

SECCIÓN 2: Marco Teórico del Proyecto.

2.1 *Actualidad de los Negocios Internacionales y de las empresas.*

Los negocios y la industria se están internacionalizando cada vez más; hoy en día, muy pocas organizaciones operan dentro de las fronteras de un solo país; casi la totalidad de las 500 empresas más importantes del mundo tienen intereses económicos sustanciales fuera de su país de origen.

Los negocios internacionales han crecido en los últimos años a un ritmo muy vertiginoso, algunas de las razones del reciente crecimiento internacional residen, según Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004), en los 4 factores siguientes:

1. *La expansión y el incremento de la tecnología:* El mejoramiento de las comunicaciones y el transporte aceleran las interacciones y transacciones de negocios, y mejoran la capacidad de un gerente para controlar las operaciones en el extranjero.
2. *Liberalización de las fronteras:* La reducción de las barreras gubernamentales para el intercambio de bienes, servicios y recursos permite a las empresas aprovechar mejor las oportunidades internacionales. Existen menos restricciones a los movimientos a través de las fronteras.
3. *Desarrollo de instituciones que apoyan y facilitan el comercio internacional.*
4. *La competencia global creciente:* Más empresas operan internacionalmente porque los productos nuevos son conocidos rápidamente a nivel mundial; las empresas pueden producir en diferentes países debido a que sus competidores, proveedores y clientes se han vuelto internacionales.

Actualmente, según Kuemmerle (2005), la expansión internacional es algo que las empresas consideran desde sus comienzos; pues los avances tecnológicos, sumados a la competencia internacional de las aerolíneas y a los menores costos del transporte marítimo, hacen muy tentador aventurarse al exterior.

Otros hechos que han contribuido a la actual tendencia hacia la competencia transnacional y la cooperación son la proliferación de las multinacionales, el aumento de los bloques comerciales, los tratados de libre comercio entre diferentes países, acuerdos de colaboración y una mayor preocupación por la ecología que exige altos controles medioambientales.

Las empresas participan en negocios internacionales principalmente con el objetivo de expandir sus ventas, adquirir recursos, diversificarse o reducir sus riesgos (Daniels et al., 2004).

Algunas de las tendencias globales que una organización y sus ejecutivos deben de enfrentar en este nuevo mundo de los negocios son: el crecimiento globalizado, megafusiones internacionales, creciente movilidad de personal internacional, poder económico regional, interdependencia económica, privatización del poder, problemas de identidad, integración europea, retroceso norteamericano, repercusión asiática, el “boom” de China, la enorme brecha entre “los que tienen” y “los que no tienen”, conflictos étnicos, dilemas demográficos, etc. (Rosen, Digh, Singer & Phillips, 2000).

Con todas las tendencias y fenómenos comentados con anterioridad, podemos observar que el mundo ha dado un giro de 180° y ha puesto al mundo de los negocios en el ámbito global, y ha hecho que las empresas sean más competitivas y más integrales; obligando con esto, según Soto (2006), a que los administradores del presente y del futuro funcionen en un mercado global, en el que las organizaciones trabajen dentro y fuera de sus fronteras, y en donde los cambios constantes de las circunstancias económicas, los avances tecnológicos y las alteraciones drásticas en lo político son, y serán el pan de cada día en los negocios globales.

2.2 Organizaciones de Clase Mundial.

La globalización ha llevado a que las empresas se sumerjan en una búsqueda continua de ser cada vez mejores, ser empresas de Clase Mundial; esto ha motivado a muchas organizaciones a lanzarse a una incansable búsqueda de la "mejor práctica operativa" , de la mejor y más especializada capacitación, de las mejores técnicas de investigación, o de los mejores productos o satisfactores de necesidades, en sí en la búsqueda de las mejores prácticas que les permitan generar ventaja competitiva probada y capacidad de absorber cambios de la manera más eficiente para incrementar las posibilidades de permanecer en los mercados (locales, nacionales, internacionales). Estas organizaciones buscan la mejora continua y la diferenciación cualitativa sobre todo en sus aspectos de participación.

