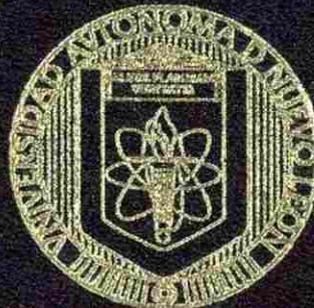


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE
EXPATRIACION - REPATRIACION DE PERSONAL

POR

PATRICIA SILVA RODRIGUEZ

COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE:

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

OCTUBRE, 2001

TM

Z7201

FPS

2001

S5



1020146371



UANL

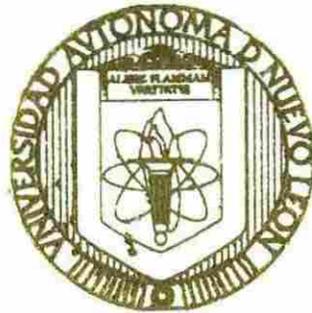
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE
EXPATRIACION - REPATRIACION DE PERSONAL

POR

PATRICIA SILVA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE:

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL

OCTUBRE, 2001

0149-99660

TH
Z7201
FR
2001
S5



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

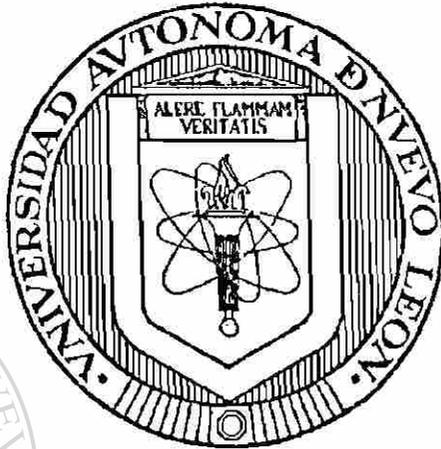


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN -
REPATRIACIÓN DE PERSONAL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por

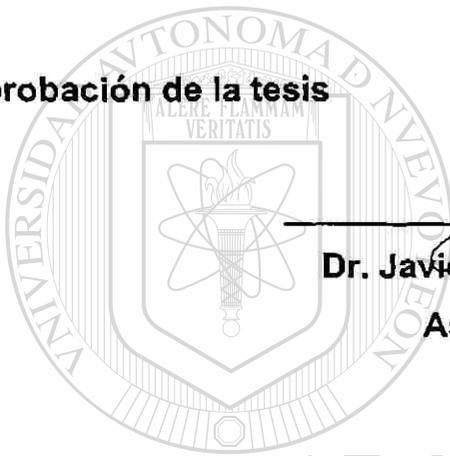
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
PATRICIA SILVA RODRIGUEZ

**Como requisito para obtener el grado de MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA LABORAL.**

Octubre, 2001

**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN -
REPATRIACIÓN DE PERSONAL**

Aprobación de la tesis





Dr. Javier Álvarez Bermúdez
Asesor de Tesis



Mtro. Rubén Treviño Gamez



Mtro. Víctor Manuel Padilla Montemayor



Dr. Javier Álvarez Bermúdez
Jefe de la División de Estudios de Posgrado

RESUMEN

Patricia Silva Rodríguez

Fecha de Graduación: Octubre, 2001

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

Título del Estudio: Estudio de caso sobre el proceso de expatriación-repatriación de personal

Número de páginas : 164

Candidato para el grado de
Maestría en Psicología Laboral

Área de Estudios: Humanidades.

Propósito y Método del Estudio:

Los sectores Educativo e Industrial a fin de responder con calidad y eficiencia a las demandas que imponen los estándares internacionales educativos y productivos han implementado diversos programas de formación y optimización de sus recursos humanos. En este contexto la movilización de profesores, investigadores y profesionales hacia el extranjero ha sido considerada como una de las vías más rápidas de modernización científica y técnica, pero las diferencias socioculturales a las cuales los individuos se enfrentan pueden ser costosas tanto para la empresa como para el individuo que participa en los programas de movilidad. El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar las diferentes situaciones que enfrentan los profesionistas durante el proceso de expatriación - repatriación en el extranjero. A fin de implementar políticas y sistemas educativos y/o administrativos cuyos efectos garanticen la optimización de los recursos humanos y financieros de las instituciones. Nuestro universo de estudio fue una muestra de 26 personas (se mantiene anonimato) quienes son trabajadores técnicos y empleados de una empresa de reciente creación. Con estancias de capacitación de duración variable (de mes y medio a 3 meses), dependiendo del puesto de la empleado y área de especialización. La metodología fue por medio de una encuesta escrita antes de ser expatriados y una entrevista semidirigida después de la repatriación. Los datos obtenidos fueron analizados por el Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).

Contribuciones y Conclusiones: La mayoría de los entrevistados carecía de una experiencia previa de expatriación y de una real preparación documental o experiencial dentro del contexto actual del país huésped o bien, sus conocimientos eran muy vagos, lo cual dificultó su comprensión y acercamiento a la cultura del país anfitrión. De los resultados obtenidos cabe destacar que una de las determinantes más importantes de insatisfacción en el proceso de expatriación, fueron los problemas de comunicación debido a la falta del idioma nativo (alemán) y aunque el 100% de los expatriados hablaba el idioma inglés, éste no fue suficiente para lograr una integración del expatriado en los niveles laboral y personal. Aunque se contaba con traductores en la planta receptora, éstos no fueron suficientes y el problema de comunicación persistió debido a las diferencias lingüísticas, ya que los traductores no conocían los modismos de los mexicanos y utilizaban otras terminologías "españolizadas". Otro aspecto a destacar es el hecho que dada la brevedad de la estadía en el país anfitrión, aunado a los problemas de comunicación, los expatriados no pudieron lograr una inmersión cultural sino que solo se logró un breve acercamiento a la cultura del país huésped, más no su comprensión. El proceso de reincorporación los participantes de nivel medio y algunos técnicos no fue del todo satisfactorio en el ámbito laboral, ya que la asignación recibida dentro de la organización no encajaba con sus metas profesionales o no estaba acorde con la capacitación recibida. El 90% de los participantes entrevistados en proceso de expatriación - repatriación en este caso de estudio (independientemente del grado de satisfacción mostrado individualmente) consideran la experiencia positiva y estarían dispuestos a volver a repetir el proceso.

FIRMA DEL ASESOR:



AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a las siguientes personas e instituciones que contribuyeron en el proceso de la elaboración de este trabajo de investigación:

A la *Universidad Autónoma de Nuevo León*, por su respaldo y apoyo institucional para la realización de este estudio.

Al *Ing. Alfonso Galán R.*, Asesor del Grupo Sachs, por su apoyo incondicional y económico, así como sus valiosas contribuciones y experiencia en el área empresarial.

Al *Sr. Joachim Fricke*, Director General de Sachs, por todas las facilidades de realizar la investigación en su empresa.

A la *Dra. Adriana Elizondo Herrera*, por brindarme la oportunidad de participar en el proyecto de SIREYES "Análisis del desarrollo de recursos humanos que participan en programas de formación en el extranjero", gracias al cual pude trabajar en este tema. Así como por sus valiosos comentarios.

Al *Dr. Javier Álvarez Bermúdez*, asesor de mi tesis por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo.

A los maestros *Rubén Treviño Gamez* y *Víctor Padilla Montemayor*, les agradezco su interés en la revisión de este trabajo, así como por sus comentarios y sugerencias.

Y sobre todo a los *empleados de Sachs* que participaron en el proceso de expatriación – repatriación y que brindaron su valioso tiempo y sus experiencias, parte fundamental del presente estudio.

A mi amiga y compañera de generación, *María Luisa Martínez Sánchez*, le agradezco su apoyo incondicional desde que nos conocimos, su amistad y su cariño sincero. Así como por sus sugerencias y comentarios en el proceso de investigación.

DEDICATORIA

A MI HIJA:

Jere Viviany

La luz de mi vida que me motiva a ser mejor cada día y con su alegría y su tierna sonrisa me alienta a enfrenarme a nuevos retos.

A MI ESPOSO:

Sr. Víctor Arturo Corona Tapia

Con todo mi amor y admiración, por darme su apoyo, su confianza, su comprensión y por alentarme a seguir avanzando en mi desarrollo profesional .

A MIS PADRES:

Sr. Baudilio Silva Marroquín

Sra. Alicia Rodríguez Rodríguez

Que con su ejemplo me enseñaron a tener fe, a ser tenaz, constante, paciente y sobretodo, a alcanzar mis sueños. Hoy logro un sueño mas en mi vida. Les agradezco infinitamente su amor, su apoyo, su cariño, su comprensión y por ser guías en la trayectoria de mi vida. Mil gracias.

A MIS HERMANOS:

Verónica

Baudilio

Porque incondicionalmente han creído en mí y siempre me han demostrado su amor y su cariño en los momentos más importantes de mi vida.

Gracias SEÑOR por darme la vida,
por brindarme la oportunidad de tener una familia,
Gracias por la FE,
por la capacidad de amar y de ser amada,
y sobretodo, por realizar todos mis sueños.

A todos ellos... mi amor sincero.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	3
1.1 El desarrollo de recursos humanos	3
1.1.1 Recursos humanos y desarrollo económico	4
1.1.2 Inversión en desarrollo de recursos humanos	5
1.1.3 Productividad y competitividad en México	7
1.2. La educación en el proceso de globalización	9
1.2.1 Estrategias de cooperación	10
1.2.2 La cultura como factor indispensable	11
1.2.3 El sentido de la educación transcultural	12
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 El concepto de cultura	14
2.2 Evolución del concepto de cultura	15
2.3. Dimensiones internacionales en la organización	22
2.4 Cambio de cultura	25
2.5 Barreras que impiden la adaptación	29
2.6 Revisión de estudios sobre diversidad cultural	35
2.7 La Cultura en la organización	42
2.7.1 La Identidad del mexicano	44
2.7.2 La Cultura del mexicano	46
2.8 La comunicación entre culturas	49
2.9 El proceso de aculturación	52
2.10 Entrenamiento transcultural	55
2.10.1 Técnicas de entrenamiento	62
2.11 Proceso de repatriación	65
III. OBJETIVOS	69
IV. METODOLOGÍA	70
V. RESULTADOS	75
5.1 Preparación de candidatos	75
5.1.1 Perfil Personal	75
5.1.2 Habilidades Profesionales	76
5.1.3 Condiciones de partida	76
5.1.4 Estancia y Capacitación	78
5.2 Expatriación	80
5.2.1 Sistema laboral	80
5.2.2 Sistema sociocultural del país huésped	83
5.2.3 Sistema social	85
5.2.4 Sistema personal	86
5.3 El regreso a casa	89
5.4 Problemas expresados durante el proceso de expatriación - repatriación	89
5.5 Inversión en el proceso de transferencia de personal	90
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	92
VII. PROPUESTAS	104
REFERENCIAS	110
APENDICE A Encuesta	119
APÉNDICE B Entrevista	126
FIGURAS	130
DIAGRAMAS	149

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Página
Figura 1 Ciclo del choque cultural según J.T. Gullahorn y J.E Gullahorn.....	131
Figura 2 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a la duración de la estancia en el extranjero.....	132
Figura 3 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a sexo	133
Figura 4 Distribución del personal entrevistado de acuerdo a edad.....	134
Figura 5 Distribución del personal entrevistado de acuerdo al estado civil	135
Figura 6 Distribución del personal entrevistado según grado de estudios	136
Figura 7 Responsable del financiamiento de gastos previos generados por la salida al extranjero.....	137
Figura 8 Fuente de información sobre el país huésped utilizada por las personas entrevistadas.....	138
Figura 9 Cantidad de horas a la semana que recibirá el personal entrevistado durante su estancia de capacitación en Alemania.....	139
Figura 10 Otorgamiento de un diploma donde se certifique su capacitación a los futuros expatriados.....	140
Figura 11 Importancia para los entrevistados de la entrega de un diploma al término de su capacitación.....	141
Figura 12 Tipo de relación de los entrevistados con la empresa al momento de su salida.....	142
Figura 13 Tipo de remuneración que recibirían los entrevistados durante su estancia en el extranjero.....	143
Figura 14 Curso de alemán tomado por las personas entrevistadas antes de su partida al extranjero.....	144
Figura 15 Habilidades que las personas entrevistadas piensan adquirir durante su estancia en el extranjero.....	145
Figura 16 Beneficios que los entrevistados piensan que obtendrán después de su estancia en el extranjero.....	146
Figura 17 Segunda etapa: Distribución de la muestra de repatriados, según sexo.....	147
Figura 18 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según estado civil.....	148
Figura 19 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según formación profesional.....	149
Figura 20 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según estado civil y sexo	150
Figura 21 Segunda etapa: Distribución de repatriados, según sexo y grado de estudios.....	151

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama	Página
4.1 Aspectos considerados en la encuesta al personal que sería expatriado en Alemania	153
4.1.3 Conocimientos deseados por el personal entrevistado antes de salir al extranjero	154
4.2 Sistemas analizados durante la estancia de capacitación en Alemania.....	155
4.2.1 Aspectos relacionados con el sistema laboral durante el entrenamiento del personal participante en la planta matriz de Alemania	156
4.2.1.3 Características de la cultura laboral alemana observadas para los expatriados en la planta matriz de Alemania	157
4.2.1.5 Características del ambiente laboral sentidas por los expatriados en la planta matriz en Alemania.....	158
4.2.2 Aspectos del sistema sociocultural en Alemania contemplados durante la entrevista con los expatriados.....	159
4.2.2.2 Aspectos del sistema social alemán observados por los entrevistados.....	160
4.2.3 Aspectos del sistema personal de los entrevistados durante su estancia en Alemania	161
4.2.3.6 experiencias agradables de los expatriados durante su estancia en Alemania.....	162
4.3 Aspectos considerados sobre el retorno de los entrevistados a México	163
4.4 Problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero.....	164

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

ACULTURACIÓN: Es el proceso mediante el cual una persona o un pueblo se incorpora a otra cultura lo que provoca *tensiones* de *propia* organización sociocultural.

ADAPTACIÓN: Es definida como una reacción de la persona como forma de responder a una situación o circunstancia.

CANTIDAD DE VIDA: Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que los valores de la sociedad se caracterizan *por la* agresividad y el materialismo.

CALIDAD DE VIDA: Atributo de la cultura nacional que concede importancia a las relaciones y el interés por los demás.

COLECTIVISMO: Atributo de la cultura nacional que describe un marco estrecho donde las personas esperan que otras, pertenecientes a sus mismos grupos, las cuiden y las protejan.

CULTURA: Valores y las costumbres primordiales características de un país cualquiera.

CHOQUE CULTURAL: Confusión, desorientación y alteración emocional causada por la inmersión a una nueva cultura.

DISTANCIA DE PODER: Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que una sociedad acepta que el poder de las instituciones y las organizaciones se distribuya de manera desigual.

EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE: Atributo de la cultura nacional que describe la medida en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas ambivalentes y trata de evitarlas.

EXPATRIADO: Es la persona que se encuentra en un país huésped por un tiempo determinado.

REPATRIADO: Es la persona que ha regresado a su país de origen.

INDIVIDUALISMO: Atributo de la cultura nacional que describe un marco social abierto donde la gente concede importancia a velar por sí misma y su familia inmediata.

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de nuestro país por vincularse al proceso de globalización en la economía mundial, se han visto recompensados desde su ingreso a los foros económicos internacionales más importantes, logrando establecer convenios de cooperación internacional con diferentes países del mundo y abriendo una gama infinita de perspectivas de crecimiento; pero a su vez esto nos enfrenta a un sin número de retos dados por las uniones económicas, políticas, y culturales que cruzan y borran las fronteras nacionales.

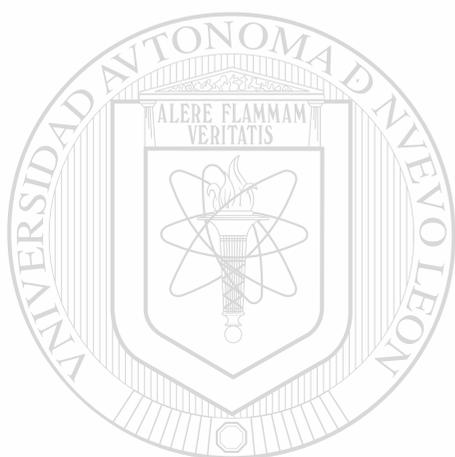
Los sectores educativo e industrial a fin de responder con calidad y eficiencia a las demandas que imponen los estándares internacionales educativos y productivos han implementado diversos programas de formación y capacitación de sus recursos humanos.

En este contexto la movilización de profesores, investigadores y profesionales hacia el extranjero ha sido considerada como una de las vías más rápidas de modernización científica y técnica, pero las diferencias culturales a las cuales los individuos se ven expuestos pueden afectar negativamente su integración, desarrollo y desempeño personal redundando en una merma considerable en la eficiencia terminal de los intercambios perjudicando tanto a las organizaciones que las fomentan como a las personas que participan en ellos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Este trabajo pretende exponer y analizar los conceptos elementales experimentados por un grupo de profesionistas dentro del proceso de expatriación- repatriación a fin de definir algunos de los factores que facilitaron y /o dificultaron el proceso de aculturación en este caso de estudio.

Basándose en la información obtenida se hace una serie de propuestas y recomendaciones para el mejor desarrollo del programa de capacitación en el extranjero para la empresa en la cual se realizó la investigación.

Pero independientemente de las diferencias que las empresas que movilizan recursos humanos en el extranjero puedan presentar, se deben considerar las recomendaciones aquí presentadas como punto de referencia para establecer sus propias políticas educativas y administrativas que contribuyan a minimizar el choque cultural durante el proceso de expatriación - repatriación de su personal y de esa manera contar con personal especializado, satisfecho y con alto grado de adaptabilidad a la cultura dentro de una organización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

I. ANTECEDENTES

1.1 El desarrollo de recursos humanos.

El desarrollo de nuestros recursos humanos es la tarea más importante que enfrenta cualquier nación o país. En la actualidad, somos cada vez más un “mundo sin fronteras”, con uniones económicas, políticas, y culturales que cruzan y borran las fronteras nacionales. En verdad somos interdependientes para nuestro futuro, nuestra calidad de vida y nuestra seguridad depende del carácter de nuestras relaciones con los demás (Appleberry, P.:1995:121).

Uno de los vehículos más importantes, quizá el más relevante para el desarrollo del recursos humanos es el sistema de educación, puesto que es quien capacita a la mente, inspira la creatividad, desarrolla los valores y prepara al individuo para una vida productiva en la sociedad. Una ciudadanía educada es, para cualquier nación, el ingrediente absolutamente esencial para la prosperidad nacional, el desarrollo económico y una forma de vida democrática.

Otra condición que fomenta las integraciones educacionales es el desarrollo de uniones políticas y sociales con otros países, vía la inmigración mundial de gente de países menos desarrollados a países más desarrollados, porque se crea una rica etnia y una mezcla racial que puede proporcionar una base para las uniones políticas, educacionales y económicas (Appleberry, P.:1995:123).

La importancia de estas condiciones para nosotros en la educación, es la estrategia de incorporar individuos de otros países en la instrucción de la lengua, en el conocimiento cultural y en fomentar las interacciones personales y de negocios entre personas de distintos países, para así apoyar los propósitos de internacionalizar las organizaciones, tanto empresariales como universitarias.

Algunos factores determinantes que inhiben las estrategias de desarrollo de los recursos humanos, reside en nosotros mismos, y somos nosotros los que debemos trabajar para cambiar estas condiciones. Las barreras de la lengua; las diferencias en valores; la falta de entendimiento de otras culturas por los distintos significados e interpretaciones que para un mismo evento tenemos las personas de diferentes culturas, así como puntos de vista restrictivos e intolerantes, que nos lleva a sentirnos más cómodos con "aquellos que son como yo", y a no aceptar las diferencias; todo esto se debe cuestionar y establecer mecanismos que nos ayuden a comprender una cultura diferente a la propia (Appleberry, P.:1995:123).

1.1.1 Recursos humanos y desarrollo económico

Las economías que han dedicado enormes recursos a la formación de recursos humanos en todos sus niveles y en todos sus aspectos, han desarrollado y aplicado conceptos de productividad y eficiencia, como la certificación de calidad de procesos y productos y esto los coloca en las mejores posiciones, con estándares mundiales, cuya mayor y más sólida ventaja competitiva es la abundancia de recursos humanos calificados.

Los procesos de cambio en la calidad de los recursos humanos toman un largo tiempo y tardan en reflejar sus impactos, pero son, sin duda, el más sólido camino. La mejor preparación de las personas, impulsa el esfuerzo creador individual y de grupo, atrae inversiones que crean empleos de mayor valor agregado y, por lo tanto, mejor remunerados. Se entra a un círculo virtuoso de empleo -salario- prosperidad social. Un sistema educacional amplio, de buena calidad, generalmente garantiza la paz social, la armonía y la prosperidad.

Los avances importantes que en los últimos años ha hecho México en materia de capacitación de recursos humanos, hipotéticamente le permitirían ser competitivo en un corto plazo, siempre que las demás naciones hubiesen permanecido estáticas, lo cual es imposible, puesto que los demás países -en especial los desarrollados- le otorgan un alto valor a la capacitación y siguen avanzando a pasos agigantados.

Estas realidades confirman la tesis de que la prosperidad de un país depende de la calidad de su recurso humano, de su habilidad para aprender y cambiar. En un mundo globalizado, de economías abiertas, la superación continua de las personas es el motor que puede ser la base para alcanzar y mantener la competitividad internacional de las naciones.

1.1.2 Inversión en desarrollo de recursos humanos

La mayoría de los programas de desarrollo de recursos humanos en educación superior en países de Europa han sido exitosos debido a la extensión de posibilidades, escala y nivel de inversión. Algunos de estos ejemplos son programas como Erasmus, Tempus, Lingua y Comett.

