidad y / o otros expatriados.

Por lo que respecta a la organización, el individuo deberá tener compensaciones y prestaciones para su repatriación, al igual que prácticas laborales y oportunidades de ascenso, no deberá perder contacto con la oficina del país de origen, contará con un mentor que será asignado por la empresa y tendrá asesoría para la repatriación. De la misma manera, deberá existir claridad en su reto laboral, deberá conocer la cultura organizacional y el tamaño de la organización.

Por otro lado, la familia se enfrentará a una adaptación intercultural que involucrará la novedad cultural, y la adaptación en localidades urbanas o rurales, así mismo, se tendrán que ajustar a una nueva vida laboral.

### **5.2.3 MODELO DE AJUSTE PARA LOS HIJOS DE LOS EXPATRIADOS**

El modelo propuesto por Ali (2003a) considera que para que los hijos de los expatriados se ajusten con mayor rapidez a la asignación internacional, se deben tomar en cuenta las experiencias del expatriado (padre o madre) y el apoyo incondicional de los padres hacia los hijos, para que de esta manera se pueda adquirir una familiarización más rápida con el país anfitrión. En caso de que los hijos lo necesiten se les deberá proveer asistencia profesional con el fin de evitar problemas psicológicos.

Así mismo, el hijo del expatriado deberá obtener una satisfacción de tipo social, escolar y general (estabilidad familiar y crecimiento personal) con el fin de que se sienta cómodo en un país nuevo.

### **5.2.4 MODELO DE AJUSTE PARA EL CÓNYUGE DEL EXPATRIADO**

En su modelo, Ali (2003d) menciona que es importante tener en cuenta los recursos y las necesidades del expatriado y del cónyuge, tanto en el hogar como en el trabajo, también hace referencia a la interfase existente entre ambos, siendo ésta positiva o negativa.

De la misma manera, el cónyuge y el expatriado necesitan de una adaptación intercultural para lo cual es necesario contar con salud física y mental, bienestar psicológico, ajuste sociocultural y con una interacción intercultural.

### **5.2.5 MODELO DE AJUSTE PARA LA FAMILIA DEL EXPATRIADO**

En este modelo propuesto por Ali (2003c) se presenta la adaptabilidad de los miembros de la familia, esto es el acompañante e hijos del expatriado. Éstos deben estar concientes que el cambio por el que pasarán será radical y deben contar con una mentalidad abierta, estabilidad emocional y flexibilidad para evitar problemas ante el choque cultural, es decir, idioma, costumbres, tradiciones, etc. También se deberá tomar en cuenta que la familia del expatriado tendrá una comunicación diferente, ya sea para socializar o para estudiar. De la misma manera se debe contar con bienestar psicológico, interacción cultural

y ajuste socio-cultural. Finalmente, se menciona que la compañía brindará el soporte necesario para facilitar el ajuste de la familia.

### 5.2.6 MODELO DE ADAPTACIÓN INTERCULTURAL ENTRE NIÑOS

De acuerdo con Ali (2003e), cuando los niños van en compañía de sus padres a un programa de expatriación, éstos deben contar con ciertas características personales como por ejemplo, mentalidad abierta y estabilidad emocional, con el fin de evitar problemas al momento de socializar con otros niños en el país anfitrión, además deberán ser flexibles para una mejor adaptación. Éstos deben contar con salud física y psicológica, al igual que tener satisfacción con las nuevas condiciones de vida en el país anfitrión. Otros puntos importantes que toca el autor en este modelo, son la seguridad de los hijos y la ausencia de temor.

### 5.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS MECANISMOS AUSENTES EN LOS MODELOS ANTERIORES

A continuación se muestra una tabla en la que se señalan algunos de los mecanismos faltantes en los modelos presentados anteriormente. Este análisis se realiza con el fin de mostrar algunos mecanismos que son exclusivos de cada uno de los modelos, y de esta manera encontrar los aspectos en los que se diferencian cada uno de ellos.

Tabla 5.1 Aspectos Exclusivos de cada modelo.