Una organización de Clase Mundial es aquella cuyos patrones de comportamiento responden a un proceso continuo de cambio y aprendizaje organizacional, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una firma excelente, logrando los más altos estándares de comparación internacional (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard, 1996).

Este tipo de organizaciones están continuamente reaprendiendo e innovando, dictando las nuevas reglas del juego en sus mercados, a nivel mundial. Los indicadores de una empresa de clase mundial son:

- Cultura organizacional claramente definida.
- Ritmo creciente en facturación y rentabilidad.
- Cercanía y satisfacción de clientes.
- Administración pro-activa y basada en indicadores.
- Personal altamente desarrollado y motivado.
- Alto grado de innovación y capital intelectual.
- Desperdicio organizacional al mínimo.
- Estructura organizacional simple y flexible (redes).

- Liderazgo en el mercado.
- Re-estructuración organizacional orientada al mercado, no hacia sí misma.

Ser de Clase Mundial significa que la organización puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro. Las empresas con este sello de excelencia sostienen prácticas de negocios cuyo desempeño, medido con evidencias de satisfacción de sus clientes y salud financiera, ha demostrado con hechos no sólo estar entre las mejores en sus mercados, como también contar con la capacidad de adaptarse económicamente a los cambios que exigen los mismos. Las empresas de Clase Mundial son las que dictan las tendencias en este mundo, siempre tratan de ir un paso delante de su competidor e innovar día a día.

2.3 *Transformación de las empresas y de los Recursos Humanos.*

En la actualidad se quiera o no, todos formamos parte del mercado global, aunque muchas compañías no se den cuenta de ello; vivimos en un mundo interconectado y unido por redes (Rosen et al., 2000); la tecnología, la competencia de ámbito mundial y los cambios demográficos están creando nuevos tipos de organizaciones que ni siquiera eran imaginables hace unos cuantos años, en el siglo pasado (Hesselbein et al., 1996). Para prosperar, todas las compañías deben adoptar un enfoque empresarial centrado en lo global; deben desarrollar una perspectiva multicultural, una base de conocimientos internacional y una imaginación global, en otras palabras: conocimientos culturales (Rosen et al., 2000).

Phillips (1994) comenta que, para poder enfrentarse al desafío del mercado global, una organización de clase mundial tiene que crear estructuras flexibles que tengan en cuenta las necesidades de los diferentes países con los que está haciendo negocios. Esto significa permitir que las divisiones locales de la organización

lleven a cabo una dirección de forma adecuada, manteniendo el “espíritu” de la organización, sin perder de vista las exigencias locales.

Los retos de los nuevos mercados globales y de la nueva economía han forzado a muchas compañías a desarrollar procesos de cambio en su administración y en la organización, así como a utilizar nuevas formas de gestionar tanto a la empresa como a su fuerza de trabajo; ya que se han percatado que los nuevos activos globales son: las personas, las relaciones y la cultura, y cuando estos tres activos se movilizan crean valor y riqueza para la organización (Rosen et al., 2000).

En este momento, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento. Claramente, se puede decir que en la actualidad se está en “la guerra por el talento”, y que las empresas que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.

Las empresas necesitan profesionales que comprendan y asuman el cambio de manera familiar y entiendan que la clave son las personas y el conocimiento; requieren capital humano con actividades, destrezas y estrategias que les permitan mantener una ventaja competitiva en el cambiante mundo del mañana (Hesselbein et al., 1996).

Por todos estos motivos, según Peters (1994) ha habido un cambio sorprendente en las competencias del departamento de Recursos Humanos, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, counseling, formación, gestión del desempeño, etc. Recursos Humanos se encarga de brindar a su personal las competencias globales necesarias para que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Si se tiene personal de clase mundial, la empresa será de clase mundial. El capital humano es el recurso más valioso de las organizaciones y se debe de potencializar al máximo,

brindándole las mejores herramientas para desarrollar plenamente sus destrezas, habilidades y conocimientos.