Erasmus, por ejemplo, pretende que el 10% del total de estudiantes de educación superior en Europa complete una parte reconocida de sus cursos de estudio en otro estado miembro de la Unión. También apoya los programas de cooperación que atañen el intercambio de asistentes de profesores, respalda el desarrollo de currículos comunes, las visitas de estudio de parte del personal académico y administrativo, el reconocimiento de diplomas y períodos de estudio y las iniciativas de cooperación. En 1990 -1992, 192 millones de ECU o 288 millones de dólares (USA) fueron asignados para respaldar este fin (Mallea, J.R.:1995:26).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Entre 1990 y 1994 se asignaron 300 millones de dólares (USA), -75 millones de dólares por año- al programa Lingua para el mejoramiento de la docencia y el aprendizaje de lenguas extranjeras dentro de la Comunidad Europea.

Los programas existentes no solo se apoyan el desarrollo académico sino también fomentan el acercamiento entre la industria y la universidad, tal es la finalidad del programa Comett, que apoya la cooperación para instrucción en tecnología avanzada y para capacitación respecto de los cambios tecnológicos. Los proyectos de instrucción transnacional en la educación a distancia a través de medios de comunicación reciben también apoyo económico.

Europa tiene ambiciosos planes para llegar a puestos de vanguardia en microelectrónica, biotecnología, ciencias de materiales, telecomunicaciones, aviación civil, construcción de robots, herramientas mecánicas y computadoras, software (Comisión de las Comunidades Europeas:1992:108).

Canadá, México y los Estados Unidos están involucrados en relaciones bilaterales. El gobierno mexicano ha hecho inversiones para la infraestructura que llegan a un monto de 3.5 millones de dólares (USA) en apoyo al ascenso de la calidad del profesorado y del personal universitario; de 2.7 millones de dólares (USA) para la iniciativa de educación a distancia y 300,000 dólares (USA) para estudios sobre Norteamérica (Mallea, J.R.:1995:26).

Sin embargo, en Asia, las políticas y prácticas de Japón son contrarias a las tendencias occidentales, por ejemplo, mientras los occidentales creen que la industria debe usar sus relaciones de juntas y comités para hacer corresponder el sistema de educación superior a las necesidades de la industria, el Ministerio de Educación Japonés mantiene a la industria lejos de la educación.

Mientras los occidentales asumen que el gasto de capacitación aparte del trabajo es una buena indicación del punto hasta el cual la empresa está dispuesta a llegar como organización que crece a través del aprendizaje, las compañías japonesas dan énfasis al alto nivel de mutua enseñanza/aprendizaje que se dirige en el interior de las empresas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tradicionalmente en México y América Latina, el Estado financiaba casi en su totalidad a las universidades públicas, sin ocuparse mucho de las relaciones costo/beneficio y por eso mismo, de la calidad de los procesos y productos educativos, tal vez por este motivo no se diseñaron políticas que fomentaran la retención de recursos humanos formados en el extranjero en ciencia y tecnología de vanguardia y durante muchos años hubo una gran "fuga de cerebros" hacia países desarrollados (Flores Horta, V.:1995:195).

La transformación de los sistemas educativos, en la actualidad, es el mayor reto de los países latinoamericanos para poder incorporarse al ritmo del progreso y desarrollo de las naciones de punta. La cultura de calidad y competitividad, propia de las economías del mercado, está exigiendo trabajadores y profesionales altamente capacitados para poder sostener el ritmo que exige una nueva forma de pensar y organizar el mundo económico.

Cubrir los rezagos educativos y elevar la calidad de la educación a niveles de excelencia, es algo que México tiene que lograr con urgencia; de lo contrario, será un país en donde el desarrollo que se genere tendrá poca incidencia real en la economía de los mexicanos y seremos un pueblo en donde otras naciones cimienten su riqueza y su productividad (Flores Horta, V.:1995:197).

Cada vez existe mayor convencimiento de que la competitividad de un país dependerá de la calidad de sus sistemas educativos. Las empresas que colaboran en el desarrollo y progreso de la economía, y por eso mismo en su propia competitividad, antes que una simple aportación económica al sector educativo, tendrá que intervenir en las instituciones de educación de muchas otras maneras; por ejemplo, patrocinando estudiantes o enviando personal de la firma a estudiar a esas instituciones, ayudarlas activamente e identificar las necesidades de la industria, colaborar en el diseño de sus programas de estudios, dar empleo a sus graduados y apoyarlos, quizá también con recursos financieros para adquirir equipos e instalaciones, contratar docentes, otorgar becas e instaurar premios para profesores y alumnos destacados (Flores Horta,® V.:1995:197).

1.1.3 Productividad y competitividad en México

Lester Thurow (1990) menciona que aquellos países con la mejor mano de obra ganarán el juego competitivo del siglo XXI, y que la calidad de la fuerza laboral es la estrategia clave de competitividad nacional (Lozano Aguirre, J.:1995:63).

Dado que uno de los factores más importantes que elevan la productividad son las personas, la manera en que podemos desarrollar la fuerza laboral se convierte en un elemento determinante.

Se hace énfasis en la importancia de incrementar la participación privada en la conformación del gasto en ciencia y tecnología, diseñar instrumentos financieros creativos que apoyen estas actividades, fortalecer capacidades científicas y tecnológicas y llevar el beneficio tecnológico a las regiones.

México tiene que elevar la calidad de su mano de obra, y lograr mayor capacidad técnica para los administradores de las empresas. Para lograrlo se deben de realizar amplios esfuerzos a través de distintas instituciones comprometidas con el desarrollo económico.

En este sentido, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ofrece programas que fortalecen el esfuerzo por formar recursos humanos de mayor nivel, así como lograr una mayor capacitación de los mismos. CONACYT ofrece el Programa de Becas, el Programa Enlace Academia-Empresa y Programas de Cooperación Internacional para Estudios, Prácticas y Capacitaciones (Lozano Aguirre, J.:1995:64).

Se considera al sector empresarial como un elemento de demanda lateral, cuyo papel es absorber los recursos humanos que ofrece el sector educación. Mientras que los requisitos de demanda lateral de los recursos humanos cambian rápidamente en términos del área de especialidad y el nivel de educación de acuerdo con el adelanto de la industria, la instalación de oferta lateral no puede cambiar a la misma velocidad. Como resultado de esto, expande la brecha entre la oferta y la demanda de los recursos humanos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La escasez de ingenieros y de técnicos calificados es seria en los países industrializados. En cambio existe un excedente de graduados de cursos en arte y literatura altamente educados, esto crea un problema de desempleo de profesionistas calificados. Los empresarios tienden a tomar acciones debido a las necesidades agudas para asegurar los recursos humanos necesarios. Por lo general, las grandes empresas cuentan con su propio sistema de capacitación donde los nuevos empleados reciben entrenamiento con el objeto de ajustarse al sistema de las compañías y con frecuencia el entrenamiento se realiza en las plantas matrices en el extranjero para aprender procesos y uso de tecnología de punta.

Respondiendo a la comunicación en el ámbito mundial y a una economía global y altamente competitiva, las empresas y la industria buscan crear organizaciones de alto desempeño que se requieren para la supervivencia en la economía global. Cambian su posición de estructuras jerárquicas a otras más horizontales, más flexibles y que puedan responder, desde el punto de vista organizativo, en forma más rápida. Aplican técnicas administrativas que permiten a los trabajadores usar la tecnología más productivamente y que propician una organización más flexible, utilizando grupos de trabajos formados alrededor de procesos críticos para el éxito de la organización, proporcionando instrucción continua y experiencia en diferentes trabajos e incrementando el contacto entre trabajadores, proveedores y clientes. Están todo el tiempo y continuamente buscando empleados con habilidad de aprendizaje, de pensamiento y de trabajo conjunto (Brownell, J.A.:1995:102).

1.2. La educación en el proceso de globalización

Un concepto central en la nueva economía es que la principal fuente de riqueza individual y colectiva son los recursos humanos, educados y expertos. Por consiguiente, los sistemas educativos de la región deben adoptar altos estándares como criterios para medir el éxito (Mallea, J.R. :1995).

Frente a los procesos globalización y de integración económica y comercial en que se circunscriben cada vez más naciones en busca de mayores niveles de desarrollo y bienestar para sus habitantes, la educación superior parece estar cada vez más demandadas de respuestas para proveer una formación de calidad con amplia cobertura que reconozca a la gente que forma como los más valiosos activos que posee un país, y que incluya la acreditación escolar del trabajo como un importante componente de una política educativa más social y humana.

La educación y el desarrollo de recursos humanos dentro de un esquema cooperativo en el ámbito internacional se han convertido en aspectos medulares de los procesos nacionales de crecimiento económico y distribución social, orientados por estrategias internacionales de integración de largo plazo.

Se ha observado una importante insistencia en que la universidad debiera fijar compromisos económicos y sociales más amplios a la hora de definir sus estrategias de formación de profesionales y de ofertar los servicios de sus expertos de alto nivel.

Uno de los mecanismos que han utilizado las universidades públicas y privadas es la movilización de recursos humanos a otras universidades en el extranjero, a través de convenios de cooperación. En este contexto, la movilización de profesores, investigadores y profesionales hacia el extranjero ha sido considerada como una de las vías más rápidas de modernización científica y técnica.

Sin embargo, es importante establecer las estrategias y políticas de formación que nos garanticen que los recursos humanos se capaciten en las áreas y lugares adecuados acorde con el perfil de la visión de las organizaciones porque de lo contrario se tendrán problemas de excedente de profesionistas en áreas o saturadas.

1.2.1 Estrategias de cooperación

Las empresas frecuentemente relacionan las cooperaciones con la competitividad internacional y con frecuencia conciben a la educación como parte de la infraestructura económica de su país, como un servidor de la industria y como un abastecedor de expertos. En este sentido, se apoya la cooperación internacional porque se requiere la capacidad y la habilidad en la competencia lingüística y el entendimiento de diferentes culturas.

La universidad es, en esencia, una empresa centrada en las personas. En el trayecto turbulento de expansión y de reorganización estructural, puede ocurrir que la universidad haya prestado poca atención a su dimensión humana. Sin embargo, la inversión de tiempo, pensamiento y esfuerzo para el desarrollo de los recursos humanos universitarios es probable que ofrezca valiosos dividendos y debiera ser una prioridad en la política de todas las universidades.

La universidad depende, para su éxito, de la promoción del potencial de sus recursos humanos hacia otros sectores. La interacción con el mundo no académico crea una ventaja en doble sentido: por una parte, el personal académico puede utilizar su experiencia práctica en su actividad docente e investigativa, mientras por la otra, el sector privado puede ser beneficiado de manera más directa por parte de los resultados de investigación del mundo académico. Además del mundo académico, la investigación científica es también una esfera de actividad importante en la industria privada o pública. El intercambio de información o conocimiento en este campo debiera ser visto no sólo como inevitable sino como deseable.

Los países industrializados pueden enfrentar mayor competencia de parte de las empresas y de la propia industria, así como de parte de la competencia internacional, no solo para atraer nuevos talentos, sino para mantener su actual personal académico. A este respecto, una atención más cercana a la administración de los recursos humanos puede ser exigida como una inversión valiosa en los recursos de personal.

Actualmente en nuestro país existe un mayor acercamiento entre la industria y la universidad, ya que es una buena opción para fomentar de manera directa en todas las áreas posibles de colaboración: investigación, comercialización de descubrimientos científicos y entrenamiento, con beneficios para todos los involucrados.

1.2.2 La cultura como factor indispensable

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una de las implicaciones que surgieron del proceso de integración de las estructuras educativas y económicas en los procesos de globalización, fue la necesidad del mutuo entendimiento cultural.

Este nuevo consenso se basa en un mejor entendimiento de nuestras culturas distintivas, reconoce las asimetrías existentes y concibe estas diferencias como puntos de apoyo mas que de discordancia entre los países. Algunos aspectos importantes de cultura incluyen una forma de entendimiento del mundo que se presupone por los valores, las actitudes y el comportamiento que la persona comparte con un grupo.

La cultura, como la lengua, - uno de sus principales ingredientes- se adquiere en la infancia; está tan enlazada a nuestra personalidad, que en parte es inconsciente y se considera como "natural". La experiencia cultural no es solo una cuestión de aprendizaje sobre la cultura de otros, sino es fundamentalmente, una forma de estar alerta de nuestra propia cultura. Necesitamos el espejo de otros para conocer lo que somos (Le Blanc, Ch.:1995).

Actualmente, diversas organizaciones tales como universidades y centros de negocios buscan reunir conocimientos acerca de las experiencias de los países y aprender su idioma y cultura, para asegurar los resultados de trabajos conjuntos, gracias al entendimiento mutuo y la preservación del patrimonio cultural de los países.

En este sentido, un fomento de la cooperación pasaría no solo por la enseñanza de idiomas nacionales y el inglés sino por unas secuencias escalonadas de conocimiento mutuo y una atención personalizada en cada país receptor o a expatriados, ya que si nos negamos a entender o comprender una cultura externa estamos en camino al fracaso de todo intento de cooperación o de negocios (Le Blanc, Ch.:1995).

1.2.3 El sentido de la educación transcultural

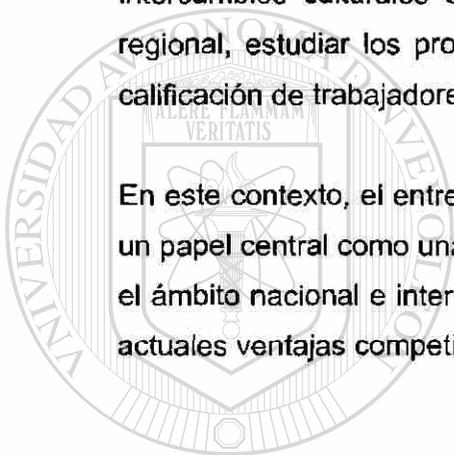
Una de las funciones que las instituciones educativas deben asumir es la responsabilidad de la preparación técnica de los individuos, no sólo en las técnicas de la fabricación sofisticada, sino también en las de la dirección corporativa y en la participación social. Tales inversiones en los recursos humanos han llegado a ser parte inevitable del costo de entrada al mercado abierto, sea a los niveles local, nacional o global (Mundale, Ch.I.:1995).

Esto nuevamente coloca en el centro de la discusión la necesidad de reestructurar la organización funcional vigente de las instituciones educativas, para apoyar su transformación en organizaciones flexibles y con gran vocación de servicio para articular procesos de aprendizaje formativos de valores y actitudes humanas, con *habilidades y aptitudes profesionales*.

Los retos de la colaboración educativa, independientemente del ámbito geográfico, se encuentran en la resolución de este aparente conflicto entre el ámbito escolar y profesional.

Sin considerar las estrategias adoptadas, en todos estos países, la gente, los empleados y el gobierno acuerdan y comparten la creencia de que la educación, el entrenamiento y cualquier acción que lleve a la creación de recursos humanos son vitales para la promoción del desarrollo económico. Para el desarrollo de los programas, estos organismos multilaterales han indicado como prioridades el desarrollo de la cooperación regional en la educación superior, facilitar los intercambios culturales e intelectuales, promover el entendimiento de la diversidad regional, estudiar los problemas económicos fundamentales de la región, mejorar la calificación de trabajadores e incrementar la movilidad profesional.

En este contexto, el entrenamiento y la educación de los recursos humanos adquieren un papel central como una forma de incrementar la productividad y la competitividad en el ámbito nacional e internacional, así como el capital intelectual constituye una de las actuales ventajas competitivas (Rangel Delgado, J.E.:1995).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

II. MARCO TEORICO

2.1 El concepto de cultura

El autor B. Echeverría (2001) menciona que la reproducción social del hombre requiere para su cumplimiento de una “pre-condición” que resulta ajena a las condiciones operativas reconocibles en la perspectiva funcional que se le adjudica al ordenamiento de la vida puramente animal. Esta “pre-condición” se puede pensar como “la dimensión cultural de la existencia humana” que nos hace diferentes al resto del mundo animal (Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:1).

En general, las definiciones sobre cultura hacen referencias a dos enfoques:

1. Clásico, como conjunto de conocimientos adquiridos por una persona bajo la acción del medio social [por ejemplo, Luis tiene una sólida cultura].

Este primer significado es mencionado en el Diccionario de la Lengua Española (1999) donde se define la cultura como el resultado de cultivar los conocimientos humanos materiales e inmateriales de que cada sociedad dispone para relacionarse con el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos de individuos (Diccionario de la Lengua Española:1999).

También W. Strobl (1976) respalda esta definición de la cultura como “la conformación del hombre con vistas a mejorar su personalidad mediante la formación por otros y la autoformación. La cultura significa también el grado de formación del individuo en cuanto al saber, las facultades, el carácter y la capacidad de juicio. El proceso de formación, que no sólo se refiere a la formación unilateral de determinadas capacidades, no se puede restringir a la edad de la juventud” (Strobl, W:1976,54).

2. Moderno, entendido como conjunto de conocimientos, valores, creencias, etc., que condicionan el modo de vida y las costumbres de un grupo social o una época [cultura latina, paleolítica].

En este segundo enfoque de la cultura está respaldado por la sociología y la antropología, donde la cultura es la denominación imprecisa que abarca el concepto de la "herencia social" de una sociedad. En el presente estudio se está de acuerdo en el enfoque moderno de cultura, ya que se entiende todo el saber, todas las concepciones religiosas, las usanzas, costumbres y normas (cultura inmaterial), y también las capacidades de solución de los problemas que se transmiten y la capacidad técnica de una sociedad.

2.2 Evolución del concepto de cultura

Los primeros grupos humanos se mueven bajo la lógica de la escasez, su relación con la naturaleza está atravesada por esta óptica y la cultura que emana también. Pero a partir del siglo XVIII, es lo humano, convertido en hombre moderno, lo que se impone sobre la naturaleza.

Los diferentes enfoques de la cultura -por lo tanto- son el resultado de la evolución de la historia del hombre, por ejemplo, el concepto clásico de la cultura apareció en la Roma antigua como la traducción de la palabra griega paideia, que significa "crianza de los niños", aunque hay quienes afirman que el concepto pre-clásico es aethos, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la dimensión cultural, desde entonces el concepto se entrelaza con la noción de cultivo, pensando así, se trata de cultivo de las humanidades, cultivo de sus relaciones con otros hombres y con sus dioses, cultivo de costumbres, arte, conocimientos, sabiduría y del espíritu (Abbagnano, N.:1963:272).

La educación del hombre como tal, es la educación debida a las "buenas artes" que son propias sólo de hombre y que lo diferencian de todos los otros animales. Las buenas artes eran la poesía, la elocuencia, la filosofía, etc. a las que se reconocía un valor esencial para lo que el hombre es y debe ser y, por lo tanto, la capacidad de formar al hombre verdadero, al hombre en su genuina y perfecta forma.

En este sentido la cultura fue para los griegos la búsqueda y la realización que el hombre hace de sí, o sea de la verdadera naturaleza humana. Y tuvo dos caracteres constitutivos: 1) la estrecha relación con la filosofía, en la que se incluían todas las formas de la investigación; 2) la estrecha relación con la vida asociada. En primer lugar, en efecto, y según los griegos, el hombre no puede realizarse como tal sino a través del conocimiento de sí mismo y del mundo y, por tanto, mediante su búsqueda de la verdad en todos los dominios que le interesan. En segundo lugar, el hombre no puede realizarse como tal sino en la vida de la comunidad, de la polis (Abbagnano,N.:1963:272).

La cultura existe sólo como fin o término del proceso de formación cultural, en otros términos, es una realidad más alta que la de las cosas o de los hechos, es una idea en el sentido platónico, un ideal, una forma que los hombres deben tratar de conquistar y de encarnar en sí mismos. En este contexto, la cultura significa la formación del hombre, su mejoramiento y perfeccionamiento. Francis Bacon consideraba la cultura en este sentido como "la geórgica del alma", aclarando así el origen metafórico de la expresión. Es decir, referencia hacia el producto de esta formación, esto es, el conjunto de los modos de vivir y de pensar cultivados, civilizados, pulimentados a los que se suele dar también el nombre de civilización (Abbagnano,N.:1963:272).

Este enfoque clásico de la cultura como proceso de la formación específicamente humana, excluía evidentemente toda actividad infrahumana o suprahumana. En primer término excluía las actividades utilitarias, las artes, los trabajos y en general, el trabajo manual, juzgado propio del esclavo (que es un "instrumento animado"), ya que no distinguían al hombre del animal, que también debe desarrollar actividad para procurarse el alimento y satisfacer sus otras necesidades. También excluía toda actividad suprahumana, o sea, no dirigida a la realización del hombre en el mundo, sino con la mira de un destino ultramundano del hombre. En su primer aspecto, el ideal clásico de la cultura fue aristocrático, y en el segundo fue naturalista, aunque en ambos fue contemplativo, al ver en la vida teórica, totalmente dedicada a la búsqueda de la más alta sabiduría, el fin último de la cultura.

En la *Edad Media* se modificó en parte este concepto de cultura; lo que conservó fue el carácter aristocrático y contemplativo, pero transformó radicalmente el carácter naturalista. Las artes del trivio (gramática, retórica, dialéctica) y del cuatrivio (aritmética, geometría, astronomía, música) que entonces se denominaron "liberales" (en cuanto, según el concepto griego, son las únicas dignas de los hombres libres) constituyeron el fondo y el preámbulo de la cultura medieval, cuyo fin, no obstante, fue la preparación del hombre para sus deberes religiosos y para la vida ultramundana.

El *Renacimiento* en su tentativa de redescubrir el significado genuino del ideal clásico de la cultura, quiso llevarlo de nuevo a su carácter naturalista y concibió a la cultura como la formación del hombre en su mundo, esto es, como la formación que permite al hombre vivir del mejor modo y más perfecto en el mundo, que es suyo. Además, modificó el carácter contemplativo del ideal clásico, destacando el carácter activo de la "sabiduría" humana. El Renacimiento mantiene, no obstante, el carácter aristocrático de la cultura, es "sabiduría " y, como tal, está reservada a unos cuantos (Abbagnano:1963:273).