<i>MODELO</i>	<i>ASPECTOS</i>
<p><u>MODELO TEORICO INTERNACIONAL DE EXPATRIADOS.</u></p> <p><u>Hodgetts y Luthans (2003)</u></p>	<p>Selección de mecanismos y criterios organizacionales antes de la expatriación</p> <p>Novedad de trabajo</p>
	<p>Educación</p> <p>Fluidez del idioma del país anfitrión</p> <p>Motivación para la asignación</p> <p>Compensaciones y prestaciones</p> <p>Repatriación/ prácticas laborales</p>

<p style="text-align: center;"><u>MODELO DE AJUSTE INTERCULTURAL.</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Ali (2003b)</u></p>	<p>Oportunidades de ascenso Ancho de las oportunidades Extensión de contacto con la oficina del país de origen Asignación de trabajo Capacitación de expatriación / repatriación Tamaño de la organización Volumen de ventas Ausentismo Prontas utilidades Desempeño Localidades urbanas / rurales</p>
<p style="text-align: center;"><u>MODELO DE AJUSTE PARA EL CÓNYUGE DEL EXPATRIADO.</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Ali (2003d).</u></p>	<p>Recursos y necesidades del expatriado y el cónyuge en hogar y trabajo Interfase positiva / negativa trabajo-hogar y hogar trabajo del expatriado y el cónyuge</p>
<p style="text-align: center;"><u>MODELO DE AJUSTE PARA LOS HIJOS DE LOS EXPATRIADOS.</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Ali (2003 a)</u></p>	<p>Crecimiento personal Estabilidad familiar Apoyo de los padres</p>

Fuente: Elaboración Propia (2004).

## 5.4 SUPOSICIONES DERIVADAS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

En este apartado se presentan algunas de las relaciones que se pueden establecer a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a expatriados chinos y mexicanos laborando en México y China respectivamente. Para mayor facilidad de comprensión se ha decidido dividir este segmento en dos partes: encuestas aplicadas a mexicanos laborando en China, y encuestas aplicadas a chinos laborando en México.

### 5.4.1 ENCUESTAS APLICADAS A MEXICANOS LABORANDO EN CHINA

- Los expatriados mexicanos que presentaron problemas al ser enviados a China, consideran que la dificultad de mayor importancia fue el aspecto

intercultural, esto se puede deber a la falta de capacitación en esta área antes y durante la asignación, o simplemente a que dichas capacitaciones interculturales fueron pobres.

- Puesto que la mayoría de los expatriados mexicanos fueron voluntarios para la asignación internacional, se puede asumir que éstos lo hicieron considerándose capaces de trabajar en equipo y bajo presión.
- Se puede asumir que debido a que la mayoría de los expatriados mexicanos en China fueron voluntarios para la asignación, trabajan con mayor entusiasmo, por lo que ocupan mejores posiciones que las que previamente tenían, por supuesto, sin dejar de considerar que para lograr ésto también influyen otros aspectos como las habilidades del individuo, la capacidad, el conocimiento previo, etc.
- Debido a que la mayoría de los expatriados mexicanos laborando en China, han sido enviados por 2 años o más, se considera de vital importancia enfatizar la capacitación intercultural tanto antes como durante la asignación, haciendo más claras las características propias de la cultura china.
- Al observar que la mayoría de los expatriados fueron enviados acompañados por sus esposas e hijos y que la diferencia principal a la que se enfrentaron fue el aspecto intercultural (lenguaje, tradiciones, costumbres, etc.) se podría asumir, que esto se debe a que dicho factor afecta a todos los integrantes de la familia y requiere un ajuste por parte de los mismos.
- Se puede asumir que debido a que la mayoría de los expatriados mexicanos trabajando en China cuentan con un plan de repatriación, no están muy satisfechos con el mismo, ya que varios de ellos hicieron comentarios referentes a lo que les gustaría tener independientemente de lo que les garantizaba la empresa.

#### **5.4.2 ENCUESTAS APLICADAS A CHINOS LABORANDO EN MÉXICO**

- Los chinos que presentaron problemas al ser enviados a México, consideran que la dificultad de mayor importancia es el aspecto intercultural, esto se

puede deber a la falta de capacitación respecto a elementos interculturales específicos, antes y durante la asignación (aunque el proceso en ambos periodos fue evaluado como muy bueno), o simplemente a que la capacitación intercultural fue pobre.