Los mercados globales requieren fuerzas de trabajo globales y líderes con experiencia global. Las compañías deben estar listas para acceder al talento correcto. Para soportar esta explosión de actividad global, Recursos Humanos debe buscar eficientar su trabajo; todo esto requiere nuevos sistemas y procesos, así como equipos dedicados con habilidades especializadas para manejar todos los detalles de la movilidad global, desde los requerimientos de visas para trabajar en el extranjero hasta los impuestos personales, y más. Soto (2006) comenta que, los departamentos de Recursos Humanos deben participar activamente en la expatriación creando una estrategia clara a seguir en dicho proceso, ya que mandar a un profesional al extranjero no se puede improvisar ni es una tarea fácil. Recursos Humanos debe de tener la facilidad de poder realizar adecuadamente y sin ningún problema las asignaturas internacionales (Peters, 1994; Phillips, 1994; Rosen et al., 2000).

Todo lo dicho anteriormente ha dado lugar a una exigente demanda de Recursos Humanos: la necesidad de formar Ejecutivos Internacionales. Estos ejecutivos deben de ser capaces de funcionar en un ambiente complejo e incierto caracterizado por un continuo cambio (Phillips, 1994). Es más, deben ser capaces de acceder a la información e integrarla a través de múltiples filtros culturales. Deberán comprender las culturas extranjeras y las aspiraciones de otras nacionalidades y ser capaces de adaptar sus decisiones en consecuencia. El conocimiento de las diferentes culturas por parte del Ejecutivo Internacional deberá influir en todo tipo de decisiones, desde el plan estratégico, la inversión y la introducción de nueva tecnología, hasta la valoración del riesgo y la evaluación de los costes comerciales, la eficacia, la seguridad, la ecología y la calidad de vida.

Dirigir, estructurar y cohesionar grupos de personas de distintas culturas, razas, lenguas y religiones es un reto para los ejecutivos internacionales, que deben ser

capaces de implementar estrategias corporativas que les permitan gestionar con éxito equipos heterogéneos (Dinwoodie, 2006).

Phillips (1994) comenta que, en el mejor de los casos, la globalización no debería referirse al dominio de los negocios y las técnicas locales a través de una fuerza central, sino al aprovechamiento de la competencia, la innovación y el conocimiento del mercado local para construir una fuerza corporativa. Para ello, hacen falta personas que vean el posible crecimiento internacional como una red estratégica integrada y no sólo como un mercado que va en aumento. Lo que hace falta son directivos con un fuerte sentido global que, no obstante, sean sensibles a los mercados locales (Phillips, 1994).

Se deben de identificar y seleccionar a aquellos directivos que se sienten motivados por la diversidad laboral y por el hecho de trabajar en nuevos lugares y con grupos formados por personas de distintas identidades sociales y culturales (Dinwoodie, 2006).

Los Ejecutivos de Clase Mundial deben de convertirse en cosmopolitas que se encuentren cómodos operando por encima de las fronteras y que puedan forjar vínculos entre las organizaciones. Deben convertirse en cosmopolitas que tengan la visión, destrezas y recursos para formar redes que se extiendan más allá de su base doméstica y aporten ventajas a su propio grupo asociándose con otros (Hesselbein et al., 1996). Deben de ser receptivos a la información procedente de fuera de su marco corriente y a las nuevas experiencias e ideas.

Los Ejecutivos Internacionales deben ser integradores, capaces de mirar más allá de las diferencias evidentes entre las organizaciones, sectores, disciplinas, funciones o culturas. Tienen que ser diplomáticos para que puedan resolver conflictos entre las distintas maneras en que las organizaciones o comunidades o países actúan y que pueden influir en las personas para colaborar y para encontrar una causa común. Deben ser

fecundadores por fertilización cruzada que lleven lo mejor de un sitio a otro y han de ser pensadores profundos lo suficientemente inteligentes para ver las nuevas posibilidades y conceptualizarlas (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard, 1996, p.128).

El directivo internacional debe de ser como una especie de “ciudadano internacional”, apoyado en su propio marco cultural, siempre reflejando franqueza, adaptabilidad y versatilidad personal necesarias para vivir y trabajar bajo condiciones nuevas e impredecibles; debido a que se enfrentará no solo a una cultura diferente, sino a perspectivas distintas sobre la forma de pensar y comportarse de las personas, y a conceptos diferentes del significado de ética, poder e influencia.