La primera tentativa para eliminar el carácter aristocrático de la cultura fue realizada por la ILUSTRACIÓN. Ésta tuvo dos aspectos esenciales:

- En primer lugar, intentó extender la crítica racional a todos los posibles objetos de investigación, y por lo tanto, consideró como error o prejuicio todo lo que no pasara por el tamiz de esta crítica.
- En segundo lugar, se propuso la máxima difusión de la cultura misma, considerándola instrumento de renovación de la vida social e individual y no patrimonio de los doctos (Abbagnano:1963:274).

Este ideal de la universalidad de la cultura sigue siendo un aspecto esencial de la cultura misma, no obstante la gran influencia del romanticismo que, por su carácter reaccionario y antiliberal, intentó de diversas maneras, la vuelta al concepto aristocrático de la cultura. En el ínterin, el dominio mismo de la cultura se iba ensanchando; las nuevas disciplinas científicas que se formaban y que adquirían su autonomía, parecían nuevos elementos constitutivos del ideal cultural, esto es, elementos indispensables para la formación de una vida humana equilibrada y rica.

“Ser culto” ya no significa poseer las artes liberales de la tradición clásica, sino conocer en cierta medida la matemática, la física, las ciencias naturales, además de las disciplinas históricas y filológicas en formación. El concepto de cultura comenzó por entonces, a significar “enciclopedismo”, o sea conocimiento general y sumario de todos los dominios del saber.

Las diferentes disciplinas (naturalistas y no naturalistas) se han extendido al punto de asumir proporciones importantes por la creciente industrialización del mundo contemporáneo que hace indispensable la formación de competencias específicas, logradas sólo mediante aprendizajes particulares, que confinan al individuo en un campo extremadamente restringido de actividades y de estudio.

Lo que más exige la sociedad a cada uno de los individuos es el *rendimiento* en la tarea o en la función que se le ha confiado y tal rendimiento depende, no ya de la posesión de una cultura general desinteresada, sino más bien de conocimientos específicos y profundos en alguna rama muy particular de una disciplina. Ahora bien, esta situación es determinada por la acción de condiciones histórico-sociales cuyo cambio o fin es imposible prever y no puede ser ignorada o empequeñecida por los que se ocupan del problema de la cultura.

El término de cultura designa, según se ha visto, un ideal de formación humana completa, o sea la realización del hombre en su auténtica forma o naturaleza humana. Las competencias específicas, habilidades particulares, destreza y precisión en el uso de instrumentos materiales o conceptuales, son cosas útiles, es más indispensable para la vida del hombre en la sociedad y de la sociedad en su conjunto, pero no constituyen, ni siquiera de lejos, el sustituto de una cultura entendida como *formación equilibrada y armoniosa del hombre como tal*.

La experiencia revela cada día los muy graves inconvenientes de una educación incompleta y especializada, sobre todo en los países donde ha sido conducida más a fondo, bajo el empuje de las exigencias sociales. El primer inconveniente es el de un permanente desequilibrio de la personalidad humana, encaminada en una *dirección única y concentrada en torno a pocos intereses y, por lo tanto, incapaz de afrontar situaciones o problemas que vayan más allá de tales intereses*.

Este desequilibrio, desde el punto de vista individual (puede producir diferentes formas de neurosis), es también grave desde el punto de vista social, ya que impide o limita mucho la comunicación entre los hombres, encierra a cada uno en un propio mundo restringido, sin interés ni tolerancia por los que se encuentran fuera de él. El segundo inconveniente es que los deja desarmados frente a las mismas exigencias que nace de la especialización de las disciplinas.

De cualquier manera, el problema fundamental de la cultura contemporánea sigue siendo el mismo: conciliar las exigencias de la especialización (inseparables de un desarrollo maduro de las actividades culturales) con la de una formación humana total o por lo menos suficientemente equilibrada. Para responder a este problema se discute actualmente en torno a la noción de una cultura general que debería acompañar a todos los grados y formas de la educación, hasta la más especializada.

Se pueden, sin embargo, indicar las características de una cultura general que, como la clásica *paideia*, se preocupe de la formación total y auténticamente humana del hombre. Tales como:

- Una cultura abierta, es decir, una cultura que no encierre al hombre en un ámbito de ideas o creencias limitado y circunscrito. El hombre "culto" es, en primer lugar, el hombre de espíritu abierto y libre que sabe comprender las ideas y las creencias de los demás aun cuando no pueda aceptarlas ni reconocerles validez.
- Una cultura viva y formadora debe estar abierta al porvenir, pero anclada en el pasado. En este sentido, el hombre culto es el que no se asusta frente a lo nuevo ni rehúsa las novedades, pero sabe considerarlas en su justo valor, conectándolas con el pasado y aclarando sus semejanzas y desacuerdos.
- La cultura está fundada en la posibilidad de *abstracciones operadoras*, esto es, en la capacidad de efectuar elecciones o abstracciones que permitan cotejos, valoraciones totales y, por lo tanto, orientaciones de naturaleza relativamente estable (Abbagnano:1963:276).

Se trata, por lo tanto, de una cultura que permita al hombre comprender y aceptar a los demás individuos de otros países, de otras culturas y no se deje llevar por prejuicios o verdades absolutas que impiden la interacción y comunicación con otras personas.

Las ideas generales no deben ni pueden ser impuestas arbitrariamente o aceptadas pasivamente por el hombre culto, en forma de ideologías institucionalizadas, sino que deben poder ser formadas de manera autónoma y relacionarse de continuo con las situaciones reales.

Desde este punto de vista, el problema de la cultura general se coloca, no como delineación de un currículo de estudio único para todos y que comprenda disciplinas de información general, sino como problema de encontrar, en todo grupo o clase de actividades especializadas y a partir de ellas, un proyecto de trabajo y de estudio coordinado con éstas o complementario, que enriquezca el horizonte del individuo y mantenga o reintegre el equilibrio de su personalidad.

En el significado moderno del término cultura, esta palabra es utilizada actualmente, sobre todo por sociólogos y antropólogos, para señalar el conjunto de modos de vida creados, aprendidos y transmitidos por una generación a otra, entre los miembros de una sociedad particular. En este sentido, la cultura no es la formación de un individuo en su humanidad o en su madurez espiritual, sino la formación colectiva y anónima de un grupo social de las instituciones que lo definen. Con este significado, el término fue usado quizá por vez primera por Spengler, que lo entendió como "la conciencia personal de toda una nación", conciencia que, en su totalidad, concibió como organismo viviente y que, como todos los organismos, *nace*, *crece*, y *muere* (Abbagnano, N.:1963:277).

Estas anotaciones, animadas por una analogía entre organismo y grupo humano que fue sugerida a Spengler por su explícito biologismo, no han tenido éxito, aparte del obtenido entre los representantes del profetismo contemporáneo. Pero han mostrado la utilidad de un término, como el de cultura para indicar el conjunto de modos de vida de un grupo humano determinado, sin referencia al sistema de los valores al que orientan estos modos de vida.

La resistencia a entender cultura simplemente como un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esa comunidad en referencia al mundo, se afirma que cultura es algo más que eso. Jean-Paul Sartre (1960) dice que “la cultura se configura como un conjunto de formas, pero de lo que se trata es de comprender el proceso del cual la cultura resulta ser sólo una dimensión, pero la principal. El sujeto verdadero del proceso histórico son las sociedades concretas, las cuales generan y viven un proceso de creación y destrucción de formas”. El modo como existen las formas culturales, se diría desde esta perspectiva, es simplemente un proceso de destrucción y reconstrucción por parte del sujeto social, dentro de cuya existencia hay esta dimensión cultural (Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:3).

Por su lado, Theodor W. Adorno (1986) dice que “se debe asentar, ante todo, algo muy simple: y es que lo específicamente cultural es precisamente sustraído a lo nudamente necesario para la vida, es decir, indispensable para la reproducción de ésta. El hombre pertenece al reino animal, pero es el animal superior, esta superioridad en buena parte debe entenderse gracias a la cultura la cual es creada en el proceso de apropiarse la naturaleza” (Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:3).

Todas las culturas han aparecido como una cristalización de las diferentes estrategias de supervivencia de los grupos humanos dentro de una naturaleza mucho más fuerte que ellos. De ahí que en las formas culturales se hagan legibles ciertas elecciones, que lo mismo reprimen determinadas necesidades de disfrute, y determinadas capacidades de producción mientras exageran otras diferentes que las sustituyen y permutan unas por otras.

Adorno (1984) afirma que la cultura tiene que aceptar, haciendo memoria, cuánto yace en el camino, y en este proceso no pasa de ser una dominación progresiva de la naturaleza, que se refleja en una racionalidad creciente y en formas de dominio cada vez más racionales. Es este proceso el que provoca la separación de la cultura, del proceso vital material. (Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:3).

Desde el mismo momento de su nacimiento todo individuo recibe una "herencia cultural" que asegura su formación, orientación y desarrollo como ente social. La herencia cultural no se limita a superponerse a la herencia genética, sino que se combina con ésta y determina los estímulos e inhibiciones que contribuyen a todas y cada una de las ontogénesis individuales, y modela la expresión genética en el fenotipo humano. Así pues, todo proceso de reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural.

Cultura es -en síntesis- un término mediante el cual se puede designar tanto la civilización más evolucionada como las formas de vida social más toscas y primitivas. El término es adaptado habitualmente, con este significado neutro, por filósofos, sociólogos y antropólogos contemporáneos. Y tienen la ventaja de no conceder privilegio alguno a un modo de vida con referencia a otro, en la descripción de un conjunto cultural. En efecto para un antropólogo, una materia rústica de cocinar un alimento es un producto cultural lo mismo que una sonata de Beethoven. La definición de cultura utilizada en este estudio y considerada por autores como Espinosa y Pérez (2001) como la mejor dada hasta hoy, es la de Kluckhohn y Kelly: "la cultura es un sistema históricamente derivado de explícitos e implícitos proyectos de vida que tienden a ser participados por todos los miembros de un grupo o de los especialmente designados" (Abbagnano:1963:277).

2.3 Dimensiones internacionales en la organización

La economía global es ahora una realidad. En efecto, muchas organizaciones operan en más de un país, y estas actividades multinacionales vienen a introducir nuevas y potentes dimensiones en el comportamiento organizacional. La expansión más allá de las fronteras nacionales representan algo más que un simple rebasar un confín geográfico. Es a la vez entrar en otros entornos sociales, políticos y económicos. Se alargan las líneas de comunicación y el control se torna algunas veces más difícil. De hecho, es de por sí difícil dirigir una organización en una lengua y en una cultura, y se complican más los problemas de comunicación cuando intervienen dos, tres, o más idiomas y culturas, según se advierte en la cita de Francis Blanchard " comprender la cultura del país anfitrión permite al individuo utilizar el canal más eficaz en la transmisión del mensaje" (Davis,K.y Newstrom, J.W:1994:590).

En el mundo, la gente está organizada en comunidades y naciones, cada una en su propia forma según sus recursos y legado cultural, se advierten semejanzas entre los países, pero también se observan diferencias significativas. Algunas tienen una economía de mercado, otras tienen una economía de planificación central y hay diversos matices de la realización de esos dos tipos contrarios de organización económica. Algunas naciones tienen una economía muy desarrollada, mientras que otras apenas empiezan a aprovechar y desarrollar sus recursos naturales y humanos, así como hay diferencias en el tipo de gobierno, desde regímenes dictatoriales hasta democráticos, diversos grado de desarrollo en la esfera educativa y social; y en cada caso difieren las condiciones de trabajo porque son distintas las actitudes, valores y expectativas de los participantes.

A fin de entender mejor tales diferencias y cómo influyen en el comportamiento organizacional a nivel internacional, los autores Davis y Newstrom (1994) menciona como aspectos principales las condiciones sociales, políticas y económicas:

Condiciones sociales

En países como México, la condición social predominante es el escaso desarrollo de los recursos humanos. Hay especialistas en administración, científicos y técnicos, pero existen deficiencias que reducen la capacidad de utilizar en forma productiva la mano de obra, por lo que es necesario importar temporalmente a especialistas y técnicos de otros países, mientras que inician programas de capacitación destinados a los trabajadores nativos del país a fin de adiestrarlos en el manejo de la tecnología utilizada por la empresa.

El hecho de prestar personal calificado a un país menos desarrollado para capacitar trabajadores nativos que lo sustituirán representa un beneficio más duradero para el desarrollo que prestar capital. Entra en juego el *efecto multiplicador de la capacitación*, por el cual los empleados calificados desarrollan a otros y a su vez los ciudadanos adiestrados se convierten en el núcleo para capacitar a un número aún mayor de trabajadores. Se produce un efecto de onda en el auto desarrollo, en forma muy semejante a lo que sucede cuando se lanza una piedra en el agua y su impacto se observa mucho más allá del sitio donde cayó.

Del mismo modo que el tamaño de la piedra y el lugar donde cae determinan a qué distancia se irradiarán las ondas, también el grado y el enfoque de la capacitación determinan su impacto a largo plazo. Las áreas ocupacionales cuyo desarrollo dará el máximo rendimiento son el personal científico, profesional y administrativo. Los estudios internacionales demuestran que la productividad per-cápita tiende a elevarse al aumentar la proporción de estas actividades en la fuerza de trabajo (Davis, K. y Newstrom, J.W:1994:591).

Otra condición social importante es que la cultura local no está familiarizada con el tipo o el nivel avanzado de tecnología ni con el tipo de organizaciones complejas, ya que las diferentes empresas han adaptado su cultura a una forma de vida industrial y organizacional que difiere de la forma de organizarse y el grado de producción de los países avanzados como Alemania o Estados Unidos.

Condiciones políticas

Las condiciones políticas que tienen un efecto importante en el comportamiento organizacional son la inestabilidad del gobierno, las tendencias nacionalistas, la subordinación de las empresas y la mano de obra a un estado autoritario. La inestabilidad afecta directamente a las organizaciones que desean establecer o ampliar sus actividades en el país anfitrión, haciendo que adopten una actitud muy conservadora respecto a inversiones ulteriores. Esa inestabilidad organizacional hace inseguro al personal, de modo que adoptan una actitud pasiva y de poca iniciativa. Los trabajadores pueden llegar al empleo con una actitud de "lo que será será, entonces no tiene caso que trate de cambiar esta situación".

Pese a la inestabilidad, los ciudadanos del país sienten una fuerte tendencia a dirigir su país y sus organizaciones sin interferencias de extranjeros, simplemente un administrador de otro país será objeto de rechazo. En otras naciones la mano de obra organizada no es independiente, sino que en gran parte constituye un sector de estado autoritario donde las empresas advierten que el estado tiende a realizar negociaciones colectivas y otras prácticas que afectan a los trabajadores.

Condiciones económicas

Las condiciones económicas más importantes en los países en vías de desarrollo, como es el caso de México, son un bajo ingreso per-cápita y una inflación rápida, esto hace insegura la vida económica de los trabajadores, deben gastar rápidamente su dinero antes de que pierda su valor. Los ahorros en unidades fijas de moneda no tienen sentido por devaluarse con mucha rapidez, por tanto los trabajadores no planean su futuro con la misma seguridad como lo hacen en los países desarrollados. Se vuelven más dependientes del gobierno y sienten mayor ansiedad respecto a su bienestar personal, lo cual puede originar también problemas sociales.

Al examinar las condiciones sociales, políticas y económicas en forma global, se advierte que impiden la introducción de una tecnología avanzada y de complejos sistemas organizacionales; limitan la estabilidad, seguridad y recursos humanos calificados que requieren los países en desarrollo para ser más productivos. Una nueva planta en un país en desarrollo generalmente no producirá con la misma eficiencia con que lo haría en una nación industrializada, porque las condiciones ambientales que rodean la empresa no soportan una productividad alta. Tales condiciones no pueden ser cambiadas rápidamente pues están muy arraigadas en la estructura social de una nación y forman parte de su idiosincrasia. Una alta productividad no se consigue con soluciones tan simples como la construcción de más fábricas o la inversión de más capital.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.4 Cambio de cultura

La cultura es la conducta convencional de su sociedad e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La gente aprende a depender de su cultura, esta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos. Existen sin embargo, dos tipos de cambio que pueden confrontar las personas en su trabajo. Uno es el cambio a una nueva localidad y su cultura, el otro, el cambio gradual de su propio ambiente. Para evitar efectos negativos, los trabajadores necesitan aprender a adaptarse a tales cambios.

Las empresas frecuentemente transfieren a sus empleados de una ciudad a otra debido a nuevas asignaciones de trabajo. El empleado que se cambia a otras localidades de trabajo, generalmente experimenta varios grados de choque cultural, es decir, un sentimiento de confusión, inseguridad y ansiedad causado por un ambiente nuevo y extraño. Se preocupa por no saber cómo actuar o por el temor a perder su auto confianza al dar y obtener respuestas equivocadas.

Un cambio cultural no necesariamente debe ser extraordinario para provocar cierto grado de choque, por ejemplo si se muda o transfiere a un empleado de una pequeña ciudad a otra, tanto él como su familia pueden sufrir un choque cultural. Ocurrirá algo semejante si el empleado de México es transferido a una pequeña localidad de una zona rural aislada. Toda la familia estaría confundida: no sabría como actuar, ni como vestirse o tal vez tampoco sabría que hacer con su tiempo.

El choque es más intenso cuando se pasa de una nación a otra, en especial si el idioma es diferente. En el caso de empleados sin preparación, el ambiente puede dar la impresión de ser un caos auténtico. Se sienten desorientados, se aíslan y quieren regresar a casa en el siguiente vuelo. Pero una cultura diferente a la nuestra no es un caos conductual, es una estructura sistemática de patrones conductuales, tal vez tan sistemática como la cultura del país natal del empleado. Puede entenderse si tiene actitudes receptivas y si se le da una preparación de antemano. Pero siempre será diferente y estas diferencias son causas de tensión para los que llegan a otro país, sin importar su adaptabilidad.

Davis y Newstrom (1991) mencionan que existen algunas áreas de diferencias culturales nacionales en el trabajo y fuera de él (Davis,K.; Newstrom, J.W.:1994:56):

A) En relación con el trabajo:

- Modelos de iniciación aceptable al establecer contacto con el supervisor.
- Modelo de horas de trabajo.
- Avance esperado en el trabajo.
- Practicas de comunicación.
- Enfoque de toma de decisiones.

B) Sin relación con el trabajo:

- Actividades recreativas.
- Música.
- Comida.
- Sistemas de transporte.
- Condiciones del hogar.
- Formas de vestir.

Un segundo tipo de cambio cultural ocurre cuando el ambiente que rodea al empleado adquiere una forma distinta. Aun cuando haya permanecido en el mismo lugar, el cambio cultural puede tener efectos notables en él, por ejemplo, algunos de esos cambios son los valores morales, los adelantos tecnológicos o las alteraciones en la composición de la fuerza de trabajo. Los empleados más activos vigilarán esos cambios y tratarán de adaptarse a la cultura que nace en su entorno. Otro ejemplo de la evolución cultural ha sido el surgimiento de parejas con doble carrera, o sea matrimonios en que ambos cónyuges tienen una profesión individual. A consecuencia de esta tendencia, tanto el matrimonio como la empresa necesitan adaptarse a las nuevas condiciones.

A partir de la década de 1950 y hasta 1970 surgieron nuevos valores culturales relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente. La gente comenzó a percatarse que las acciones organizacionales transferían costos a la sociedad exterior junto con los beneficios y se percibió un impulso decidido por mejorar esta relación costo-beneficio.

Estos valores se denominan responsabilidad social, respuesta social, o compromiso social. La *responsabilidad social* es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización.

En el seno de la organización se determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros los miembros de una organización, es, en otras palabras, el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que en su totalidad constituyen su cultura. Algunas organizaciones presentan diversas características: unas son afables y amistosas, otras frías o escépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por todos los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces porque la organización tiende a atraer y conservar individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. La mayor parte de las primeras tentativas se basaban en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. En otras se recurren a entrevistas y cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y las creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada.

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla a su personal, en especial a los empleados de ingreso reciente. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. De manera parecida, las empresas desean que los nuevos empleados se adapten y, por lo mismo, muchas de ellas usan un método que les ayude a lograr esto.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Este proceso incluye métodos formales como adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa; y medios informales como modelamiento de papeles que ofrecen los mentores para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es como imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de “aprender las reglas del juego” que les permitan sobrevivir y prosperar en la empresa.

Un proceso recíproco ocurre en la otra dirección. También los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa. Se produce la individualización cuando logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

Cuando se observa la interacción entre socialización e individualización se muestran dos tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y los valores de la empresa, ejerciendo a la vez diversos grados de influencia. Si suponemos que la cultura de cierta organización invita a los empleados a ponerla en tela de juicio, a desafiarla o a hacer innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva, los "individuos creativos" pueden infundir nueva vida e ideas en beneficio de la empresa. En cambio los dos extremos - rebelión y conformismo total - pueden perjudicarla y, también, a la larga, perjudicar la carrera del individuo.

2.5 Barreras que impiden la adaptación

Cada vez es más frecuente que empresas y universidades envíen trabajadores, empleados, e investigadores a realizar algún tipo de capacitación o estudio específico en el extranjero, pero las diferencias culturales a las cuales los individuos se ven expuestos pueden afectar negativamente en su integración, desarrollo y desempeño personal, redundando en la eficiencia terminal de los intercambios entre las organizaciones.