- Puesto que la mayoría de los expatriados chinos fueron seleccionados específicamente para la asignación internacional, se puede asumir que ésto se debe a que cuentan con las habilidades necesarias para el nuevo puesto a ocupar, que como se afirma en la mayoría de las encuestas, éste es mucho mejor al que tenían en China.
- Debido a que la mayoría de los expatriados chinos laborando en México, han sido enviados por un lapso de 1-2 años o por más de 2 años, se considera de vital importancia enfatizar la capacitación intercultural tanto antes como durante la asignación, haciendo más claras las características propias de la cultura mexicana.
- Al observar que la mayoría de los expatriados fueron enviados acompañados por sus esposas y que la barrera principal a la que se enfrentaron fue a la discrepancia intercultural (al lenguaje, tradiciones, costumbres, etc.) se podría asumir, que esto se debe a que dicho factor afecta a todos los integrantes de la familia y requiere un ajuste por parte de los mismos.
- Se puede asumir que la mayoría están muy satisfechos con el programa de repatriación del que disponen, ya que muy pocos de ellos hicieron comentarios referentes a lo que les gustaría tener independientemente de lo que les garantizaba la empresa.

### **5.5 ASPECTOS A ENFATIZAR EN UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EXPATRIACIÓN.**

A continuación se muestran los aspectos a enfatizar un programa de inducción para los procesos de expatriación y repatriación tanto de mexicanos que se encuentran laborando en China como de chinos que se encuentran laborando en México. Los aspectos a remarcar

se basan en el análisis hecho previamente en el capítulo 4, y en los puntos anteriores de este capítulo.

### **5.5.1 ASPECTOS A ENFATIZAR PARA EXPATRIADOS MEXICANOS LABORANDO EN CHINA**

Al enviar a un mexicano a participar en un programa de expatriación en China, es necesario que se brinde una capacitación adecuada previa, durante y posterior a la asignación, puesto que el aspecto más relevante para los expatriados es el *intercultural* (ver gráfica 4.6), por lo que se recomienda hacer más énfasis en esta área, es decir, mostrar información más específica referente a China, tales como dimensiones culturales, estilos gerenciales, recomendaciones para sostener adecuadas relaciones interpersonales, etc.

Algunos de los datos que podrían ser útiles para expatriados mexicanos laborando en China, son los siguientes: China es un país colectivista mientras que México es individualista; China es un país orientado hacia pasado-presente con tendencias hacia el futuro, mientras que México está orientado solamente hacia el pasado-presente; ambos países son masculinos, aunque China refleja rasgos femeninos pues valora mucho la calidad de vida; ambos países son emocionales, es decir, se pueden expresar libremente; ambos países son difusos, lo que se refiere a que pueden ligar con facilidad la vida privada y pública; en China el sentido de unidad es compartido por varias personas; y se aplica un estilo gerencial intuitivo o normativo, mientras que en México es normativo o analítico; en ambos países la familia es de vital importancia y de gran unidad.

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es el idioma del país, ya que esto causa problemas de comunicación al estar en un país nuevo, es conveniente que los mexicanos cuenten con algún curso de mandarín antes de la expatriación. También se considera pertinente comunicar y explicar algunos rasgos de las tradiciones y costumbres chinas



### **5.5.2 ASPECTOS A ENFATIZAR PARA EXPATRIADOS CHINOS LABORANDO EN MÉXICO**

Cuando un chino es participante de un programa de expatriación en México, al igual que en el caso anterior el aspecto intercultural es clave (ver gráfica 4.23), por lo que se propone presentar información más específica sobre México en cuanto a dimensiones culturales, estilos gerenciales, comportamientos propios a la cultura mexicana, etc.