El auténtico Ejecutivo Internacional motiva, guía, escucha y persuade. Inspira en sus colaboradores pasión y entusiasmo. Y, porque es “resonante”, genera una reserva de energía positiva que hace que, en cualquiera de sus asignaciones, la gente rinda al máximo y se sienta a gusto trabajando en un ambiente multicultural (Boyatzis, 2005).

Puede resultar irónico constatar que gran parte de lo que se ha dicho tradicionalmente sobre la incapacidad de las empresas de competir eficazmente en el mercado internacional, se centra en la inadecuada forma de invertir en tecnología, equipos y sistemas. Sin embargo, la verdadera vulnerabilidad podría radicar en la atención inadecuada que se presta al desarrollo de directivos claves para asumir el desafío de la dirección internacional (Phillips, 1994).

2.4 *Desarrollo de Competencias Multiculturales de Clase Mundial.*

Hoy más que nunca los equipos e individuos salen al extranjero para trabajar con personas de todo el mundo. Muchas personas viajan al extranjero para establecer su residencia y entablan relaciones a largo plazo en las que conocer la cultura del otro es vital para el éxito de la relación.

Las empresas globales transfieren personal al extranjero para infundir capacidad técnica e implantar las prácticas de negocios del país de origen, para controlar las operaciones extranjeras y desarrollar las habilidades de negocios de los gerentes (Daniels et al., 2004). Aunque los gerentes asignados en el extranjero constituyen una minoría del total de gerentes de las empresas globales, las empresas los emplean debido a su capacidad para ocupar ciertos puestos, su necesidad de obtener experiencia en el extranjero, la necesidad de perfeccionar sus habilidades de negocios y su capacidad para controlar las operaciones de acuerdo con las preferencias de las oficinas generales.

Por todo lo anterior, la expatriación y la aculturación, son áreas cada vez más importantes a medida que aumenta el número de proyectos y asignaciones internacionales, y en cuanto a que la variedad y la movilidad dentro de las organizaciones globales se han convertido en algo habitual.

Cuando hay movilidad internacional las empresas deben de desarrollar prácticas especiales de reclutamiento, capacitación, remuneración, transferencia y conservación.

Con estas nuevas tendencias de movilidad global, expatriación y aculturación, las empresas deben de tomar en cuenta las competencias, necesidades, experiencias y habilidades que debe de desarrollar o cultivar en el Ejecutivo Internacional o Expatriado para así lograr que la Asignación Internacional sea exitosa tanto para la empresa como para el propio ejecutivo. Las empresas dan un entrenamiento

multicultural a sus Expatriados para minimizar los costos por fallas de adaptación de las personas a la nueva Asignación Internacional.

En lo referente a los aspectos conflictivos de un cambio de trabajo de mayor envergadura, Phillips (1994) comenta que, éstos se pueden reducir o evitar del todo si la empresa sigue los siguientes pasos:

1. Selección y distinción minuciosa de los ejecutivos que van a ser trasladados.
2. Formación y otros tipos de preparación.
3. Desarrollo del entendimiento.
4. Programas de Inducción.
5. Definición de la estructura del trabajo.
6. Orientación y apoyo por parte de los superiores.
7. Apoyo para las familias y atención a las necesidades domésticas.

Es importante la formación multicultural del ejecutivo, debido a que los trabajos en el extranjero normalmente exponen a los expatriados a un nivel de responsabilidad que va más allá de lo que podrían experimentar con un trabajo similar en su país. A veces, se ven obligados a negociar con funcionarios del gobierno y altos cargos de otras empresas, recibiendo poco o ningún tipo de respaldo (Aneas, Simons, Lambert & Myers, 2005).

Por lo tanto, al igual que en la competencia básica de los trabajos, los Directivos Internacionales necesitan madurez para aceptar una mayor responsabilidad. Es más, tanto ellos como su familia deben de ser capaces de adaptarse a una cultura extranjera. Muchos trabajos en el extranjero han fracasado, incluso tratándose de individuos aptos y fáciles de adaptar, porque su familia no conseguía aclimatarse. Según Alcázar (2006) los motivos familiares terminan frenando la asignación internacional a pesar de las oportunidades profesionales que el ejecutivo y su empresa puedan perder.