Los psicólogos mencionan que "un grupo ha logrado una adaptación activa a la realidad cuando adquiere *insight*, se hace consciente de ciertos aspectos de su estructura y dinámica, adecua su nivel de aspiración a su status real, determinante de sus posibilidades. En un grupo sano, verdaderamente operativo, cada sujeto conoce y desempeña su rol específico, de acuerdo con las leyes de la complementariedad. Es un grupo abierto a la comunicación, en pleno proceso de aprendizaje social, en relación dialéctica con el medio" (Warren, H.C.:1973:18).

La adaptación activa a la realidad y el aprendizaje, están indisolublemente ligados. Los sentimientos básicos de pertenencia, cooperación y pertinencia que operan en todo grupo humano se conjuguen armónicamente en el logro de una gran productividad. Algunos indicadores de adaptación activa a la realidad son:

- Posibilidades de asumir nuevos roles.
- Poder asumir mayor responsabilidad.
- Pérdida de roles anteriores inadecuados para la situación en el aquí-ahora-conmigo y en la tarea (Warren, H.C.:1973:18).

Sin embargo, las dificultades socio-culturales de entendimiento se manifiestan desde el primer contacto o visita, y tienden a agudizarse cuando se pretende que esa interacción sea por un tiempo mas o menos prolongado, este choque cultural sucede invariablemente cualquiera que sea el grado de adaptabilidad del individuo.

Según la experiencia del Berlitz, el fracaso de una misión en el extranjero es un hecho que afecta a todas las personas involucradas en ella y ese fracaso genera un gasto anual de miles de millones de dólares estadounidenses. Las empresas, por su parte, han llegado a la conclusión de que las causas de este fracaso son la incapacidad de adaptación a una nueva cultura y el descontento de las familias (Berlitz: 2000).

Con frecuencia el establecimiento de contacto entre personas a nivel internacional se ha visto coronado por el fracaso. Sin embargo, las organizaciones o personas afectadas no suelen hablar de ello, puesto que se podría suponer que la causa ha sido la «incompetencia» propia o ajena. Pero, hay que señalar que únicamente se puede aprender esclareciendo las razones ocultas, las que no se revelan a primera vista. A menudo, al tratar de comprender y esclarecer esas causas los afectados tienen serias dificultades, puesto que generalmente ellas son subyacentes. Es común que los actores creen que el fracaso o el quiebre de una relación se deba a deficiencias personales de la otra parte, o a razones idiomáticas relativamente banales. Por el contrario, rara vez se supone que las causas del comportamiento de una y otra parte son de carácter cultural.

Desde la década de los 70's, los administradores de personal de Estados Unidos en corporaciones multinacionales se han plagado por un persistente y recurrente problema: tasas significativas de retorno prematuro de gerentes expatriados (Mendenhall, M. Y Oddou, G: 1985:39).

La incapacidad de gerentes expatriados de ajustarse a la cultura del anfitrión y a su ambiente social y de negocios, es costosa en términos del desempeño administrativo, productividad en operaciones en el extranjero, relaciones con clientes y eficacia de las operaciones. Se ha estimado que la tasa de fracasos de expatriados de 1965 hasta 1985 en Estados Unidos ha fluctuado entre el 25 y 40 por ciento, con el costo promedio por fracaso a la compañía patrocinadora de un rango entre \$55,000 y \$85,000, dependiendo del tipo de cambio internacional y localización de la asignación. También hay costos "invisibles" debido al fracaso de un gerente en el extranjero: la pérdida de autoestima y autoconfianza en la habilidad directiva de los expatriados y la pérdida de prestigio entre sus colegas (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:39).

A pesar de la clara necesidad para una selección efectiva, políticas de entrenamiento y programas para expatriados, los directores de personal han empleado consistentemente métodos rígidos y tradicionales en la selección e instrucción de gerentes expatriados.

Al cambiar de un país a otro se producirá cierta cantidad de confusión, desorientación y alteración emocional, esto se llama choque cultural, por ejemplo si un empleado mexicano es transferido a trabajar a Alemania, Estados Unidos u otro país.

El empleado deberá ajustarse a las diferencias que incluirían desde el tipo de gobierno, el idioma, días festivos, etc. Sin embargo, el choque cultural será más severo cuando los individuos pasan a culturas que se parecen menos a su entorno anterior.

En países como Estados Unidos, la tasa de fracasos de gerentes expatriados (los que son enviados a países extranjeros) se ha estimado entre 25% y 0 %. Cada fracaso puede costarle a la empresa hasta \$85,000 dólares y son incalculables los costos del empleado: pérdida de seguridad en sí mismo, tensiones familiares y disminución de su estima entre los colegas.

La respuesta a este problema de adaptación cultural se encuentra en dos áreas: una mejor selección de candidatos para misiones internacionales sobre la base de otros factores que no sean simplemente la competencia técnica, lo mismo que una mejor preparación y capacitación de los empleados y de sus familias antes de su transferencia (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:44).

Siempre que una empresa expande sus operaciones y sus fronteras geográficas abarcan dos o más países, tiende a volverse multicultural y entonces afrontará el reto de integrar diversas culturas en su seno.

El multiculturalismo tiene lugar cuando los empleados pertenecientes a dos o más culturas interactúan entre sí en forma regular. Los ejecutivos y técnicos que llegan a otra nación para instalar o aprender un sistema organizacional o tecnológico avanzado necesitan ajustar sus estilos de liderazgo, sus patrones de comunicación y otras prácticas para adaptarse al país anfitrión. Se les llama *expatriados* por provenir de otra nación, su papel es lograr una fusión de culturas donde ambas partes se ajusten a la nueva situación de buscar mayor productividad en beneficio de la empresa y de los ciudadanos del país donde opera.

Los personas expatriados tienden a formar barreras que impiden su adaptación cultural a un país huésped como una reacción de protección hacia el medio ambiente hostil o desconocido, tales como:

- **PARROQUIALISMO:** La característica dominante de todas las operaciones internacionales es que se realizan dentro de un sistema social diferente a aquel en que tiene su sede la empresa. Y este nuevo sistema social afecta la respuesta de todos los que intervienen en él. Los directivos y otros empleados que llegan a un país para trabajar en una empresa tienden espontáneamente a mostrar varios comportamientos que suelen realizar los ciudadanos de su patria. Se dice que las personas son parroquianas en el sentido de que ven desde su propia perspectiva, no captan las diferencias entre culturas y si las llegan a percibir, tienden a concluir que el impacto de tales diferencias es insignificante.

- **INDIVIDUALISMO:** Los expatriados de Estados Unidos y de otros países pueden ser relativamente individualistas, o sea que dan mucha importancia a sus necesidades y bienestar personal. El individualismo sugiere a la gente que sus acciones deberían estar guiadas por el lema "preocúpate ante todo por ti mismo", esta característica puede crear conflicto en los expatriados si no se adaptan a la profunda orientación del grupo en otras culturas como la japonesa.
- **ETNOCENTRISMO:** Otra barrera potencial contra una fácil adaptación a otra cultura ocurre cuando la gente está predispuesta a pensar que en su patria las condiciones son mejores. A esta inclinación se le llama criterio de auto referencia o etnocentrismo. Si bien esta manera de percibir las condiciones es muy natural, obstaculiza entender el comportamiento humano en otras culturas y conseguir la productividad de los empleados locales, los expatriados necesitan entender las condiciones culturales del país, Aún con este conocimiento, es preciso que sean lo suficientemente adaptables para integrar la comunidad de intereses de las dos o más culturas que intervengan.
- **DISTANCIA CULTURAL:** A fin de predecir el grado de adaptación que puede requerirse cuando un gerente expatriado llegue a otro país, conviene entender la distancia cultural que existe entre los dos países. La distancia cultural es la diferencia entre dos sistemas sociales cualesquiera, pudiendo ser mínima hasta sustancial. Sin embargo, los puestos de los expatriados requieren que sean lo bastante adaptables para integrar los intereses de las dos o más culturas en cuestión.
- **CHOQUE CULTURAL:** Cuando los empleados llegan a otra nación tienden a sufrir un choque cultural, o sea una inseguridad y desorientación causadas por el encuentro con una cultura diferente. Quizá no sepan actuar, pierdan la seguridad en sí mismos o teman causar mala impresión, también es posible que sufran una perturbación emocional. En los casos graves, el ambiente les parece un caos social y ello merma su capacidad para dar un buen desempeño. Hay individuos que se aíslan de los demás, pero una cultura diferente no es un caos conductual, es una estructura sistemática de patrones conductuales, probablemente tan sistemática como la propia cultura.

Pero es distinta y las diferencias constituyen una fuerte tensión para los recién llegados cualquiera que sea su grado de adaptabilidad (Davis,K.y Newstrom, J.W:1994:596).

El choque cultural es prácticamente universal, se presenta incluso cuando se pasa de un país industrializado a otro igualmente avanzado. Algunas de las razones más frecuentes del choque cultural son:

- ♦ Diferente filosofías administrativas.
- ♦ Nuevo lenguaje.
- ♦ Distintos alimentos, vestido, formas de manejo de automóvil, disponibilidad de bienes.
- ♦ Actitudes ante el trabajo y ante la productividad.
- ♦ Separación de amigos y compañeros de trabajo.
- ♦ Sistema monetario (Davis,K.y Newstrom, J.W:1994:599).

Muchos expatriados señalan tener problemas para adaptarse a las distintas filosofías de la administración de recursos humanos, un idioma extraño, la moneda local y las actitudes ante el trabajo en otra cultura.

Los investigadores Simcha Ronen y Allen I. Kraut (1977) realizaron un estudio sobre países industrializados en el mundo occidental que revela que se pueden agruparse en 5 divisiones socioculturales primarios de los países industrializados (Ronen,S. y Kraut,A.I.:1977) :

- Grupo angloamericano, comprende US, Inglaterra, Canadá y Australia.
- Grupo nórdico, incluye Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia.
- Grupo latino europeo abarca Portugal, España, Italia, Francia y Bélgica.
- Grupo Latinoamericano comprende Perú, México, Argentina, Chile, Venezuela.
- Grupo centroeuropeo contiene Alemania, Austria y Suiza.
- Israel, India, Japón y Brasil no encajan en ninguno de los cinco grupos anteriores.

Con estos datos, una empresa puede intentar asignar a los empleados dentro de su grupo de naciones, lográndose con ello una adaptación más fácil y atenuándose el choque cultural, por ejemplo, un empleado canadiense destinado a Australia se adaptará más rápidamente que un español enviado al mismo lugar.

2.6 Revisión de estudios sobre diversidad cultural

Diversas áreas del conocimiento, como la sociología y la antropología, han realizado innumerables estudios sobre cultura aportando teorías sobre los diferentes sistemas sociales. Sin embargo, con la concepción de la aldea global y la intensa relación de individuos por cuestiones de migración, comerciales o económicas se han intensificado los estudios sobre este tema. Autores como G. Hofstede, Russell, Mesquita y Frijda, Markus y Kitayama, Smith y Bond, Paéz y cols. y otros han realizado estudios sobre la diversidad cultural entre países tratando de conceptualizar los rasgos distintivos y de comportamiento de las personas originarias de diversas culturas, detectando así, los rasgos culturales importantes que influyen en la manera de actuar y hacer de las personas de cada país para establecer buenas relaciones, evitar conflictos y optimizar inversiones.

Uno de estos autores, Geert Hofstede, ha realizado un amplio análisis de la diversidad cultural. A diferencia de la mayor parte de los estudios realizados sobre la organización que incluían una cantidad limitada de países o se analizaban diferentes empresas en diferentes países. Hofstede encuestó 116,000 empleados en 40 países que trabajaban en una empresa multinacional (Robbins,S.P.:1993:77).

Su base de datos confirmó que la cultura nacional tiene muchas consecuencias en los valores y las actitudes laborales de los empleados y menciona 4 dimensiones de la cultura nacional: el individualismo en comparación con el colectivismo, la distancia del poder, la evasión de la incertidumbre, la cantidad en comparación con la calidad de vida.

1.- *El individualismo en comparación con el colectivismo.* El individualismo se refiere a un marco social cerrado donde se supone que la gente cuida básicamente sus intereses y los de su familia inmediata. Esto es posible en razón de la gran libertad que la sociedad concede a los individuos. Tiene un grupo de valores referidos a un bajo compartir con los demás y a una independencia afectiva y la identidad depende de elecciones y logros personales. Su contraparte, el colectivismo, se caracteriza por un marco social estrecho donde las personas esperan que otros, pertenecientes a su mismo grupo les cuiden y protejan cuando tienen problemas, a cambio de esa seguridad, sienten que le deben absoluta lealtad al grupo. Se relaciona con un alto compartir con los demás y una dependencia afectiva al grupo y la identidad viene definida por el lazo de unión con grupos relevantes.

2. *La distancia de poder.* Las personas por naturaleza tiene diferentes capacidades física e intelectuales, esto a su vez produce diferencias de riqueza y poder. Hofstede usó el término de distancia de poder como medida del grado en que una sociedad acepta el poder de las instituciones y organizaciones se distribuya con desigualdad. En una sociedad con grandes distancias de poder en las organizaciones, los empleados manifiestan gran respeto por las personas que tienen autoridad; los títulos, los rangos y las posiciones tienen mucho peso. En cambio, una sociedad con poca distancia de poder reduce las desigualdades en la medida de lo posible; los superiores tienen autoridad, pero los empleados no temen ni admiran al jefe.

3. *La evasión de la incertidumbre.* Describe la medida en que una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas, ambivalentes y tratan de evitarlas. Las sociedades que evaden poco la incertidumbre son sociedades que preparan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. Las personas de estas sociedades se sienten más o menos cómodas ante los riesgos, asimismo toleran los comportamientos y las opiniones que difieren de los propios porque no lo sienten como amenazas. En cambio, una sociedad que evade mucho la incertidumbre se caracteriza porque la gente siente mucha ansiedad, la cual se manifiesta en forma de nerviosismo, tensión y agresividad. La gente se siente amenazada por la incertidumbre por lo que crean mecanismos para ofrecer seguridad y reducir los riesgos; es probable que las organizaciones tengan reglas más formales, se toleran menos las ideas y las conductas desviadas y se caracterizan por tener poca movilidad laboral.

4. *La cantidad en comparación con la calidad de vida.* Algunas sociedades dan importancia a la cantidad de vida donde valoran aspectos como la agresividad, la consecución de dinero y el materialismo, otras culturas tienden a la calidad de vida, es decir, conceden importancia a las relaciones- y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás (Robbins,S.P.:1993:78-79).

En la investigación de Hofstede se encontró un cluster formado por Europa Occidental y Norteamérica definido por un alto individualismo y baja distancia de poder. Otro cluster formado por la mayoría de los países latinoamericanos y asiáticos emerge definido por un bajo individualismo y alta distancia de poder. Alemania es más individualista, México es colectivista y “masculino” (Páez,D. y otros:1994).

Las dimensiones culturales de Hofstede analizan las variaciones entre valores y muestran estabilidad y validez entre culturas, estas dimensiones se relacionan con la experiencia emocional y el afrontamiento que pueden dar lugar a diferencias en la representación de las emociones. Se entiende como representaciones de las emociones a la concepción de un escenario prototípico de atributos de estados afectivos. Los principales tipos de atributos de estados afectivos son:

- a) Antecedentes de sucesos que provocan emociones;
- b) Reacciones internas (cambios psicológicos y motores, reacciones subjetivas o “mentales”);
- c) Tendencias de acción y conductas expresivas abiertas e instrumentales;
- d) Tendencias de afrontamiento y autorregulación (Páez,D. y otros:1994).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El estudio sobre las diferencias entre culturas respecto a la representación de la experiencia emocional es importante para la comprensión de cómo la emoción está implicada en la construcción de las realidades sociales.

Se han realizado otras investigaciones donde se estudian las diferencias en las representaciones de las emociones básicas en varios países, donde cada uno tiene su propia historia social y sus valores culturales. Para los otros autores como Mesquita y Frijda (1992) existe una fuerte evidencia que muestra la similitud transcultural de antecedentes generales, expresiones faciales, cambios corporales percibidos y tendencias de acción de las emociones (Páez,D. y otros:1994).

Las reacciones subjetivas y verbales, y los procesos de afrontamiento y regulación de las emociones están más relacionadas con la variabilidad cultural. Por ejemplo, en un estudio transcultural se muestra que los norteamericanos presentan una mayor expresión facial de alegría y tristeza que los europeos y japoneses, esto sugiere la existencia de reglas de exhibición más expresivas en Norteamérica que en Europa y Japón (Páez,D. y otros:1994).

Para autores como Markus y Kitayama (1991) la representación de sí mismo o de la persona y de la representación social del individuo difiere entre las culturas. Para las culturas individualistas se enfatiza una concepción del individuo como separado, autónomo, autosuficiente e independiente, mientras que para las culturas colectivistas enfatizan la representación de la persona como una entidad centrada en las relaciones con otros, conectadas y dependientes del contexto social (Páez,D. y otros:1994).

Para los autores Páez y cols., Taylor y Brown, Markus y Kitayama, afirman que los sujetos de culturas individualistas muestran las siguientes características:

- atribuyen los fracasos a causas externas y los éxitos a causas internas (sesgo cognitivo defensivo).
- tienden a sobrevalorar su invulnerabilidad frente a los hechos negativos y a sobreestimar su capacidad de control (sesgo de ilusión de control).
- creen y juzgan como más positivo y correcto, la idea de que el sujeto controla el mundo (comparten una norma de internalidad)
- creen ser mejor que la mayoría, aunque también creen que sus emociones y características son comunes, el llamado falso consenso (sesgo de falsa unicidad y de primus inter pares) (Páez,D. y otros:1994).

Según el punto de vista de Morales y cols.(1992), las culturas individualistas promueven la distancia y el autocontrol emocional, la autosuficiencia, el planteamiento explícito de los conflictos, la confrontación abierta y se prima la tarea instrumental y el logro, por encima de la expresividad y la sociabilidad.

De forma opuesta, las culturas colectivistas enfatizan las relaciones interdependientes en los grupos “naturales” de pertenencia, promueven la ocultación del conflicto, la comprensión y empatía afectiva, la expresión de afecto positivo y enfatizan el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales de “sangre”, según autores como Triandis y cols. (1988), Markus y Kitayama (1991) y Morales y cols.(1992) (citados en Páez,D. y otros:1994).

La cultura individualista posee una representación independiente de sí mismo y de las emociones. El núcleo de la representación interna del sujeto se localiza en un punto de vista independiente de sí mismo. Los aspectos más salientes de las experiencias emocionales son las reacciones internas (síntomas corporales, tono hedónico, reacciones subjetivas). Los sujetos que comparten una visión independiente de sí mismo y las emociones, están motivados a expresar y revivir los atributos internos de las emociones, según los autores Markus y Kitayama (1991) y Smith y Bond (1993). (citados en Páez,D. y otros:1994).

La cultura colectivista posee una representación interdependiente de sí mismo y las emociones. La representación de sí mismo se ubica en las relaciones del sujeto con los demás. Los sujetos que viven en una cultura colectivista y comparten un punto de vista interdependiente de sí mismos, son más sensibles a los aspectos externos y de relación social de la experiencia emocional (antecedentes sociales, conducta abierta y regulación). Estos sujetos presentan una motivación a expresar y revivir reacciones emocionales que potencian su posición interdependiente con los demás, ésta posición se encuentra respaldada por los autores Ross y Nisbett , Markus y Kitayama , Smith y Bond (citados en Páez,D. y otros:1994).

En un estudio intercultural realizado por D. Páez y cols (1994) las culturas colectivistas (como Chile y México) en oposición a las culturas más individualistas (Bélgica y España), tienen una representación de las emociones relacionada con relaciones interdependientes. En las primeras culturas serán más salientes los antecedentes sociales y grupales de las emociones, mientras que en las últimas lo serán las causas egocéntricas e individuales (Páez,D. y otros:1994).

Markus y Kitayama (1991) y Smith y Bond (1993) obtuvieron resultados que apoyan las ideas previas en relación con la intensidad e importancia de la expresión emocional interna frente a la externa. La experiencia emocional se percibe de manera más fuerte e intensa en las culturas individualistas que en las culturas colectivistas. Los sujetos de culturas colectivistas controlaban más las reacciones verbales abiertas y expresan menos reacciones motoras expresivas abiertas que los sujetos de culturas individualistas (Páez, D. y otros:1994).

Finalmente, respecto a las reglas de expresión, exhibición y afrontamiento, algunos resultados muestran diferencias entre las culturas. Mientras que en las culturas colectivistas la expresión emocional se asocia a una adaptación a los roles contextuales y a un manejo de impresiones, en las culturas individualistas la expresión emocional significaría la expresión de estados internos. Como apoyo a esta idea, según Markus y Kitayama (1991), se pueden citar las investigaciones que muestran que los sujetos colectivistas tienden a nombrar menos atributos de autocontrol de emociones, ocurriendo lo opuesto con miembros de culturas individualistas (Páez, D. y otros:1994).

Díaz- Loving y cols. (1981) mencionan que habitualmente los mexicanos no actúan directamente ni intentan modificar el mundo en su búsqueda de control, en su lugar, parece que utilizan el control indirecto. Así, los sujetos se acomodan a la realidad existente, mediante actos que limitan el individualismo y la autonomía pero que aumentan la integración social o la buena adaptación al entorno. Puede decirse que ya es muy difícil evitar las relaciones cuando se experimenta un conflicto con los demás en las culturas colectivistas, puede existir fuertes normas emocionales para evitar el conflicto y restablecer las relaciones (Páez, D. y otros:1994).

Respecto a la vergüenza, Sueda y Wiseman (1992, citado en Smith y Bond, 1993) encontraron que los sujetos individualistas tendrán más a utilizar el humor y la justificación, mientras que las personas colectivistas utilizaban más la disculpa. Estas diferencias en el estilo de afrontamiento pueden ser explicadas en términos de valores culturales, los cuales enfatizan la protección de la autonomía en las culturas individualistas y la protección de las relaciones en las culturas colectivistas (Páez, D. y otros:1994).