A continuación se muestran algunos de los aspectos que se consideran relevantes, para que los expatriados chinos que se encuentran trabajando en México se adapten más fácilmente a su entorno:

- Los chinos son reservados, callados y escuchan todo con gran atención, mientras que los mexicanos no suelen ser muy reservados.
- Los chinos son personas que anteponen los valores y los principios, por lo que los mexicanos deberán estar al tanto de ello con fines de saber que son personas rectas y honestas, y así evitar sobornos o corrupción.
- En México el tiempo es sincrónico, por lo que se realizan varias cosas al mismo tiempo y para los individuos chinos el tiempo es secuencial, es decir, hacen una sola actividad en un periodo de tiempo.
- Debido al Dinamismo Confuciano, los chinos tienen una estabilidad entre las relaciones y su base es la armonía familiar en donde se respetan a sí mismos, mientras que los mexicanos no son tan estables en sus relaciones y la familia se considera la base de la sociedad.

### **5.6 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CHINA**

En este apartado se nombrarán algunas de las características específicas de la cultura china, con el fin de incluir aspectos aquí nombrados al momento de generar el modelo de inducción para los procesos de expatriación y repatriación para individuos mexicanos en China. Algunos de los aspectos mencionados a continuación fueron obtenidos a partir de fuentes secundarias mencionadas previamente en el capítulo 2.

Características relacionadas con las dimensiones culturales propuestas por Trompenaars y Hofstede

- China es un país *colectivista* debido a que los individuos cuentan con una fuerte tendencia a pertenecer a un grupo y ver el uno por el otro (intercambio de lealtad), además, se refieren a sí mismos como parte de un grupo y se consultan mutuamente antes de decidir, a pesar de que son negociadores ágiles y respetan al negociador.
- China es una cultura *orientada hacia pasado-presente*, donde se le presta demasiada importancia a la historia, tradiciones y acontecimientos, aunque también muestra *fuertes tendencias hacia el futuro*.
- A pesar de que China es un país con alto índice de *masculinidad*, es decir, se enfoca al éxito, dinero y posesiones materiales; proyecta rasgos de feminidad, puesto que le atribuye gran importancia a la calidad de vida del individuo.
- Las *relaciones* de la cultura China son *difusas*, lo que indica que los individuos pueden hablar abiertamente acerca de su vida pública y privada.
- China cuenta con un nivel de *ascripción* elevado, por lo que el estatus es atribuido a una persona sobre la base de quién es o qué representa (apellidos o títulos).
- Los miembros de la cultura china, presentan un carácter de tipo *emocional* en donde expresan sus emociones libremente.
- En la cultura china tiene gran influencia el alto nivel de *Dinamismo Confuciano*, el cual es considerado como un sistema de ética práctica apoyado en el respeto a la diferencia entre relaciones como base de la estabilidad social y la *armonía familiar*, lo cual hace referencia al respeto

hacia uno mismo, al prestigio y al no hacer a otros lo que no le gusta a uno para sí mismo.