Algunas de las competencias globales con las que debe de contar un Expatriado para sacar adelante su Asignación Internacional son:

1. Experiencias en diferentes ambientes, países, compañías, e idiomas.
2. Nivel global (“clase mundial”) en conceptos, competencia, y conexiones.
3. Puede enfrentar la integración global y responder a necesidades locales.
4. Trabaja con equipos de disciplinas, compañías, e industrias distintas.
5. Puede administrar y trabajar con gente de diferentes razas.
6. Puede entender actitudes y maneras de pensar que son distintas a la propia, debe de conocer la administración de recursos humanos internacionales.
7. Adaptable y flexible en ambientes nuevos (extranjero).
8. Enfoque gerencial geocéntrico.

Cualquier curso actual de formación de ejecutivos y directivos debería incluir un apartado referente a la diversidad y las aptitudes interculturales. El entorno global que caracteriza al s. XXI está impregnado por la diversidad y la necesidad de crear una sinergia cultural (Aneas et al., 2005). Este tipo de formación es importante no solo para el individuo, sino que también debería ofrecerse a las empresas como parte de sus programas de renovación; esto para aprender a trabajar, negociar y tratar con personas de otras culturas, familiarizarse con la dinámica de trabajar y vivir juntos cara a cara, y prepararse para trabajar durante periodos largos en otra cultura (Aneas et al., 2005).

El proceso de formación de la diversidad cultural se centra en la aclimatación, formación y desarrollo de los ejecutivos a los que se les son asignados trabajos en el extranjero. Dicho proceso busca servir de ayuda al ejecutivo para vivir y trabajar como parte de un equipo dentro de una nueva cultura y a la empresa a que la integración internacional se lleve a cabo eficientemente.

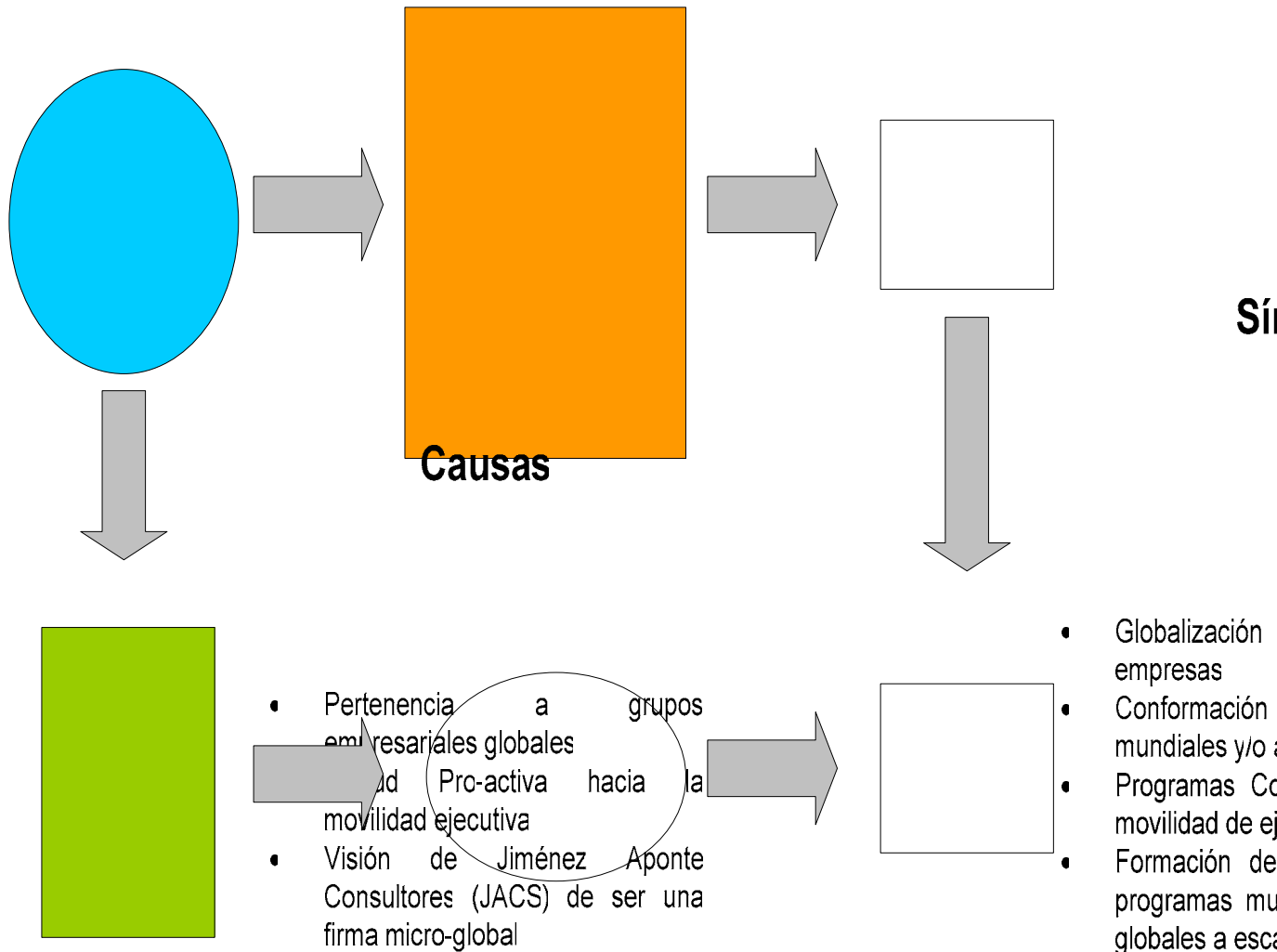
Es necesario decir que las organizaciones, a menudo, pasan por alto la importancia de la sensibilización multicultural. Esto se debe, lamentablemente, a la