Por, último, la cultura puede influir en el tipo de emoción que domina en el medio social. Markus y Kitayama (1991) argumentan que en las culturas individualistas, las emociones como el enojo, la frustración individual o el orgullo personal se apoyarían e atributos internos del sujeto, como referentes centrales. De esta manera, el orgullo y la alegría se asociarían a la satisfacción de necesidades y características internas y el enojo y la tristeza se podrían asociar al bloqueo ("Esta persona me impide obtener lo que quiero") o a la pérdida de objetivos personales.

Las emociones como la simpatía o la vergüenza tienen como puntos de referencia a otras personas más que a los atributos personales internos, es decir, serían una consecuencia de ser sensible ante los demás, de saber tomar la perspectiva del otro y de orientarse a promover la interdependencia.

Para los sujetos pertenecientes a culturas colectivistas, ser expertos en esas emociones sería adaptativo. Estos sujetos deberían ser expertos en manejar y modular las emociones negativas de confrontación (enojo orgullo) y en expresar emociones "pro-sociales". En el ámbito de las relaciones endogrupales, son emocionalmente más sensibles a hechos que afectan a otros, mientras que simultáneamente se evita la expresión de emociones de confrontación y centradas en la reafirmación del yo.

Las implicaciones de una cultura colectivista para la regulación interpersonal son diferentes a una cultura individualista. En una cultura colectivista habría una menor manifestación de emociones negativas (de enojo). Sin embargo, generalmente hay una asociación entre colectivismo y estructuras sociales, de gran diferenciación entre grupos y de relaciones de poder muy vertical.

Según la interpretación de Díaz- Loving y cols. (1981) apoyada en estudios previos de socialización y antropológicos, el estilo de confrontación típico y deseable socialmente en la cultura mexicana es pasivo, de auto modificación y emplea las funciones "colectivistas" de "servicio", de expresión y comunión femenina (citados en Páez, D. y otros: 1994).

En el caso de las culturas europeas latinas, mediterráneas y latinoamericanas se valora la capacidad de “ser simpático”, de mostrar simpatía y empatía hacia los otros, así como la de respetar y compartir los sentimientos de los demás, según estudios realizados por Triandis, Marin, Lisnsky y Betancourt (1984) (citados en Páez,D. y otros:1994).

Países como Chile y México comparten la norma cultural de minimizar la expresión de afectividad negativa en situaciones de conflicto y de maximizar la expresión media de afectividad positiva en situaciones de cooperación. La dimensión de jerarquía o la norma de un poder social distanciado y no discutido, particularmente en el caso de los sexos, está presente en toda Latinoamérica pero con más frecuencia en México.

Lo que en una cultura es el despliegue normal y que no comporta emociones positivas intensas, en otra se considera como una muestra de intimidad importante, asociada a relaciones estables. Lo que en una cultura es una negativa indirecta, en la otra es una aceptación o una respuesta que provoca confusión. Algunos aspectos de los estereotipos, han sido confirmados mediante una investigación transcultural realizada en Europa. Los resultados encontrados mostraron que los italianos y españoles presentaban una mayor intensidad emocional que los belgas, alemanes, franceses y suizos. Los italianos describían su experiencia como más emocional, con mayor número de reacciones físicas y con menos control de la verbalización. Italianos y españoles proporcionaron, además más antecedentes emocionales situados “ en la plaza pública” mientras que los belgas y alemanes se referían más a antecedentes que ocurrían “en el interior” física y relacionalmente (las emociones ocurrían en el contexto de las relaciones cercanas).

2.7 La cultura en la organización

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos en parte aceptarlas, para a su vez ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general. La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

2.7.1 La identidad del mexicano

La cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y de todos los días y está presente siempre. La historia de cada hombre y de cada mujer es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural. Actualmente hay una resistencia a entender la cultura simplemente como un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y que ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esa comunidad con referencia al mundo. Se ha dicho que todo individuo recibe una herencia genética y una herencia cultural, podemos agregar además que la personalidad de un sujeto es resultado de las dos anteriores, más su historia personal.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Autores como Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía (1992), proponen un esquema donde los valores juegan un papel muy importante, siendo éstos los elementos dinámicos que definen la cultura en los diferentes campos, tales como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión, etc. Según algunos autores mexicanos, se pueden identificar a "grosso modo" dos componentes básicos el origen de estos valores, en el caso de México (Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:4):

1) El indígena, que actúa como el inconsciente silencioso de nuestra personalidad social. Para entender la herencia de los valores indígenas hay que penetrar en su cosmovisión cíclica, del eterno retorno al origen, de rituales, de purificación, donde lo religioso y lo cotidiano, confunden su espacio y su tiempo.

2) El hispano, donde la conquista y la colonización española en América involucró la búsqueda de poder, explotación, riqueza y con la convicción de realizar la tarea de civilizar a pueblos inferiores y el noble propósito de evangelizar. Llámese encuentro, conquista o evangelización, lo que dio como resultado fue un nuevo mexicano con un conflicto de identidad y de lealtades.

Para conocer los condicionamientos profundos que mueven al mexicano a interpretar la realidad en formas peculiares, y los resortes psíquicos que lo llevan a actuar, es necesario una investigación dedicada sólo a ello; pero no por esto podemos dejar de mencionar aspectos que creemos son importantes. Primeramente, la crisis de identidad toma las formas de disimulo y de máscaras, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social, en el nosotros. Como mencionó Octavio Paz en su libro *El laberinto de la Soledad* "El mexicano siempre está lejos, lejos del mundo y de los demás; lejos también de sí mismo" (citado en Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:5).

La religión del mexicano, pensada como un fenómeno psicológico y no como un hecho social, es resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que no pudo dar lugar más que a un mal sincretismo, dogmático que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, de resignación y de fatalismo. Su antigua religión, se hace presente recordando su anterior cosmovisión, cuando se burla de la muerte, la festeja y hasta la invoca. El mexicano es un pueblo dominado y reprimido durante siglos, quizá por ello sea fácil presa del caudillismo, regional o institucionalizado, es un pueblo que ha aprendido a solicitar favores en vez de exigir respeto a sus derechos; es un pueblo capaz de aguantar resignado como si no hubiera historia sino destino (Espinosa Infante, E y Pérez Calderón, R:2001:5).

La familia sigue siendo eje fundamental de la sociedad, aquí resulta y resalta una paradoja, la familia forma individuos con su fuerte sentido de clan, pero esto no quiere decir que con un sentido de equipo. Las connotaciones psicológicas de unos y otros son diversas, para los equipos son importantes la eficiencia y la colaboración, mientras que en el clan, lo son el afecto, la seguridad, la aceptación.

Todos estos componentes, el indígena, el hispano, la conquista, el mestizaje, la religión, la familia, etc. crean un pueblo diferente, con valores diferentes, con peculiares y únicas formas de relacionarse los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza.

2.7.2 Cultura del mexicano

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. Eva Kras divide a los fenómenos culturales (entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México) en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones. Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino (quizá este es un elemento muy importante para comprender la paz social, en medio de los cataclismos económicos y sociales, que ha vivido nuestro país a lo largo de su historia), es además una base social que da cohesión al grupo y permite se difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza (citado en Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón, R:2001:6).

Ambos valores, familia y religión (y muchos más valores que por el momento no tocaremos) provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de otros países; ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad. Eva Kras afirma que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas teniendo en cuenta cuatro aspectos (Infante, E y Pérez Calderón, R:2001:6).

- 1) La persona vs. la tarea;
- 2) la sensibilidad emocional;
- 3) la etiqueta;
- 4) el ambiente laboral.

Sobre el primer punto, *la persona vs. la tarea* se afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

El mexicano tiene una gran *sensibilidad emocional*, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

La etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad. Sobre ese punto E. Kras nos dice que en ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo, en trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo (Espinosa Infante, E y Pérez Calderón, R:2001:7).

El *ambiente laboral* que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa. Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar. Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo, no moderno. Esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por último, en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales. El reconocimiento de todos estos valores en la cultura mexicana nos ayudará a entender mejor la posibilidad de éxito del mexicano en el extranjero.

2.8 La comunicación entre culturas

Una vez que los visitantes extranjeros se encuentran en un país huésped, ellos deben centrar su atención en la integración de su cultura con los métodos tecnológicos de la cultura laboral del país huésped.

Lograr una buena comunicación entre individuos de distintas culturas es difícil, ya que la imagen que transmite el visitante extranjero difícilmente será la que interpretan los receptores, pues tenderán a verla desde su punto de vista cultural. La comunicación se torna aún más difícil por el hecho de que la que realiza un extranjero con los trabajadores suele efectuarse a través de supervisores locales, quienes hacen su propia interpretación a lo que está siendo transmitido.

Es muy difícil comprenderse a sí mismo como el producto de una cultura determinada que tiene una forma muy específica de comunicación. La distancia necesaria para verse a sí mismo es relativamente difícil de adquirir, aunque es indispensable para que los contactos interculturales sean productivos – por ejemplo en el campo de los negocios. A menudo, las diferencias son muy sutiles: son algo tan intangible como el estilo de comunicación, que son todas las suposiciones tácitas de los miembros de un grupo étnico o cultural sobre lo que consideran la forma «normal» de comunicarse y comportarse.

Los antropólogos de la cultura Edward T. Hall y Mildred Reed Hall -norteamericanos- han denominado esas diferencias en la comunicación «diferencias ocultas». Precisamente porque son ocultas incluso para los actores, ejercen una fuerte influencia, a menudo impredecible, sobre la comunicación (Beneke, J.:2000:2).

En el campo de la cultura no hay «mejor» o «peor», sino únicamente «diferente». Conocer reglas que manejan el comportamiento pueden ser muy valioso para las actividades comerciales, ya que las partes implicadas pueden apreciar mejor qué pueden esperar, y también porque ese conocimiento incrementa considerablemente la seguridad del propio comportamiento. De esta manera, las partes saben con qué pueden contar, y de esta forma están en condiciones de evitar malentendidos y puntos de fricción previsibles.

Por ejemplo, un hecho como el de obsequiar un presente a una persona de otra cultura no tiene el mismo significado, sino que tiene otras connotaciones. Los regalos son – como las invitaciones – parte del amplio ámbito del intercambio; en todas las culturas los hombres establecen relaciones. Se encuentran, se invitan, intercambian opiniones e ideas. Y el intercambio de regalos también es parte de este escenario, desde tiempos inmemoriales. En este sentido, la entrega de presentes es uno de los fenómenos universales fundamentales de toda interacción entre diferentes grupos de personas. Sin embargo, la forma de hacer y recibir regalos se rige por reglas muy diferentes que están inmersas en una determinada cultura. Las culturas del mundo tienen ideas muy precisas, aunque diferentes, sobre cuánta comunicación previa es adecuada para una relación de negocios y esta difiere entre los europeos, orientales, latinoamericanos (Beneke, J.:2000:3).

Según el modelo asiático, una relación comercial se distingue principalmente de una venta sobre el mostrador porque se considera necesario establecer una relación personal. En el modelo asiático, tan importante como la relación personal para una fructífera relación comercial – lo mismo rige para las culturas comerciales en Oriente Medio y América Latina – es establecer un sistema de obligaciones recíprocas (prestación y contraprestación), a saber como condición de toda comunicación ulterior. Por esta razón, ese sistema debe ser establecido al comienzo de una relación comercial, y no como en occidente recién al término de una cadena de encuentros.

Naturalmente que en el mundo occidental también se conocen esas obligaciones recíprocas, pero rápidamente repican aquí las campanas de la alarma ética. En países europeos se trata de evitar todo lo que parezca o pudiera parecer soborno. Las invitaciones y los regalos están considerados una toma de influencia indeseable, incluso un intento de soborno. El modelo occidental de comportamiento se rige por una ética rigurosa y categórica que no permite excepciones. Su contrapartida es, en otras culturas comerciales, una ética flexible y que subraya la situación determinada, cuyo lema es «depende de las circunstancias». Es decir, se enfrentan dos valores que, en principio, son irreconciliables: el esfuerzo occidental y categórico por alcanzar y mantener la autonomía, y el sistema latinoamericano.

Cuando los alemanes establecen contactos comerciales, con frecuencia tienen dificultades para reconocer las diferencias de rango de sus interlocutores. Cuando interviene un intérprete, intuitivamente le dirigen la palabra a él, por ejemplo, en Alemania generalmente el que habla más es aquel que decide. Es por supuesto un error «artesanal» concentrarse en el intérprete, que cometen habitualmente sólo los inexpertos. En Asia al contrario, la distribución de poder puede ser muy diferente, los poderosos son, a menudo, aquellos que callan más que los otros.

En las culturas en las que el respeto y la reverencia juegan un papel importante, se honra a un futuro socio comercial que arriba a la ciudad, por ejemplo, recogiendo a él y a su delegación del aeropuerto, y preocupándose personalmente del bienestar de todos los visitantes. Esta «muestra de reverencia» prepara el fundamento de las próximas conversaciones comerciales, y es parte de la «comunicación previa explorativa». Los alemanes por ejemplo, rechazan esas atenciones no solamente porque a veces implican renunciar a un fin de semana libre, sino sobre todo por los principios mencionados. Es importante que la otra parte en este proceso comprenda que la eventual ausencia o la marcada reducción de oportunidades para «mostrar reverencia» a sus huéspedes occidentales no es sinónimo de desprecio intencionado o de falta de aprecio, sino expresión de una diferencia cultural (Beneke, J.:2000:4).

No existe un «comportamiento normal» universal. También las propias reglas están enraizadas en la cultura, y no tienen validez universal. La búsqueda para comprender las reglas de la otra parte se puede facilitar preguntándose si el comportamiento observado también es usual dentro del propio grupo. En caso de que las propias reglas y las de la otra parte no sean compatibles, es conveniente elaborar, cuidadosamente, reglas comunes para la mutua comunicación. Sin embargo, siempre hay que tener en cuenta que los miembros de las culturas de alto contexto (se trata del estilo de comunicación, en el que muchos mensajes se expresan indirectamente o mediante señales no verbales) no están acostumbrados a conversaciones «francas», «esclarecedoras» o incluso «conflictivas», sino que generalmente tienden a solucionar los conflictos obviándolos.

2.9 El proceso de aculturación

Lo que más exige la sociedad de cada uno de sus miembros es el *rendimiento* en la tarea o en la función que se le ha confiado y tal rendimiento depende, no ya de la posesión de una cultura general desinteresada, sino más bien de conocimientos específicos y profundos en alguna rama muy particular de una disciplina científica.

De cualquier manera, el problema fundamental de la cultura contemporánea sigue siendo el mismo: conciliar las exigencias de la especialización (inseparables de un desarrollo maduro de las actividades culturales) con la de una formación humana total o por lo menos suficientemente equilibrada. Para responder a este problema se discute actualmente en torno a la noción de una cultura general que debería acompañar a todos los grados y formas de la educación, hasta la más especializada.

Hoy en día, la aculturación es motivo de análisis debido a la globalización de la oferta educativa y los negocios se integran en la esfera internacional donde el intercambio no es solo de bienes sino de personas, y estos intercambios ameritan una comprensión clara de la cultura del país huésped y de la disponibilidad de aprender a convivir en un mundo distinto al propio.

Sin embargo, hay autores que mencionan que se requiere un periodo necesario para que el individuo se adapte a su nuevo ámbito socio-cultural, el cual puede variar entre 3 meses y un año. Durante este periodo se manifiestan una serie de tensiones en el individuo que se denomina como choque cultural.

El término de adaptación es definido en sociología y psicología como la acomodación del comportamiento humano a las condiciones sociales del medio ambiente mediante la profesión y la educación. La adaptación definida como una reacción de la persona como forma de *responder* a una situación o circunstancia. La continua adaptación del ser humano a las circunstancias del entorno constituye un signo esencial de equilibrio y salud mental. Sin embargo, cuando se hace referencia a personas que emigran a otro país, el proceso de adaptación se le denomina "aculturación".

El Diccionario de la lengua española (1999) define aculturación como el proceso de adaptación a una cultura o de recepción de ella, de un pueblo por contacto con la civilización de otro más desarrollado. Walter Strobl (1976) define la aculturación como la adaptación y acomodación mutua de diferentes culturas. La Enciclopedia Hispánica define el término de aculturación como el proceso mediante el cual un pueblo se incorpora a otra cultura lo que provoca *tensiones* de propia organización sociocultural (Diccionario de la Lengua Española:1999; Strobl,W.:1976,7;Enciclopedia Hispánica:1990).

En un estudio se documentó la necesidad de compañías de preparar asignaciones operativas asignadas a trabajar en una cultura diferente. Después de repasar la decisión de las colocaciones de algunas compañías americanas multinacionales, el autor E.R. Henry encontró que las compañías reportaron un 30% de sus colocaciones fueron primariamente equivocaciones duales debido al fracaso de los empleados a ajustarse propiamente a una nueva cultura (Early, P.Ch.:1987:685).

Los investigadores americanos Y. Lee y L. Larwood (1983) examinaron el proceso de aculturación ocurrido por gerentes expatriados en compañías multinacionales. Usando la teoría de roles como una base, ellos sugirieron que los gerentes expatriados tenderán a adoptar roles esperados en una nueva cultura, así como acerca el conflicto de roles entre la nueva cultura y la propia. Además, sugirieron que los individuos pudieran evitar algunos roles de conflicto a través de la socialización anticipada en la cual ellos obtuvieron información previa acerca de una nueva cultura y ellos adoptaron por anticipado sus roles (Early, P.Ch.:1987:685).

Según J.T. Gullahorn y J.E. Gullarón (1998) la adaptación a un país extranjero tiene la forma de una curva en U que pasa por cuatro etapas claras (Robbins, S.P. :1993:82):

- La primera etapa es una de novedades, el recién llegado se siente emocionado y optimista, su ánimo es bueno. En el caso de una persona que visita un país temporalmente, ésta es la única etapa que experimenta. Una persona que pasa una o dos semanas de vacaciones en otro país considera que las diferencias culturales son muy interesantes y educativas, sin embargo, el empleado que se cambia de manera permanente o relativamente permanente siente euforia y después desilusión (dura 4 ó 5 semanas).

- En la segunda etapa, lo “raro” pasa rápidamente a ser obsoleto y lo “tradicional” a ineficiente. La oportunidad de aprender otro idioma se convierte en la realidad de luchar para comunicarse, después de unos meses el recién llegado toca fondo (dura 2 meses).
- En la tercera etapa, las diferencias culturales resultan del todo claras, el sistema básico de interpretación del recién llegado, que funcionaba bien en su hogar ya no sirve. Millones de imágenes, sonidos y otros indicadores que no puede interpretar bombardean a la persona. La frustración y la confusión están en su punto más alto y el ánimo es el más bajo en esta etapa (dura 3 meses).
- Por último, el recién llegado se empieza a adaptar y las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural se disipan. En esta etapa, el recién llegado ha aprendido lo importante y lo que puede ignorar de la nueva cultura (es a partir del 6º mes) (Ver figura No. 1).

Este modelo implica, en primera instancia, que si una persona acaba de llegar a un país extranjero la presencia de un choque cultural, no es anormal, en cierta medida todo mundo lo pasa. En segunda, el choque cultural sigue un patrón bastante predecible, espera euforia al principio, después depresión y frustración. Sin embargo, pasados cuatro y seis meses, la mayor parte de las personas se adaptan a la cultura nueva, lo que antes era extraño y diferente ahora se llega a entender (Robbins, S. P.:1993:82).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La aculturación de expatriados es un proceso multidimensional por lo que es necesaria la preparación de los expatriados para vivir y trabajar en el extranjero, mediante programas de instrucción a la aculturación que orienten a los expatriados.

Además se requiere el desarrollo de competencias interculturales mediante la capacitación, para incrementar la comprensión de la cultura laboral específica y de la realidad económica y sociocultural del país al cual será enviada la persona, la capacitación en estrategias selectivas de comunicación y negociación y en los tipos de comportamiento a adoptar en el trato personal y profesional con la gente del lugar. Esto reduce significativamente las tasas de fracaso en el extranjero.

2.10 Entrenamiento transcultural

Tung define el entrenamiento Intercultural como cualquier procedimiento de instrucción pensado en aumentar la habilidad de un individuo a cubrir y trabajar en un ambiente extranjero. El objetivo principal es ayudar a personas a que cubran los eventos inesperados en una nueva cultura. Un individuo arrollado por una nueva cultura será incapaz de ejecutar los requerimientos de deberes de su trabajo efectivamente (Early, P.Ch.:1987:685).

J.C. Baker (1984) ilustró la necesidad de la instrucción intercultural. Él reportó la historia de un gerente americano quien asistió a una fiesta mientras estuvo trabajando en un país del Medio Oriente, el gerente preguntó acerca de la familia de un colega nativo. Debido a que los constreñimientos de esa particular cultura tales preguntas solo se realizan entre personas que se conocen bastante bien, el americano ofendió sin saberlo a su colega (Early, P. Ch.: 1987:686).

La mayoría de las corporaciones no proporcionan entrenamiento intercultural para los empleados que tienen que relacionarse con extranjeros. Los estudios indican, por ejemplo, que solamente 30% de los gerentes estadounidenses que son enviados a tareas en el extranjero por periodos de uno a cinco años recibieron alguna capacitación intercultural antes de su salida.

En contra de la evidencia, algunos gerentes superiores continúan creyendo que las habilidades profesionales y personales son perfectamente transferibles de una cultura a otra. Por lo que sus organizaciones todavía no proporcionan entrenamiento intercultural y en general se duda de la efectividad de dicha capacitación.

A pesar de la clara necesidad para una selección efectiva, políticas de entrenamiento y programas para expatriados, los directores de personal y las instituciones que otorgan financiamiento han empleado consistentemente métodos rígidos y simplistas en la selección e instrucción de expatriados.