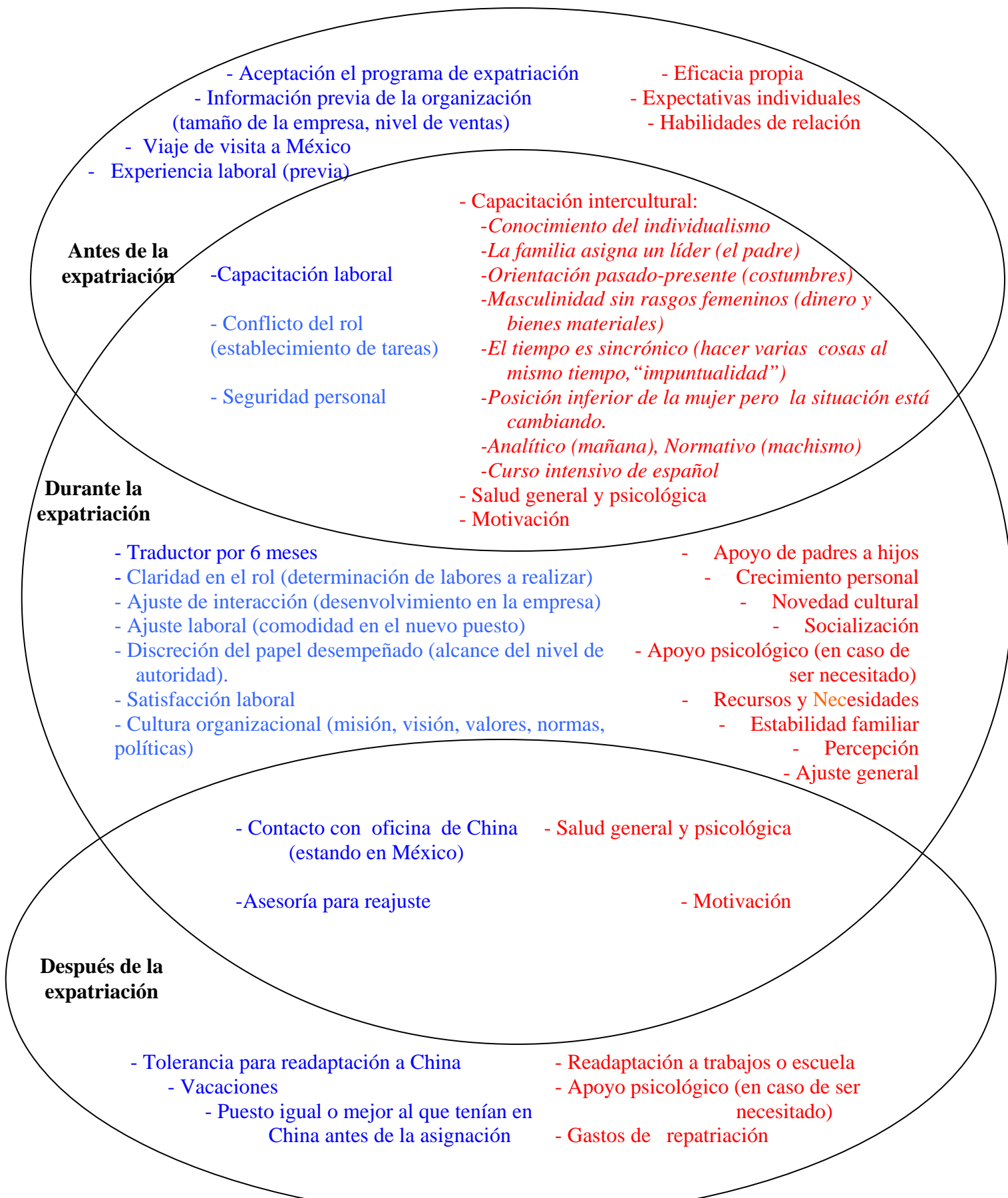
- La cultura china es *particularista*, lo que significa que ellos consideran que las circunstancias dictan la manera en la que las ideas deberán ser aplicadas y que una cosa no se puede realizar de la misma manera en cualquier lugar.
- China es una cultura *dirigida hacia afuera*, lo que se refiere a que permiten que las situaciones tomen su propio curso.
- Los chinos presentan una *alta distancia de poder*, lo que se refleja en que obedecen a sus superiores sin cuestionar, y en que la toma de decisiones es centralizada.

#### Características generales de la cultura china

- China aplica una *toma de decisiones centralizada*, aún cuando las decisiones se derivan de un consenso de grupo.
- Los individuos chinos se caracterizan por seguir un *lento proceso de aprendizaje* y al momento de negociar, tienen la costumbre de apuntar todo lo que consideran importante y de ser reservados, callados y escuchar todo con gran atención.
- El concepto de *Guanxi* es extremadamente importante para efectuar negociaciones efectivas, se refiere a una red de conexiones sociales.
- Para los chinos, por lo general los *valores y los principios* son una prioridad en la negociación.
- En la sociedad china la *posición de la mujer* se considera inferior a la del hombre.