preparación inadecuada que muchas empresas dan a los directivos que están a punto de lanzarse a una nueva cultura, tanto si es un departamento nuevo, una filial nueva o incluso un país nuevo. Con frecuencia, estas organizaciones fingen estar de acuerdo con la idea de la diferencia cultural, encargándoles a los directivos hacer un trabajo internacional con unas determinadas “instrucciones”, pero todo esto normalmente se queda en papel y acaba siendo un trabajo corto de trivialidades culturales, tales como la educación y la etiqueta en la mesa, dejando de lado todo aquello que verdaderamente tiene importancia como la comunicación y la dirección de la mezcla de las culturas (Aneas et al., 2005; Peters, 1994; Rosen et al., 2000).

Los Programas de Sensibilización Multicultural buscan cubrir la necesidad impuesta por la globalización de los mercados y de las organizaciones, de una formación multicultural, más acorde con las exigencias presentes y futuras de la mundialización (Fernández, 2002).

Los Programas de Sensibilización Multicultural proveen a los Ejecutivos Internacionales de competencias que les ayudan a enfrentar los desafíos globales, a valorar las similitudes y diferencias entre la gente, las compañías y los países, a saber que la comprensión superficial del entorno tiene un tremendo efecto negativo en los negocios, y a entender el amplio impacto que la cultura tiene en las estrategias organizacionales y en los estilos directivos.

2.5 Modelo del “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos”.



En el Modelo realizado para representar gráficamente el “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos”, no se realizó ningún cambio en las causas, síntomas y consecuencias del proyecto expuestas en la Actividad 1, debido a que se pudo ver que existe una concordancia y relación clara con el marco teórico que se presentó anteriormente. Las causas, consecuencias y síntomas presentados para este programa de sensibilización se corroboran y derivan directamente del marco teórico.

El marco teórico presentado con anterioridad en esta sección, detalla claramente los puntos clave que sustentan la elaboración de un “Programa de Sensibilización Multicultural para Niveles Ejecutivos”, mostrándonos un panorama general de la situación actual que viven las empresas y sus colaboradores, así como las necesidades y retos a los que deben enfrentarse día a día en este mundo globalizado.