Algunas de las de razones dadas por directores del personal para no realizar cursos de entrenamiento pre-partida son:

1. Un sentimiento de que tales programas de instrucción son generalmente ineficaces.
2. Insatisfacción en el pasado con el programa de instrucción para expatriados.
3. El tiempo entre la selección y la partida es corta, y no hay suficiente tiempo para exponer a los expatriados a una inmersión a profundidad en un programa de aculturación.
4. Debido a que la asignación de expatriados es temporal (menos de 6 meses) y “no garantiza” los gastos de la instrucción.
5. Creen que las dimensiones de la aculturación no son conocidos suficientemente para planear en firme una selección de instrumentos y/ o programas de instrucción.
6. Los investigadores han fallado al estudiar sistemáticamente las diferentes áreas (psicológica, social y comportamiento) involucradas en el ajuste de expatriados en el extranjero.
7. La alta gerencia cree que “dirigir es dirigir”, de modo que el dónde se realice resulta irrelevante.
8. La comprensión de la cultura de un país es algo que uno asimila durante muchos años con base en la contribución de muchas fuentes. No es algo que se preste al aprendizaje a corto plazo, no importa cuan intensivo sea el programa de capacitación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por el momento hay poco esfuerzo para seleccionar candidatos para tareas en el extranjero en base a la habilidad de acoplamiento o adaptación a una cultura específica y prevalece básicamente como único criterio el archivo de la carrera de la persona en el propio país. ®

Por lo que la selección e instrucción a expatriados, padece dos problemas básicos:

- una inadecuada comprensión de las variables relevantes de la aculturación de expatriados,
- el uso de una inapropiada selección y métodos de instrucción.

El nivel de choque cultural en una experiencia individual es positivamente relatada a la percepción de las necesidades del individuo de ajustarse a una nueva cultura. El efecto acumulativo de tales eventos discordantes es un estado de tensión (estrés) resultado del choque cultural (Early, P.Ch.:1987:686).

El entrenamiento puede reducir el conflicto debido a situaciones y acciones inesperadas. La generalización del trauma de la experiencia de las personas en una nueva y diferente cultura es debido a que ellos deben aprender y cubrir con un vasto orden de señales culturales y expectativas referidas en el choque cultural (Early, P.Ch.:1987).

En las empresas que han desarrollado programas de capacitación y motivación para sus empleados, debido a las exigencias de calidad del mercado internacional se hizo necesario la estandarización de control de calidad de los sistemas productivos (ejemplo, Programas de ISO), extendiéndose posteriormente a otros ámbitos de la empresa, como son el cuidado de medio ambiente, mejora continua, desarrollo del recurso humano, etc.

Actualmente, la capacitación de los recursos humanos dentro de las empresas es una parte importante para alcanzar los estándares de calidad y productivos competitivos internacionalmente.

Las empresas transnacionales y los consorcios han optado por homogeneizar sus sistemas operativos a nivel internacional por lo que la capacitación y rotación de personal se ha vuelto una necesidad y exigencia para lograr la competitividad.

Un programa de formación sobre traslado facilita información concreta del país o de una región de la cultura de destino, son idóneos para aquellas personas y familias que se encuentran en alguna de las siguientes situaciones:

- Personas que se *trasladan* a un país extranjero (expatriados).
- Personas que se *instalan* en el país extranjero (expatriados).
- Personas que *regresan* a su país de origen (repatriados).

Los programas de orientación cultural ayudarán a conseguir una comunicación más eficaz y evitar malentendidos costosos (Criterion World:2000:1; Berlitz:2000:1).

Dado que los traslados de personal se realizan siempre a un país de destino determinado, el contenido educativo de los cursos de capacitación intercultural además de módulos generales que contienen información importante independiente del lugar de destino y están enfocados a brindar apoyo psicológico al expatriado y su familia al prepararlo para el cambio sociocultural que va a experimentar.

Esta instrucción toma forma más concreta en los módulos específicos de los países o espacio geográfico cultural. En el que se incluyen antecedentes de la "civilización" (población, clima, religión y credos, economía, política y partidos políticos, escuelas y sistema educativo, etc.) y antecedentes de la "cultura social" (diferencias y puntos comunes en la cultura y mentalidad, cultura laboral, puntos de vista acerca del trato privado, comercial y social. Sistema social: vivienda, escuela, sistemas de transporte y de comunicaciones, bancos, administraciones públicas, jerarquía y ejercicio del poder en empresas locales, costo de vida, etc.).

El diseño de un programa de capacitación intercultural podría aminorar los problemas culturales a los que se enfrentan las personas que viajan al extranjero, así como los profesionales (y sus familias) que las empresas destinan a otro país debido a que ellos tendrían las estrategias para afrontar cualquier situación presentada (Criterion World:2000:1; Berlitz:2000:1).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para realizar este tipo de programas se requiere en primera instancia realizar un análisis de los factores que podrían afectar el desempeño del individuo en el extranjero. Los autores M. Mendenhall y G. Oddou (1985) mencionan cuatro factores o dimensiones que emergen como componentes el proceso de ajuste transcultural a expatriados que son independientes del país de destino ya que reflejan las etapas de adaptación de todo traslado al exterior (Mendenhall,M y Oddou,G.:1985:39-43):

- Dimensión personal
- Dimensión social
- Dimensión perceptual
- Dimensión cultural

A) La Dimensión Personal

Esta dimensión incluye actividades y atributos que sirven para fortalecer la autoestima, auto-confianza, e higiene mental de los expatriados. Esta dimensión se puede dividir en tres subfactores:

- Substitución de refuerzo

Esto involucra la relocalización de las actividades que traen placer y felicidad en la cultura del hogar con actividades similares y diferentes que existen en la cultura anfitriona. Por ejemplo, virtualmente todos los valores culturales de las categorías generales de arte, deportes, arte culinario, música, baile, arquitectura, historia, la familia, etc. El expatriado, quien puede hallar sustitutos paralelos para sus (él/ella) intereses y actividades en la nueva cultura es más probable para ser exitoso en el ajuste a una nueva cultura. La adaptabilidad culinaria, por ejemplo, fue hallada por S.J. Mumford (1975) a ser un aspecto importante de la aculturación de expatriados (citado en Mendenhall, M. y Oddou, G.: 1985:41).

- Reducción del stress

Los teóricos transculturales tienen una larga creencia que la entrada a una cultura poco familiar o desconocida produce estrés en los expatriados. Estudios realizados recientemente hacen indicaciones que la habilidad de tratar con estrés es importante al ajuste de expatriado. Esto involucra una adaptación social al nuevo ambiente físico, incluyendo limitaciones de albergue, servicio, entretenimiento, clima u otras condiciones que pueden causar estrés.

- Competencia técnica

Dado que los expatriados son asignados al extranjero para ejecutar alguna clase de tarea en particular, la confianza en su habilidad para realizar el propósito de la asignación en el extranjero es un requisito necesario e importante de ajuste de expatriados.

B) La Dimensión Social

Esta dimensión involucra actividades y atributos que refuerzan la habilidad de los expatriados a interactuar efectivamente con los anfitriones nacionales. Esto consiste en dos subfactores básicos:

- Desarrollo de una relación

La habilidad para desarrollar una larga y duradera amistad con los anfitriones nacionales emergió como un factor importante exitoso en el ajuste en el extranjero. El establecimiento de relaciones estrechas con los anfitriones nacionales hacen que la persona experimente una sensación de guía a través de la intrincada y compleja organización o cultura nueva, aunada a un sentimiento de protección y ayuda para establecer conductas apropiadas.

Un amigo o mentor confiable puede proveer retroalimentación útil que puede ayudar inmensamente en la comprensión de las expectativas y actitudes del expatriado en la nueva cultura. El mentor también puede proveer información y apoyo que ayuden a los expatriados en ajustarse a la cultura foránea y al lugar del trabajo.

-
- Habilidad de Comunicación

Varios estudios demostraron que la habilidad de comunicarse con anfitriones nacionales es importante en el ajuste transcultural y la voluntad de usar el lenguaje cultural del anfitrión tuvo una mayor influencia en un ajuste exitoso.

Las habilidades del lenguaje son vistas como un medio para crear y adoptar relaciones interpersonales o como un medio para entender las dinámicas de una nueva cultura y esto incluye lo que algunos autores denominaron como "monedas conversacionales" (anécdotas, chistes, poemas, proverbios, películas y estrellas de los deportes, historias y estadísticas) típicas del país anfitrión. Esto hace que se facilite la integración en las conversaciones y por ende, la camaradería y aceptación de los expatriados dentro de la nueva cultura (Brein,M. y David,K.H.:1973).

C) La Dimensión Perceptual

La habilidad de comprender el cómo son y hacen los extranjeros es la manera importante en el ajustamiento a un ambiente cultural desconocido. La habilidad de hacer correctas atribuciones acerca de las razones o motivos de la conducta de los hospederos permiten a los expatriados predecir cómo ellos se comportarán hacia él/ella en el futuro y de esa forma reducirán las incertidumbres en las relaciones interpersonales e interculturales. Sin embargo, la investigación muestra que las personas de diferentes culturas, con frecuencia mal interpretan la conducta de los otros debido a las diferencias culturales en las percepciones y evaluaciones de las conductas sociales.

Debido a esto, algunos programas de instrucción han incluido la evaluación de percepciones como un componente importante dentro de su diseño.

D) La Dimensión cultural

La cultura de algunos países parece ser más difícil de ajustarse en comparación de otros. Esto se debe a la disimilitud existente entre las culturas y diferencias entre los niveles socioeconómicos.

Las habilidades comunicativas son el medio para relacionarse y ajustarse, se requiere, por lo tanto, la voluntad de usar el lenguaje de los anfitriones nacionales, la confianza en interactuar con gente, y el deseo de entenderlos.

Un expatriado mal ajustado o adaptado evaluará más rígidamente el comportamiento de los anfitriones en el extranjero y manifestará críticas al compararlo siempre con la cultura del país de origen.

Sobre las cuatro dimensiones del ajuste de expatriados parecen presentarse en forma general tanto para mujeres como para hombres expatriados. I. Torbiorn (1982) reportó que en su estudio de expatriados Suizos, no hubo diferencias atribuibles al sexo (Torbiorn, I.:1982).

Sin embargo, él encontró una diferencia en el área de "percepción de aislamiento", que se refiere al impacto emocional en una persona con necesidades sociales insatisfechas en algún largo periodo de tiempo. Las mujeres expatriadas (esposas de administradores expatriados) manifestaron un marcado sentimiento de aislamiento en un 13% y un 50% expresó algún grado de incomunicación o aislamiento. En el hombre no se encontraron niveles significativos de aislamiento (Torbiorn, I.:1982).

Existen pruebas psicológicas disponibles para medir la rigidez y la flexibilidad de la percepción de un individuo y las tendencias evaluativas. Entre ellas se encuentran: las pruebas de rigidez cognoscitiva, el F-test, la encuesta de temperamentos de Guilford-Zimmerman, y el estudio de valores de Allport-Vernon. Y los resultados de tales pruebas, en relación con datos de otras fuentes, proveen una vista más comprensiva del potencial de cada expatriado para el éxito de la aculturación (Huse, B.:1997).

2.10.1 Técnicas de entrenamiento

Existen técnicas de entrenamiento disponibles para preparar a la gente a adaptarse durante asignaciones de trabajo en el extranjero. Van desde programas documentales que simplemente exponen a las personas a la nueva cultura a través de materiales escritos sobre la historia socio-política, la geografía, la economía y las instituciones culturales hasta la capacitación vivencial interpersonal, donde los individuos participan en ejercicios de actuación de roles, ambientes sociales simulados y experiencias similares para "sentir" las diferencias en la nueva cultura.

R.L. Tung (1981) elaboró una clasificación que es útil en distinguir entre métodos de instrucción intercultural:

- 1) Área de estudio o programas documentales, que exponen personas a una nueva cultura a través de materiales escritos sobre historia sociopolítica del país, geografía, economía e instituciones culturales.
- 2) Asimilación de la cultura, un método de instrucción programada que expone a los aprendices a incidentes críticos específicos, a una interacción exitosa con un nativo de la cultura.

- 3) Preparación del idioma.
- 4) Instrucción de la sensibilidad, en la que se incrementa el autoconocimiento de las personas.
- 5) Campo de experiencias o exposición de los aprendices a una mini-cultura dentro de su propio país durante corto campo de experiencias (Early, P.Ch.:1987:686).

La mayoría de los educadores y entrenadores tienen una reacción negativa a las formas documentales de instrucción, por tanto se sugiere que una proximidad experiencial sea preferible a una documental. En una discusión sobre la importancia del involucramiento experiencial en el aprendizaje, S.C. Certo (1976) concluyó que ese aprendizaje a menudo es más efectivo que las formas pasivas de aprendizaje como el trabajo tradicional del aula (Certo, S.C. :1976).

Para un mayor aprovechamiento, es importante un alto grado de involucramiento afectivo del aprendiz en cualquier método de entrenamiento. A. Pazy & Zeira (1983) distinguieron entre formas de on - site y off-site de instrucción intercultural para profesionales. Y consideran que es benéfico enviar profesionales a nuevas culturas para entrenamiento puesto que se refuerza su adaptabilidad y flexibilidad (Early, P.Ch.:1987:687).

Y. Lee y L. Larwood (1983) discutieron la orientación del programa usado por la Compañía de petróleo Arabia - americana, preparando gerentes americanos y sus familias para estancias en Arabia Saudita. La compañía provee un programa de orientación para sus empleados, que consta de dos partes: información práctica sobre transportación local, compras, finanzas día-a-día, así como, una comparación de las creencias y costumbres de la gente Saudita con los Americanos a través de materiales documentales (Early, P.Ch.:1995:329).

Early (1987) realizó una investigación enfocada a la preparación de gerentes para el trabajo intercultural. Examinó los métodos de entrenamiento interpersonal y documental en la preparación de gerentes a ir al extranjero para su compañía. Como resultado de la aplicación de las dos técnicas de la instrucción en ejecución directiva, se percibió la intensidad de ajuste a una nueva cultura (Early, P.Ch.:1987:685).

Este estudio consistió en un test comparativo con dos tipos de instrucción intercultural. El propósito fue determinar qué tipos de entrenamiento son más efectivos en la preparación de personas para asignaciones de trabajo en el extranjero. Se contrastó una proximidad documental y la proximidad experiencial (Early, P.Ch.:1987).

El propósito de examinar los dos extremos fue distinguir la contribución del involucramiento afectivo, característico de las formas de entrenamiento interpersonal, con la contribución general de áreas de estudio y específicos incidentes críticos involucrados en una proximidad documental.

La demostración de los resultados está documentada y los métodos de entrenamiento interpersonal tienen mayores beneficios en la preparación de gerentes para asignaciones de trabajo intercultural.

En la *instrucción documental* usado en el estudio, los candidatos recibieron materiales escritos que compararon los Estados Unidos y los países del extranjero en cuanto a aspectos generales como política, economía, religión e historia, también aspectos específicos, tales como, comida, relaciones entre hombres y mujeres, y culturalmente la definición de cortesía. En este sentido, la instrucción documental consistió de información general acerca de la cultura extranjera (área de estudio), también como, especificaciones comparando información importante para el funcionamiento diario en la cultura extranjera (incidentes críticos). La *proximidad interpersonal* consistió de varios juegos de roles y ejercicios experienciales diseñados para incrementar el bienestar de las personas, su conocimiento de otras culturas y su apertura a aceptar modos de conducta poco familiares y sistemas de los valores (juego de roles, simulacro de fiesta cóctel, ir al barrio étnico).

Independientemente de su condición de instrucción, todos los participantes recibieron alguna instrucción de idioma, sesión de información acerca de las operaciones de la compañía una localidad en el extranjero, y una descripción superficial del país huésped, en este caso Corea del Sur.

Cada gerente recibió de 6 a 8 horas de instrucción intercultural. Finalmente, los gerentes estuvieron sólo en Corea Sur por un tiempo bastante corto, tres meses. Los efectos de una nueva cultura pueden no haberse manifestado totalmente; si su estancia hubiera sido más larga, por ejemplo un año o más, quizás un choque cultural completo hubiera ocurrido.

El resultado del estudio demuestra la importancia de la preparación de gerentes que están viajando a una cultura diferente. Ambos acercamientos documental e interpersonal tuvieron efectos benéficos en el desempeño de gerentes en el extranjero, al parecer por la reducción de la intensidad percibida en su adaptación cultural.

En otro estudio con empleados civiles en una agencia militar estadounidense, los participantes fueron agrupados para que recibieran ya fuera una orientación en documentos, capacitación de experiencia o vivencial, alguna combinación de las dos o ningún entrenamiento en absoluto. Los resultados de este estudio confirmaron nuevamente el valor de la capacitación intercultural. Cualquier tipo de entrenamiento probó ser más eficaz que la ausencia de entrenamiento para mejorar el conocimiento intercultural y el desempeño conductual, además de que la combinación de enfoques probó ser eficaz.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

2. 11 Proceso de repatriación

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La transferencia internacional de profesionales es una de las tareas clave en la gestión de los recursos humanos de empresas e instituciones de educación superior que desean ser competitivas a nivel internacional. En el caso específico de las empresas transnacionales la movilidad de directivos es también clave para resolver las presiones contrarias y simultáneas de centralización y descentralización, suplir la falta de directivos calificados en las subsidiarias, control estratégico sobre las operaciones internacionales y como elemento indispensable en la formación de directivos jóvenes para el desarrollo de competencias.

Además en las instituciones de educación superior, la captación y el desarrollo de profesionales en el extranjero es apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización para lograr la acreditación internacional. Es preciso considerar que cuando se transfiere un profesional al extranjero existe el riesgo, muy elevado y común, de que éste se vaya de la empresa o de la organización.

Según una investigación de Berlitz, un gran número de estudios muestran que el 40 por ciento de los empleados que han sido trasladados abandonan la empresa 2 años después del regreso. Y lo hacen para trabajar para la competencia o para ellos mismos (Berlitz:2000).

Dado que las empresas desconocen el factor readaptación al que tienen que enfrentarse los empleados que han estado trasladados, ponen en peligro inversiones externas de millones de dólares estadounidenses en un momento en el que su activo máspreciado son precisamente esas personas.

Para garantizar el éxito de la repatriación de profesionales es fundamental considerar la expatriación y la repatriación como un proceso integrado y continuo. Es preciso prestar la debida atención a cada una de las fases del proceso, para así aumentar las posibilidades de éxito en los encargos en el extranjero y garantizar que estos recursos humanos permanezcan en la organización.

Al trabajar en el extranjero, es frecuente que los expatriados experimenten sentimientos de aislamiento e incertidumbre. Por eso es importante asegurarse de mantener permanentemente un contacto formal e informal con ellos. De este modo se evita que se sientan excluidos de lo que pasa en el "centro" de la organización y, de paso, se facilita, en su día, una rápida reintegración a su regreso.

Un programa de reintegración es importante ya que el "choque cultural inverso" puede afectar más seriamente a las familias e individuos que el choque de aculturación a otro país. En el terreno profesional, un repatriado es consciente de dos cosas: por un lado debe adaptarse nuevamente al trabajo y por otro lado, va a ser seleccionado para ocupar un puesto apropiado.

Es posible que surjan preocupaciones personales como pérdida de ánimo o desinterés por la familia y los amigos, en muchos casos consideran que las oportunidades profesionales están restringidas por las limitaciones de infraestructura y organizacionales sobre todo al pasar de países industrializados a países en desarrollo (Mendenhall, M y Oddou, G.:1985:39).

En un estudio realizado por L. Gómez-Mejía y D. B. Balkin (1987) se tuvo como objetivo identificar las determinantes de satisfacción e insatisfacción de los empleados basados en su experiencia de expatriación y repatriación. Todos los que participan en el estudio pertenecen a una organización, la tecnología y estructura administrativa son relativamente constantes de una organización de un país o otra organización de otro país. Sobre todo, todos los individuos están sometidos a las mismas políticas y prácticas corporativas. Esta organización emplea gente distribuida en muchas filiales alrededor del mundo (Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. B.:1987:7).

Dichas filiales son semejantes en su estructura organizacional, mercados para el mismo tipo de productos y servicios, aunque al mismo tiempo, le restan fuerza al control directivo local y son reguladas por políticas y leyes nacionales específicas del lugar donde está localizada la filial. Por consiguiente, el ambiente organizacional brinda una oportunidad única para recabar datos sobre las bases controladas y sistemáticas de un ambiente de trabajo bien definido y la población de empleados.

Desarrollaron una encuesta para medir la magnitud de satisfacción de los managers repatriados, las dimensiones tomadas por la encuesta incluyen:

- a) Asistencia proveída en la repatriación.
- b) El impacto de las asignaciones extranjeras en metas / desarrollo de su profesión.
- c) Oportunidad percibidas en el regreso, y
- d) Sobre todo, reacciones a completar en el proceso de expatriación y repatriación.

Los resultados muestran que el 82% de los expatriados que han regresado al país tuvieron una gran satisfacción con la asignación en el extranjero. Sin embargo, los niveles de satisfacción son dramáticamente bajos en aquellos temas que trataron con el proceso de repatriación dentro de Estados Unidos.

Solo el 35% de los que respondieron señalaron que ellos estuvieron satisfechos con el proceso de repatriación.

Los elementos de menor satisfacción en la repatriación giraron alrededor de las restricciones en la elección de oportunidades profesionales al regresar. La mayoría de los encuestados sienten que una mayor planeación de carrera debería ser dedicado a los expatriados que están regresando para una asignación en Estados Unidos. Algunos reportaron que tuvieron más dificultad al tiempo de readaptarse a sus nuevos trabajos en Estados Unidos al finalizar su trabajo en el extranjero que al vivir el choque cultural en una cultura nueva y diferente.