- El tiempo en la cultura china es *secuencial*, lo que significa que al momento de realizar una actividad, se realiza una por una, no varias a la vez.
- Los *estilos gerenciales* más comunes en China son dos: el primero es ***Intuitivo***, en donde predomina una alta espiritualidad, un gran sentido de unidad es compartido por muchas personas y tienden a la metafísica, el segundo es el ***Normativo*** en donde la simplicidad y la humildad están altamente valorados, a la vez, la paz es importante sobre todas las cosas y también se disfruta el someterse a fuerzas situacionales.

## 5.7 PRESENTACIÓN DEL MODELO PROPIO PARA EXPATRIADOS CHINOS QUE SE ENCUENTRAN LABORANDO EN MÉXICO



## 5.8 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE MÉXICO

En este apartado se detallan algunas de las características específicas de la cultura mexicana, con el fin de incluir aspectos aquí nombrados al momento de generar el modelo de inducción para los procesos de expatriación y repatriación para individuos chinos en México.

### Características relacionadas con dimensiones culturales de Trompenaars y Hofstede

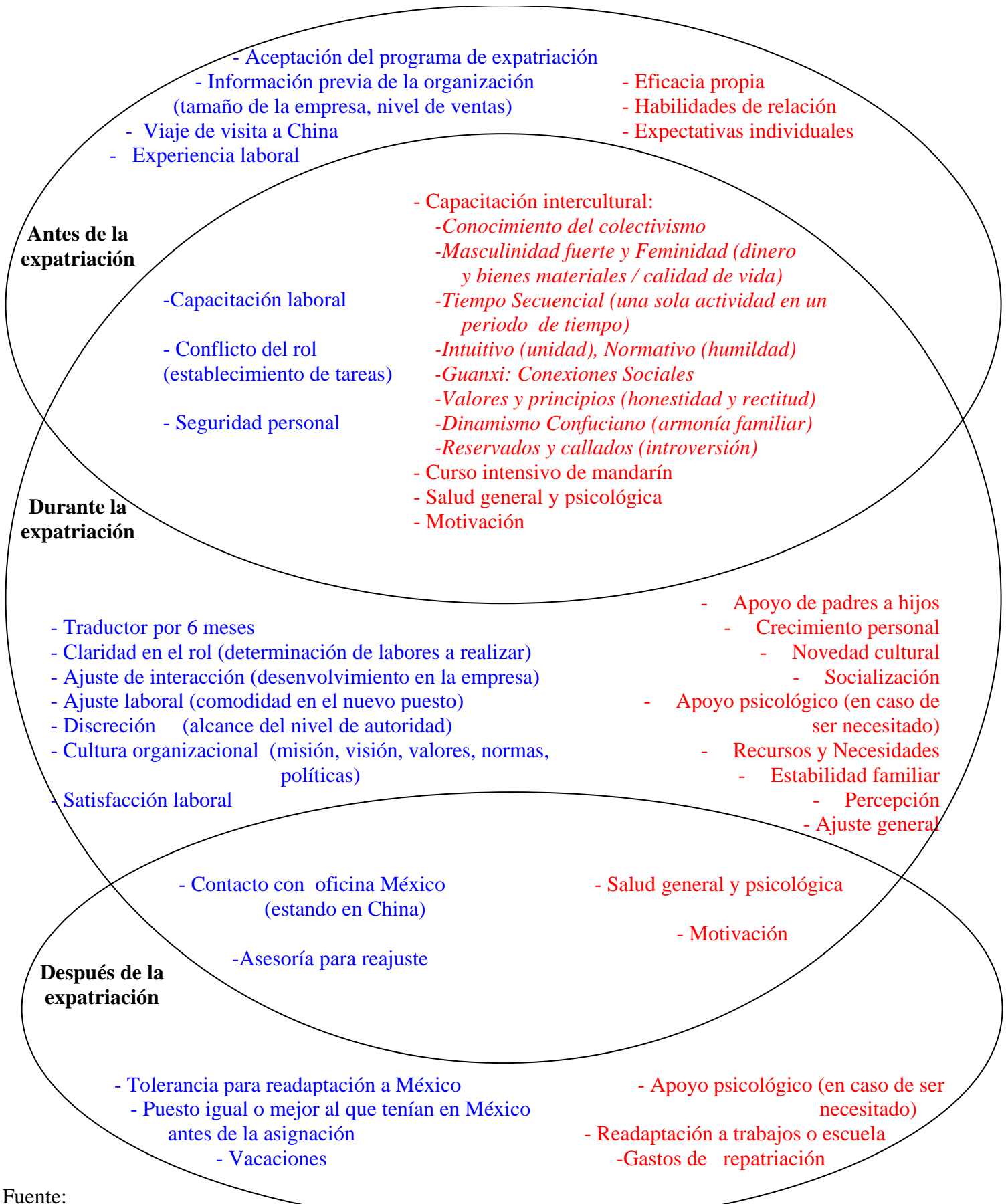
- México es una cultura catalogada como *individualista*, lo que quiere decir que en la sociedad, cada persona es responsable de sí mismo y de su familia. La identidad se basa en lo individual, las personas toman sus propias decisiones y forjan relaciones duraderas.
- Los mexicanos son una cultura *orientada hacia pasado-presente*, en la que se le concede mucha importancia a la historia, tradiciones y acontecimientos.
- Los mexicanos son *emocionales*, por lo que expresan lo que sienten en el momento.
- Los mexicanos tienen *relaciones difusas* en donde el individuo liga mucho la vida pública y la privada.
- Para los individuos mexicanos *el logro* es importante ya que mediante éste adquieren el status, en función del desempeño de la persona. Sin embargo, presentan también rasgos ascriptivos, puesto que en algunos círculos siguen siendo importantes aspectos como el género, la edad, la antigüedad en la organización y el título adquirido.
- Los mexicanos son *orientados hacia el pasado-presente*, ya que le dan mucha importancia a la historia, tradiciones y acontecimientos.

- El *tiempo* para los mexicanos *es sincrónico*, es decir, se pueden hacer varias actividades al mismo tiempo y las citas son aproximadas, por lo que la impuntualidad es algo común en esta cultura.
- México es un país *masculino*, ya que los valores dominantes son el éxito, las posesiones materiales y la economía con la que cuenta el individuo. Además, en algunas situaciones, el rol del hombre y de la mujer están claramente diferenciados.

#### Características generales de la cultura mexicana

- México es un país en donde la *familia* cuenta con un líder, que por lo general es el padre, mientras que el resto de los miembros de la familia, deben obedecerle, su sociedad se basa en la familia.
- Son esencialmente dos los estilos gerenciales que se aplican en México: el *Analítico* ya que existe cierto fatalismo (valor de la fe), predomina el concepto del mañana y existe desorganización y alta centralización, y el *Normativo* ya que existe mucho personalismo, en el sentido de que conocen la manera apropiada de acercarse a su gente, así mismo, se hace presente el *machismo*.
- *La posición de la mujer* se considera inferior a la del hombre, aunque este aspecto actualmente está cambiando.

## 5.9 PRESENTACIÓN DEL MODELO PROPIO PARA EXPATRIADOS MEXICANOS QUE SE ENCUENTRAN LABORANDO EN CHINA



Fuente:  
Elaboración  
Propia (2004).

Rojo: aspectos concernientes al expatriado y su familia  
Azul: aspectos concernientes solamente al expatriado



## 5.10 CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo se realizó un análisis de modelos complementarios al propio, con el fin de indicar los aspectos en común y los factores ausentes en los mismos. Una vez encontrados dichos componentes se seleccionaron específicamente algunos de ellos para ser incorporados al modelo propio, por otro lado, se hizo una evaluación detallada de los resultados arrojados por las encuestas aplicadas, y de esta manera se seleccionaron factores importantes de acuerdo a las opiniones de los expatriados y se incluyeron en el modelo propio.

Adicionalmente, al momento de generar los modelos propios, se agregaron algunos factores importantes ausentes en otros modelos, sobre todo aspectos referentes a la capacitación intercultural y a características propias de las culturas china y mexicana, según correspondiera a cada caso. De esta forma, se presenta un modelo más completo que toma en cuenta las tres etapas en las que se requiere de inducción, ajustando los procesos de cada etapa a las necesidades peculiares de cada grupo cultural tratado en este proyecto.