Entre las principales razones mencionadas por los participantes, en el "choque de repatriación", se incluyen:

- a) Bajos niveles de responsabilidad en sus nuevos trabajos en los Estados Unidos en comparación con los que tenían en el extranjero donde ellos tenían más autoridad para la toma de decisiones importantes.
- b) Menos prestigio y status en su nuevo trabajo. En el extranjero, se sentían parte de un grupo de la elite con un importante rol a cumplir. En el regreso a EU sintieron una faceta adicional trabajando sin una gran estructura administrativa.
- c) El periodo de tiempo en una asignación en el extranjero resultó en un ascenso de la escala de la vida corporativa junto con un sentimiento de enajenación a su regreso.
- d) Dificultad en ajustarse a los cambios sociales en Estados Unidos. Esto fue particularmente marcado para esos empleados que invirtieron varios años trabajando en el extranjero.
- e) Un número restringido de oportunidades profesionales en el regreso; ellos sienten que poco crédito fue dado a su experiencia laboral en asignaciones extranjeras comparado a la misma experiencia en Estados Unidos.
- f) Una percepción de que mientras sus contrapartes nacionales en Estados Unidos fueron ascendiendo en la escala de la corporación durante su ausencia, ellos tuvieron que resignarse a un número limitado de oportunidades a su regreso.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar las diferentes situaciones que enfrentan los profesionistas durante el proceso de expatriación - repatriación en el extranjero. A fin de proponer políticas y sistemas educativos y /o administrativos cuyos efectos garanticen la optimización de los recursos humanos y financieros de las instituciones.

Objetivos específicos:

- 1) Describir las características personales y profesionales del personal técnico y profesional que serían capacitados en el extranjero.
- 2) Evaluar las situaciones que el personal técnico y profesional experimenta en el extranjero a nivel personal y laboral.
- 3) Conocer las percepciones del personal repatriado al reincorporarse a la organización.
- 4) Proponer lineamientos para la selección, capacitación antes de la partida y preparación para el reingreso. En base a los factores intrínsecos y extrínsecos como son las asignaciones compatibles, incentivos y garantías.
- 5) Establecer parámetros de rentabilidad económica y social del personal técnico y profesional capacitado en el extranjero.

IV. METODOLOGÍA

Este estudio es un caso muy particular, ya que debido a la apertura de la empresa Sachs Automotive en Av. Metalúrgica No. 1010 dentro del Fideicomiso Industrial de Ramos Arizpe, Coah. Profesionistas y técnicos recién contratados fueron enviados a una capacitación en el semestre agosto - diciembre de 1998, con una duración variable que oscila de uno a cuatro meses en la planta matriz de dicha empresa ubicada en Schweinfurt, Alemania. El personal fue enviado para que conocieran el producto, el tipo de maquinaria, la tecnología, materiales utilizados y en general, todo sobre el proceso de producción y dinámica de trabajo. Todo esto con el fin de instalar y hacer funcionar las líneas de producción en la planta de Ramos Arizpe.

La metodología utilizada en el estudio consistió en sacar una muestra de las personas que viajarían a capacitación al extranjero, realizándose en dos tiempos: antes de la partida y después del retorno al país para observar el proceso de expatriación - repatriación de personal.

En una primera etapa se evaluaron el perfil profesional, las expectativas y conocimientos de pre-partida de los participantes, se utilizó la técnica del cuestionario con una serie de preguntas acerca de datos personales, experiencia profesional, información que tenían sobre el país al que irían y expectativas de desarrollo profesional y personal (Véase Diagrama No. 4.1).

Nuestro universo de estudio fue un grupo específico de 26 personas (se mantiene anonimato) quienes son trabajadores técnicos y empleados de una empresa de reciente creación denominada Sachs Automotive, ubicada en el Fideicomiso Industrial Ramos Arizpe, Coah. La recolección de información se realizó antes de ser enviados a capacitación a la empresa filial ubicada en Alemania y después de regresar a México. La estancia de capacitación fue variable de un mes a 4 meses, dependiendo del puesto del empleado y área de especialización.

Se tomó una muestra de los grupos que la empresa envió a Alemania, cada uno de esos grupos estaba integrado por 10 a 15 personas. Cada grupo fue enviado en diferentes fechas para su estancia de capacitación en el extranjero del mes de julio a diciembre de 1998. Antes de su viaje al extranjero, se les aplicó un cuestionario a los candidatos. Estas personas se denominan "expatriados", es decir, son personas que por motivo laboral permanecen en un país extranjero por un determinado período de tiempo.

Las personas que participaron fueron seleccionadas al azar por el Depto. de Recursos Humanos, de acuerdo a la formación profesional y puesto. El 55.6% de ellos salieron a Alemania en el mes de agosto de 1998 y el resto (44.4%) salieron en el mes de septiembre, es decir no fueron enviados al mismo tiempo ni en el mismo grupo, sino que fueron distribuidos en diversos grupos, incluso hubo profesionistas que viajaron solos (33.34%). El periodo de estancia en Alemania fue variable: el 44.44% estuvo un mes, el 16.66% estuvo 2 meses, el 5.55 % estuvo 3 meses y el 33.33% estuvo 4 meses (Véase Figura No.2).

Lo que se le solicitó al Departamento de Recursos Humanos de la empresa fue que dentro de la muestra se incluyeran a empleados con diferentes grado de formación profesional, es decir, profesionistas, técnicos y por género (hombres y mujeres) para tener un marco más amplio de análisis.

La técnica utilizada para la recolección de datos es el cuestionario. Se realizó una codificación de la información utilizando el programa Excel, después se utilizó el análisis estadístico donde se procesó la información a través del Programa Estadístico de Ciencias Sociales (SPSS), que permitió una interpretación cuantitativa y la interpretación cualitativa se usó en las repuestas a las preguntas abiertas. El objetivo de la encuesta fue conocer a las personas, por ejemplo: características personales, tales como sexo, edad, formación académica, conocimiento del país al que iban y sus expectativas de su estancia en el extranjero.

Una vez terminada su capacitación o estancia de trabajo en el país extranjero, las personas se reincorporaron a labores asignados dentro de Sachs en Ramos Arizpe, Coahuila, en este momento se les denominó " repatriados".

A este grupo se les realizó una entrevista para la recolección de información sobre sus experiencias en un país extranjero, tanto en el ámbito personal como laboral, detectando áreas de oportunidad y desarrollo.

En esta segunda etapa se evaluaron las experiencias en los sistemas social, laboral y personal vividas durante la estancia en el extranjero y el proceso experimentado a su retorno al país y su trabajo. Aquí se evaluaron a los repatriados ya cuando estaban instalados en su puesto de trabajo y a 7 meses de su regreso al país. Se pretendió evaluar su reincorporación al medio social y laboral, es decir, ya estaban laborando en la empresa e instalados en un puesto específico dentro de la empresa.

El instrumento de recolección de información fue la entrevista y se realizaron a los participantes cuando ya estaba funcionando la empresa, debido a que a su regreso todos los empleados estuvieron ocupados en la instalación de las líneas de producción para la posterior inauguración de la empresa.

La utilización de la entrevista como técnica de recolección de información se debe a que es una de las mejores técnicas para la recaudación de información de mayor profundidad y calidad, en donde el interlocutor tiene más libertad para expresar ampliamente sus ideas. La estructura de la entrevista fue semidirigida (se contaba con una serie de preguntas establecidas) con duración de 30 minutos. Las entrevistas realizadas fueron grabadas en cassettes, y posteriormente se transcribieron en el programa Word, también se realizó un mapa funcional con los temas seleccionados para homogeneizar la información y por último, se realizó la interpretación cualitativa.

Se seleccionaron personas de todos los niveles: operarios, supervisores y encargados de área. Respetando la distribución por sexo. Así que la descripciones de los perfiles personal y profesional son constantes.

Las entrevistas de seguimiento se realizaron durante los días 18 y 27 del mes de agosto de 1999, es decir, cuando la planta ya estaba instalada y en funcionamiento de la manufactura de su producto.

Se trató de localizar a las mismas personas que habían sido encuestadas antes de su salida hacia el extranjero, cabe mencionar que el 60 % de las personas se volvió a entrevistarlas en su regreso al país, el resto de las personas no fueron localizadas, por cuestiones de horarios y turnos o estaban fuera de la ciudad, por lo que se optó por entrevistar a otras personas que habían ido a capacitarse en otros grupos, cubriendo así nuestra cuota.

Entrevistamos a personas que fueron en diferentes grupos durante el semestre de agosto a diciembre de 1998.

La muestra está distribuida de la siguiente forma (Véase Figuras No. 17,18,19, 20,21):

- *Por sexo:* 7.7 % mujeres 92.3 % hombres.
- *Estado civil:* 20.9% solteros 79.1% casados.
- *Formación profesional:* 12.5% técnicos 87.5 % profesionistas
- *Sexo -estado civil y formación profesional*
 - 100.0 % Mujeres solteras y profesionistas
 - 86.4 % Hombres casados y profesionistas
 - 13.6 % Hombres solteros y técnicos

La estancia de capacitación fue variable de un mes a cuatro meses. Los aspectos relevantes a investigar en la entrevista están relacionados con opiniones y observaciones de los participantes, según lo que vivieron y convivieron durante su estancia en el país huésped, de acuerdo al modelo planteado por Davis y Newstrom® (1991) en donde se pueden destacar los siguientes sistemas laboral, sociocultural, personal, es decir, diferencias culturales dentro y fuera del trabajo (Véase Diagrama No. 4.2):

A) En relación con el trabajo:

- Modelos de iniciación aceptable al establecer contacto con el supervisor.
- Modelo de horas de trabajo
- Avance esperado en el trabajo
- Practicas de comunicación
- Enfoque de toma de decisiones.

B) Sin relación con el trabajo:

- Actividades recreativas
- Música
- Comida
- Sistemas de transporte
- Condiciones del hogar
- Formas de vestir.

En la segunda etapa se logró entrevistar al 60% de la primera muestra debido a que el resto estaba en otro turno y una persona que se capacitó en la filial ya no laboraba en la empresa. Por tanto, se cubrió la cuota de la muestra con otros empleados que también salieron a capacitación al extranjero.

Es importante señalar que el personal estaba recién contratado cuando los enviaron a capacitación a Alemania, a su regreso ellos instalarían la maquinaria y las líneas de producción; la empresa se estaba en proceso de organización en los diferentes aspectos: administración, logística, infraestructura, políticas.

La empresa brindó todas las facilidades en infraestructura, atención y tiempo para la realización de las encuestas y las entrevistas a sus empleados sobre el proceso de expatriación y repatriación de sus empleados. Con respecto a la cultura de la empresa como organización, solo se puede deducir ciertas cosas de acuerdo a las opiniones y comentarios de las personas durante las entrevistas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

V. RESULTADOS

En lo que se refiere al estudio del proceso de expatriación - repatriación en un empresa de la Asociación de Industrias de Ramos Arizpe, Coahuila, se pudo realizar la observación total del proceso de transferencia de personal, ya que durante el transcurso de la investigación se presentó la oportunidad de realizar un seguimiento de una empresa de la Asociación, recién instalada y que estaba contratando personal, en la cual una parte del mismo sería enviado a capacitación técnica en Alemania.

Esto nos permitió tener un caso único para observar el proceso completo: primero las condiciones de los candidatos antes de su partida (conocimiento del país huésped y expectativas), su experiencia en el país huésped y su reincorporación social y laboral a la empresa de Ramos Arizpe Coah.

5.1 Preparación de candidatos

Los candidatos a tomar el curso de capacitación en Alemania fueron seleccionados por la empresa de acuerdo a su formación, experiencia profesional y al dominio del inglés como segunda lengua. A continuación describiremos los datos obtenidos al encuestar a las personas participantes.

5.1.1 Perfil Personal

De las personas encuestadas antes de la partida al extranjero, el 11.11% fueron del sexo femenino y el resto 88.89% del sexo masculino (Véase Figura No. 3).

El promedio de EDAD de los candidatos es de 27 años, los valores extremos fluctúan entre 18 y 45 años. La distribución por edad es la siguiente: el 38.9% tiene entre 18 y 25 años, el 38.8% tiene entre 26 y 30 años, el 16.6% tiene entre 31 y 35 años y el 5.6% tiene 36 años y más (Véase Figura No.4).

En cuanto al ESTADO CIVIL de los candidatos se distribuye de la siguiente manera: el 55% son solteros, el 39% son casados y el resto 6% son divorciados (Véase Figura No. 5).

De las personas que están casadas, el 57.14% de sus cónyuges trabajan actualmente fuera del hogar. El número de hijos varía de uno a tres hijos por pareja, habiendo el 28.6% que tiene solo un hijo, el 14.28% tienen 2 hijos, el 28.6% tienen 3 hijos y el resto aún no tiene hijos (28.52%).

5.1.2 Habilidades Profesionales

La distribución de las personas entrevistadas de acuerdo a su profesión es de la siguiente manera: 33.33% son Técnicos SV en procesos de producción, el 55.55% son Ingenieros (Industrial, Químico, en Electrónica) y el 11.11% son Licenciados en sistemas computacionales. Cabe mencionar que el 11.11% de los profesionistas tienen el grado de maestría (Véase Figura No.6).

Las actividades a desarrollar dentro de la empresa abarcan diferentes áreas, tales como: procesos de producción, calidad, supervisión, mantenimiento y materiales.

El 100% de los entrevistados dominan como segundo idioma el inglés, variando su comprensión entre un 50 a 90%. Solo el 22.22% de ellos hablan un tercer idioma, el alemán, comprendiéndolo entre un 20 y 40% en las diferentes habilidades de pronunciación, lectura, comprensión y escritura.

5.1.3 Condiciones de Partida

Para el 61.11% de los participantes, su capacitación en Alemania era la primera salida del país por este motivo, así que su viaje y estancia sería una novedad en todos los sentidos.

En el 100% de los casos la elección del lugar de capacitación fue determinado por la empresa.

5.1.3.1 Administrativas

Entre los trámites necesarios que requirieron para realizar su estancia fueron: pasaporte, visa, examen médico, conocimiento de idioma. El responsable de la realización de los trámites de los diversos requerimientos es compartido por partes iguales entre la empresa y los interesados. Y en lo que respecta a la responsabilidad en cubrir los gastos previos generados por el viaje esto según las respuestas de las personas encuestadas fueron cubiertos por la empresa en el 34% de los casos y el 66% restante por los becarios (Véase Figura No. 7).

El tipo de transporte utilizado para su traslado fue terrestre propiedad de la empresa (Saltillo-Monterrey N.L y Frankfurt- Schweinfurt, Alemania.) y por transporte aéreo comercial (Mty- Mex-Frankfurt).

Los gastos de estancia en Alemania fueron cubiertos por la empresa, en lo que se refiere a alimentación, transporte, hospedaje y capacitación.

5.1.3.2 Personales

Un 72.22% de los entrevistados expresó que la familia lo apoyó en un cien por ciento para que realizara su estancia en el extranjero, el resto mencionó que su familia tuvo actitudes de alegría y la vez de preocupación.

Los medios por los que los participantes mencionaron conocer a Alemania (país huésped) fue través de lecturas individuales (61.1%), el 22.22% sabían algo del país huésped a través de programas de TV o cine y conocían el país por medio de amigos o familiares. Y el 16.68% manifestó no conocer nada del país al que viajaría (Véase Figura No. 8).

El 66.66% de ellos manifestaron experimentar sentimientos de responsabilidad y preocupación, sólo el 27% experimentó alegría al conocer la noticia de su estancia.

5.1.4 Estancia y Capacitación

El 55.55% de los entrevistados desconocían la cantidad de tiempo de capacitación por semana, el 16.66 % manifestó que serían de 31 a 40 horas por semana y 27.77% manifestó que la capacitación sería de 41 a 60 horas por semana (Véase Figura No.9).

Al cuestionar si se entregaría o no un diploma o certificación por la capacitación que se tomaría, el 33.33% contestó que no se entregaría nada, el 11.11% manifestó que si se entregaría un diploma y el 55.56% no sabían si se entregaría al final algún documento que certificaran los conocimientos recién adquiridos (Véase Figura No. 10).

Sin embargo, el 27.77% manifestó que no era importante la entrega de un diploma porque era parte de un entrenamiento o capacitación del trabajo y el resto (72.23%) manifestó que si era importante la entrega de un diploma debido a que era de valor curricular y de certificación para sus carreras (Véase Figura No. 11).

La empresa se encargaría de realizar los trámites o arreglos para recibirlos en Alemania, así que a su llegada los recibiría un representante de la empresa, también sería responsable de la búsqueda de hospedaje durante su estancia.

El tipo de relación de los becarios con la empresa era la siguiente: el 61.11% eran empleados y el resto 38.89% eran estudiantes apoyados por la Universidad Tecnológica de Coahuila y por la empresa (Véase Figura No. 12).

Del total de los empleados en la empresa, el 72.72% recibiría el mismo sueldo durante su estancia en el extranjero, el 9 % recibiría su sueldo estandarizado a su puesto en el país huésped, el 18% no contestó al respecto (Véase Figura No. 13).

Sólo el 16.66% recibieron un curso previo de idioma alemán financiado por la empresa, generalmente eran personas con puesto de encargado de área (Véase Figura No. 14).

La comunicación entre los becarios y la empresa sería variable, tal vez por semana para dar reportes de avance de trabajo.

Las habilidades que los becarios pensaban que iban a adquirir serían (Véase Figura No. 15):

- Conocimiento 88.8%
- Experiencia 55.55%
- Destreza 44.44%
- Métodos de trabajo 38.88%
- Idioma 38.88%
- Cultura 38.88%

Al cuestionar sobre los beneficios que esperan al final de su curso de capacitación, las personas entrevistadas respondieron esperaban (Véase Figura No. 16):

- Una actualización de conocimientos y funciones 72.22%
- Más responsabilidades 22.22%
- Status 11.11%
- Mayor sueldo 5.55%

Además se cuestionó si una estancia en el extranjero aseguraba un mejor desarrollo profesional, a lo cual el 88.88% respondió que si se aseguraba y el resto (11.11%) respondió que no siempre era así.

Entre información que los entrevistados deseaban saber antes de partir al extranjero y hasta ese momento no habían tenido era lo siguiente: (Véase Diagrama No. 4.1.4)

- Conocer en términos generales los objetivos de la visita.
- Mapa de la ciudad
- Historia de la compañía, gama de productos, unidades de Sachs en el mundo.
- Lugares que conocer en el tiempo libre.
- Horarios de salidas.
- Conocimientos básicos del idioma alemán.
- Contactos de personas en Alemania, teléfonos.
- Ubicación exacta de la planta y medios de transporte dentro del país.

Como se puede observar, los entrevistados ya manifestaban algunas inquietudes y dudas sobre diferentes aspectos de su estancia en el extranjero. Cabe aclarar que los entrevistados, por iniciativa personal, se documentaron sobre los aspectos del país huésped (Alemania) que ellos consideraban prioritarios, a través de diversos medios como internet, amistades que ya han viajado al extranjero, agencias de viajes, etc.

5.2 Expatriación

En este apartado observamos las situaciones referentes a las experiencias de los expatriados entrevistados durante su estancia en Alemania.

5.2.1 Sistema laboral

Aquí podemos observar las experiencias de los expatriados en lo referente al sistema laboral en la planta matriz en Alemania.

5.2.1.1 Entrenamiento en la Empresa

El horario de trabajo era de 7:00 a 15:00 horas. Había un receso de 15 minutos y 30 minutos para la comida, pasaban al comedor de la empresa donde tenían su espacio para sentarse. Las personas fueron distribuidas según el área en que se iban a capacitar.

5.2.1.2 Seguridad en la planta

La mayoría de los entrevistados expresaron que el sistema de seguridad de la planta en Alemania es muy diferente al de las empresas en México, ya que se les permite a los operarios que trabajen sin equipo de seguridad, tales como: lentes, guantes, zapatos, faja o uniforme. Además, es permitido el consumo de bebidas alcohólicas o cerveza. Además, los empleados alemanes trabajan con calidad y con un mínimo de accidentes.

5.2.1.3 Cultura laboral

Algunas características de la cultura laboral alemana observadas en la planta durante la estancia de trabajo de los participantes son las siguientes (Véase Diagrama No. 4.2.1.3):

- Buen sistema de trabajo, de organización.
- Disciplina
- Puntualidad
- Trabajo en equipo.
- Acomodo ergonómico en el trabajo (Ej. Con la luz, para evitar problemas de visibilidad).
- Tienen cuotas de producción, y si las elevan se les compensa económicamente.
- No hay desperdicio.
- Orden y limpieza.
- No se salen de los parámetros que se le marca.
- Trabajan 35 horas por semana, es decir, 5 días, 7 horas diarias.
- Tienen turnos adecuados y flexibles.
- Muy estrictos en las responsabilidades de cada puesto.
- Muy especializados.
- Les falta improvisación e inventiva.
- Tiempo libre es importante.

5.2.1.4 Programa de capacitación

En cuanto al curso de capacitación, las opiniones fueron muy diferentes debido a las experiencias particulares de cada participante, su nivel profesional, expectativas, puesto a desempeñar y periodo de capacitación.

Se menciona que la capacitación general estuvo abierta a aprender todo lo que cada participante quería aprender o tenía interés de aprender del proceso de producción, de la maquinaria utilizada, del producto, etc. Aprendiendo las herramientas básicas y su aplicación.

A todos los participantes se les proporcionó uniforme y equipo de seguridad (gafas, zapatos, guantes). Todos cubrían el turno de trabajo como el resto de los empleados alemanes, la dinámica de enseñanza aprendizaje fue aprender en la práctica en piso, trabajando en las líneas de producción y preguntando a los operarios sobre sus dudas de la fabricación del producto y del proceso de trabajo. Y después del turno de trabajo, todos los expatriados mexicanos se reunían para comentar dudas y ampliar respuestas de lo no entendido.

Algunos de los entrevistados manifestaron que cuando llegaron a la planta en Alemania, ellos mismos colaboraron con el diseño de objetivos y del plan de capacitación, debido a que no había una planeación específica para cada uno de los puestos. En este aspecto existe controversia de opiniones, para algunas personas fue benéfico el hecho de que no hubiera un programa específico y preestablecido, debido a que eso les daba libertad de aprender más cosas que les interesaba. Para otros, esta falta de programa de capacitación, significó pérdida de tiempo e incertidumbre, debido a que no sabían cuáles eran los objetivos de su instrucción y cada expatriado trabajaba sin actividades definidas.

El intercambio de preguntas y respuestas de los expatriados con los operarios alemanes se realizaba a través de un traductor, ya que la mayoría de éstos no hablaban inglés, esto dificultaba una comunicación fluida y con fidelidad. Debido a las barreras del lenguaje, se optó por un ofrecer un curso de idioma alemán básico para los expatriados que les permitiera comunicarse con los operarios nativos del país huésped.

5.2.1.5 Ambiente de trabajo

Las actitudes de los alemanes dentro de la planta, observadas por los mexicanos, de acuerdo a su apreciación personal y vivencias son las siguientes(Véase Diagrama No. 4.2.1.5):

- De apoyo.
- De querer ayudar.

- Disponibilidad a enseñar.
- No corteses, ni groseros.
- Mantienen su distancia en las relaciones, fríos.
- No se entrometen con nadie.
- Muy reacios a conversar y convivir después del trabajo.
- Serios.
- Es difícil establecer contacto con ellos.

En general , los entrevistados mencionaron que es difícil establecer relaciones de amistad con ellos, aunque fue variable las respuestas de acuerdo a sus experiencias, hubo personas que se relacionaron muy bien con los alemanes mientras que a otros le fue mas difícil establecer contacto. Sin embargo, en lo que respecta a cuestiones laborales, los alemanes se mostraron dispuestos a explicar y enseñar el proceso de producción, el producto, etc.

Las personas entrevistadas comentaron que los alemanes tienen estereotipos o prejuicios sobre los mexicanos de que no están bien preparados.

5.2.2 Sistema sociocultural en el país huésped (Alemania).

En este apartado se trató de describir la forma en que las personas entrevistadas vivieron durante su estancia en Alemania. La empresa fue la responsable de todos los arreglos, gastos y tramites del viaje y estancia. Había un coordinador responsable de instalar a los miembros del grupo en el hotel, asignarles una habitación, orientarlos con respecto a la comida, horarios, llamadas telefónicas, lavandería, dirección de la planta y mapa de la ciudad, asignación y distribución de gastos personales. Además de organizar tours por la ciudad y lugares cercanos de Alemania (Véase Diagrama No. 4.2.2)

5.2.2.1 Hospedaje

Algunas de las personas entrevistadas estuvieron hospedadas en habitación sencilla y la mayoría estuvieron en habitación compartida (es decir, dos personas por habitación), de acuerdo a la disposición de habitaciones, hubo quienes no se sentían cómodos por el hecho de compartir la habitación con un compañero.

El desayuno era tipo bufete y se realizaba dentro del hotel. La comida se realizaba dentro del comedor de la empresa, sólo la cena era responsabilidad de cada uno pagarla en algún restaurante. No hubo problema con el tipo de comida, ya que en los bufetes podían escoger el tipo de alimento que les gustara. Mencionan que se comía mucho la carne de puerco.

El lavado de ropa se realizaba dentro del hotel, se comenta que hubo algunos problemas en este rubro, debido a la gran cantidad de ropa que se mandaba lavar y que el hotel no tenía la capacidad para hacerlo. Aumentó su infraestructura en este rubro: se compraron más lavadoras y secadoras, por tanto se aumentó el espacio destinado a ello y se contrató mas personal.

No hubo transporte del hotel a la planta, el trayecto se realizaba caminando, se menciona de 15 a 30 minutos.

Cada persona tenía derecho a realizar dos llamadas telefónicas por semana, con una duración 15 minutos, ya sea en el hotel o en la empresa. Había personas que preferían juntarlas para aprovechar el tiempo. Hubo personas que realizaron llamadas telefónicas extras a su familia por su cuenta, ya que manifestaron que el tiempo era insuficiente.

5.2.3 Sistema social

El sistema social hace referencia a las percepciones de los entrevistados mexicanos sobre la ciudad alemana y su gente. Aspectos relevantes observados en la ciudad visitada fue lo siguiente (Véase Diagrama No. 4.2.2.2):

- La gente mayor no usa el inglés.
 - No hay servicio en restaurantes y tiendas.
 - A las 6:00 PM cierran todos los establecimientos.
 - Después de esa hora, mucha gente va a los restaurantes y bares.
 - Puntualidad en el sistema de transporte.
 - Existe seguridad en las calles.
 - Cuidado de la naturaleza y medio ambiente.
 - La mayoría practica algún deporte o realizan ejercicio.
 - Tienen mucha disciplina.
 - Cultura liberal, es decir, no hay señalamientos hacia la mujer por cambio de pareja, exhibición de homosexuales, relaciones de pareja muy cortas, unión libre.
 - No hay convivencia familiar, padres e hijos dejan de verse durante mucho tiempo.
 - Protección de la gente adulta o anciana. Infraestructura enfocada para ayudarlos a movilizarse: rampas, camiones acondicionados, sistema de seguros, de pensión de viajes gratuitos, etc.)
-
- Son fríos.
 - Tienen la creencia que los mexicanos no saben nada, que son incivilizados y que viven en otra época.

5.2.3.1 Diferencias culturales

Al comparar las dos culturas (alemana y mexicana) la mayoría de los entrevistados expusieron su opinión sobre la diferencia de culturas considerando como aspectos favorables de la cultura mexicana las reuniones familiares, sus valores, su creatividad y como desfavorables: la falta de disciplina. En cambio los alemanes son menos afectivos con el grupo, y a nivel laboral son muy organizados y disciplinados dentro de la empresa. Mencionaron que si existen grandes diferencias culturales entre ambos países.

5.2.4 Sistema personal

Hace referencia a las experiencias vividas por las personas entrevistadas durante su estancia, su sentimiento de adaptación al medio y su relación con las personas nativas (Véase Diagrama No. 4.2.3).

5.2.4.1 Tiempo de estancia

El tiempo de estancia en Alemania durante la capacitación fue variable, ya que hay personas que estuvieron 5 semanas, 2 meses y otras personas permanecieron alrededor de 4 meses.

5.2.4.2 Primera semana de estancia

El sentimiento que prevaleció en la mayoría de los entrevistados fue el de desubicación (debido a que no sabían que iban a hacer específicamente, no conocían la ciudad ni a nadie) y físicamente hubo alteraciones en los ritmos de sueño debido a la diferencia de horario. Los entrevistados mencionan que durante la primera semana todos andaban como "borreguitos", es decir, iba todo el grupo a donde quiera que salían.

5.2.4.3 Periodo para adaptarse

Al cuestionar a los participantes sobre la cantidad de tiempo para adaptarse a un lugar, la mayoría de ellos contestaron que para adaptarse físicamente a otro lugar se tardaron aproximadamente una semana, ya que el cuerpo se descontrola en los ritmos de sueño y de comidas debido a la diferencia de horario. La mayoría de los entrevistados mencionó que tuvieron algún tipo de dificultad para dormir durante las noches.

Para acoplarse al lugar, es decir, organizarse y ser funcionales en el entorno se tardaron alrededor de 15 días, que fue el tiempo que estuvieron aprendiendo la dinámica que llevarían durante su estancia.

Y el periodo de tiempo para adaptarse, los entrevistados mencionaron que es tan corto o tan largo como cada persona quiera, esto depende de la iniciativa y motivación de cada individuo de querer conocer otro lugar, de preguntar y de involucrarse en el medio. Las personas entrevistadas más jóvenes mostraron mayor facilidad para adaptarse a un lugar extraño.

5.2.4.4 Interrelación con nativos

La relación de las personas entrevistadas con la población alemana estuvo limitada al:

- Corto tiempo de estancia.
- Desconocimiento del idioma alemán por parte de los entrevistados mexicanos, y a que muchos alemanes no hablaban el idioma inglés.
- A compañeros de trabajo de la planta.

Solo el 11.5% de los entrevistados entablaron alguna amistad de nacionalidad alemana durante su estancia de capacitación. Estas amistades las conocieron dentro la empresa, es decir, son los mismos compañeros de trabajo, quienes los invitaron a visitar su casa, conocer su familia y a convivir en los ratos libres. El resto manifestó que no recibieron ninguna invitación para visitarlos en sus casas, solo invitaciones para reunirse para comer o beber en bares y restaurantes, es decir, lugares públicos.

La mayoría de los entrevistados mencionan que si convivió con los empleados de la empresa, ya que se organizaron diferentes actividades, tales como: competencias de fútbol, recorridos por la ciudad, pero no llegaron a tener un trato abierto, ni a comprenderlos.

Algunos de los entrevistados mencionaron que "el querer relacionarse con otros" es cosa de mexicanos, es decir, es un aspecto de la cultura mexicana, sin embargo, si esto fuera una característica cultural, deberíamos suponer que todos los mexicanos que fueron a capacitación habrían entablado amistades con los nativos o personas de otra nacionalidad durante su estancia; hecho que no sucedió. Tal vez, "el querer relacionarse con otros" sea una característica de personalidad de cada individuo, es decir, que depende de su iniciativa e interés de ser admitido y aceptado en un grupo diferente, y para ello es necesario de participar activamente, colaborar, intercambiar obsequios del país de origen, etc.

5.2.4.5 Actividades Recreativas

Las actividades que llevaron a cabo los entrevistados durante su tiempo libre desde compras y recorridos por la ciudad, hasta la practica de ejercicio físico, tales como: caminatas, trote, gimnasio, partidos de fútbol.

5.2.4.6 Experiencias agradables de estancia

Las experiencias adquiridas por los entrevistados fueron múltiples y pueden ser clasificadas en dos tipos (Véase Diagrama No. 4.2.3.6):

A) Personal:

- la oportunidad de conocer diferentes ciudades de Alemania y Europa,
- un modo de trabajo y vida diferentes,
- el cuidado de la naturaleza y medio ambiente,
- oportunidad de desarrollo personal,
- cómo moverse en una ciudad europea,
- un viaje al extranjero abre la mente para comprender mas la forma de pensar y de hacer las cosas de personas de otra nacionalidad, en este caso, los alemanes.

B) Laboral

- Desarrollo profesional.
- Aprendizaje.
- Convivio con grupo.
- Currículo fortalecido.

La mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que este tipo de estancia de capacitación es recomendable debido al cúmulo de aprendizajes que se pueden obtener. Ya que aparte de aprender un proceso de trabajo con otro tipo de tecnología, en lo personal se aprende a entender o comprender a personas de otra nacionalidad diferente a la propia, sus costumbres, su cultura y sistema de valores.

5.3 El regreso a casa

El regreso a casa es último paso en el proceso de expatriación - repatriación de recursos humanos. El personal capacitado en Alemania llegó a la empresa a ocupar los puestos asignados y a poner a la planta en marcha (Véase Diagrama No. 4.2.3).

5.3.1 Readaptación a México

La mayoría de los entrevistados no tuvieron problemas de readaptación a México, solo lo relacionado con problemas de sueño debido a la diferencia de horario. Los sentimientos sobre el regreso fueron variables, algunos se sintieron nerviosos y otros mencionaron que valoraron mas a México, su cultura y su gente.

5.3.2 Reincorporación Laboral

En cuanto a la empresa, los entrevistados comentaron que sólo les solicitaron un informe de gastos, pero no hubo feedback, es decir, no se solicitó un reporte de actividades, sobre el curso de capacitación, su estancia o su sentir, o comentarios.

Algunos de ellos, llegaron directamente a su trabajo, instalar máquinas, definir el sistema de trabajo, etc. Unos mencionan que no había áreas ni perfiles definidos, otros comentaron que hubo cambios en la empresa y no se les informó mientras estaban fuera, y por tanto, fueron cambiados de área sin ser notificados previamente.

5.4. Problemas expresados durante el proceso de expatriación - repatriación

Algunos problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero son los siguientes (Véase Diagrama No. 4.4):

- ◆ No hubo programa de capacitación preestablecido.
- ◆ No hubo trato previo ni contacto con la empresa.
- ◆ Faltó mas interacción.

- ◆ Los traductores fueron insuficientes debido a que eran muchas personas por traductor y además traducían los términos técnicos (conocidos en inglés) al español de España.
- ◆ Problemas de comunicación, por falta de idioma alemán.
- ◆ A algunas personas les pareció insuficiente el tiempo de llamadas telefónicas.
- ◆ Había una sola computadora e Internet para todo el grupo.
- ◆ Tardanza en el depósito de dinero, además había pérdida en el cambio de moneda.
- ◆ Depositaban con dólares no con marcos alemanes.
- ◆ Cuarto compartido (para algunos fue incómodo).
- ◆ Las instalaciones del hotel donde se hospedaron eran viejas (tubería, alfombras, olor a cigarro).
- ◆ No hubo transporte local de la empresa al hotel.

5.5 Inversión en el proceso de transferencia de personal

La empresa no proporcionó de manera directa el costo total de la inversión que realizaron en la capacitación de sus empleados en el extranjero, sin embargo, se pudieron deducir a través de comentarios de los entrevistados.

Los gastos se clasificaron en dos rubros:

- **Únicos**, que contempla los gastos de traslado, es decir, boletos de avión (1,000 dólares), transporte local de empresa al aeropuerto (200 dólares.), uniformes y equipo de seguridad (gafas, guantes, casco) (300 dólares), dos excursiones (100 dólares). Se calcula alrededor de 1,600 dólares por persona.
- **Mensuales**, tales como, hotel (1,500 dólares), alimentación (900 dólares), servicio de lavandería (50 dólares), sueldo (promedio de 700 dólares), servicios de traducción y clases de alemán (150 dólares), 60 minutos en llamadas telefónicas de larga distancia (50 dólares), el total asciende a la cantidad de \$3,350 dólares mensuales por persona.

Se calcula una inversión de \$ 4,950 dólares por persona trasladar a un empleado durante un mes a tomar capacitación o entrenamiento en Alemania contemplando los rubros descritos anteriormente. Al final, el período de capacitación de los empleados entrevistados fue variable de un mes a cuatro meses según el grado de dificultad o importancia del entrenamiento. Si realizamos el cálculo del total de la inversión de acuerdo a la cantidad de personas y el tiempo de capacitación se tiene el siguiente desglose:

Número de participantes	Periodo de estancia	Gasto mensual	Subtotal	Gastos únicos	TOTAL
16	1 mes	3,350.00	53,600.00	25,600.00	79,200.00
3	2 meses	3,350.00	20,100.00	4,800.00	24,900.00
1	3 meses	3,350.00	10,050.00	1,600.00	11,650.00
6	4 meses	3,350.00	80,400.00	9,600.00	90,000.00
TOTAL			164,150.00	41,600.00	USD 205,750.00

Tabla No. 1 Desglose de gastos de la empresa para el personal capacitado en Alemania. Fuente directa.

Por tanto, tenemos como resultado la cantidad de \$ 164,150.00 dólares por persona por concepto de gastos para la capacitación del grupo de personas que pertenecen a la muestra (26), más \$ 41,600.00 de gastos únicos. Si realizamos la conversión a pesos al tipo de cambio de \$ 9.50 pesos por dólar tenemos como resultado la cantidad de \$ 1;954,625 pesos mexicanos aproximadamente.

Se aclara que estos costos son estimados, ya que están calculados en función de valores especificados anteriormente, la empresa en ningún momento nos proporcionó dicha información.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del estudio podemos observar el perfil de las personas entrevistadas que fueron capacitadas en Alemania, es decir, sus características personales y profesionales tomadas como referencia en la selección de los candidatos para realizar dicha capacitación. En primer lugar, se observa un alto porcentaje de hombres (89%) en la muestra, esto es atribuido directamente al giro de producción y actividades de la empresa. De hecho, hay un estudio realizado por L.-Mejía y D. B. Balkin (1987) donde se menciona una distribución similar entre hombres y mujeres dentro de la organización estudiada (Gómez-Mejía,L. y Balkin,D.B.:1987:8).

En lo referente a la variable de edad de los participantes tenemos un promedio de edad de 27 años, el 80 % de los casos son jóvenes de 18 a 30 años, y del total de la muestra solo el 55 % están solteros. Estas dos variables jugaron un papel importante en la actitud positiva hacia las vivencias experimentadas durante todo el proceso de expatriación – repatriación, ya que los jóvenes solteros manifestaron una actitud positiva de aprender tanto los procesos técnicos de capacitación como de conocer la gente, su comportamiento y la cultura del país huésped. La mayoría de ellos extrañaron un poco al país natal (México) en lo referente a amistades y actividades, pero fueron suplidas en alguna medida con actividades deportivas, como partidos de fútbol, tours, viajes, entre otras cosas.

Este aspecto es mencionado por K.H. David (1976) como importante en el proceso de aculturación debido a que la persona hace un intento por relocalizar actividades que traen placer y felicidad a su cultura con actividades similares y diferentes que existen en la cultura anfitriona. El fútbol soccer o americano, la música, el tipo de comida son mencionados por S.J. Mumford (1975) como actividades que pueden hallar sustitutos paralelos, según los intereses del expatriado en la nueva cultura (Mendenhall,M y Oddou, G. :1985:40).

En cambio, las personas casadas y mayores de 30 años manifestaron gran interés en aprender el proceso de su área de especialización, pero no así en lo referente a conocer e integrarse a una nueva cultura, debido a que ya tenían sus criterios formados y pensaban permanecer allí sólo durante el tiempo de capacitación.

Además, éstos entrevistados mencionaron la familia como un punto importante de su vida personal, es decir, una esposa e hijos, a quienes extrañaban y añoraban regresar a verlos. El contacto con la familia fue estrecho a través de llamadas telefónicas, fax, e-mails, postales, cartas.

En el caso de las mujeres (jóvenes, solteras y profesionistas) que participaron en este grupo de trabajo la experiencia vivida durante la estancia de capacitación en este país específicamente no fue tan satisfactoria como la de sus colegas varones, ellas se sintieron relegadas y en cierta forma aisladas por los varones, manifestaron que no se pudieron integrar al grupo de trabajo, sólo realizaron la interacción necesaria para aprender lo de su área de capacitación. Esta situación de insatisfacción y aislamiento fue reportada por I. Torbiorn (1982) como el impacto emocional en una persona con necesidades sociales insatisfechas. También se atribuye a la dificultad de adaptarse a un sistema de valores masculino dominantes (Torbiorn, I.:1982).

El síntoma de aislamiento también se presentó en los varones, aunque en menor medida, ellos lo manifestaron quedándose en su habitación viendo televisión o en la realización de actividades en forma solitaria.

En cuanto a las habilidades o características profesionales de los participantes, tenemos un grupo de personas que son expertos en su área en todos los niveles, desde técnico a profesionistas en ingeniería, procesos, sistemas, control numérico, comercio internacional, es decir, son personas que en su mayoría ha tenido experiencia en otras organizaciones y dominan una segunda lengua (el inglés). En general, el dominio del idioma inglés es considerado como un conocimiento importante en la curricula de los candidato, ya que es considerada como una lengua de comunicación internacional y es fundamental para la comunicación y la interrelación de los individuos de diferentes culturas, en este caso, mexicanos y alemanes. Así como también se considera importante el conocimiento del idioma del país huésped para aprovechar al máximo su estancia y comunicarse con otras personas.

En este caso, sólo el 22.22% de las personas entrevistadas comprendían el idioma alemán en un rango del 20 al 40% en las diferentes habilidades de hablar, escribir, escuchar y comprender. Y los operarios alemanes de la planta no hablaban ni inglés, ni español.

Aunque el 100% de personal entrevistado contaban con conocimientos de inglés tuvieron problemas de comunicación por la falta del idioma nativo del país de capacitación y a pesar de que tenían traductores, éstos no eran suficientes por el número de personas que estaban en capacitación y la traducción que se realizaba era a un "español de España". También se menciona que una gran parte del personal técnico / operario y de la población de dicha ciudad alemana no hablaba inglés (o no querían hablar en inglés) por lo que la comunicación se hacía muy difícil y lenta llegando a la comunicación corporal por medio de señas. Aquí se tuvieron serias dificultades en comunicación que pudieron afectar de alguna manera el aprendizaje de los entrevistados, ya que la transmisión y recepción de mensajes eran distorsionados por la interpretación del traductor y de cada persona.

Este hecho confirma lo expresado por R.L. Tung, M. Brein y K.H. David (1981, 1973) que hacen en la necesidad no solo de aprender un idioma, sino también de formas de expresión típicas de un grupo y/o país que permitan una verdadera comunicación, tales como, chistes, anécdotas, estrellas de deportes, historias, etc. Es importante señalar que el desarrollo de la habilidad del lenguaje es una habilidad conveniente para el proceso de aculturación de los expatriados. M. Mendenhall y G. Oddou (1985) subrayan que las habilidades del lenguaje son vistas como un medio para crear y adoptar relaciones interpersonales o como medio para entender las dinámicas de una nueva cultura. Y que estas habilidades comunicativas ayudan en la aculturación de los expatriados siempre y cuando exista voluntad e usar el lenguaje del país anfitrión, confianza en interactuar con la gente, desear entenderse y relacionarse con los nativos del país huésped (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:42).

Para el 61.1% de los participantes, esta estancia de capacitación en el extranjero fue su primera experiencia de este tipo, y para el resto (39%) ya tenían en otros viajes de capacitación.

Este dato es importante debido a que podemos observar que la mayoría no tenía ninguna experiencia de convivir con personas de otros países y culturas y no sabían a que se iban a enfrentar en Alemania. El conocimiento que tenían del país fue obtenida a través de diversos medios, tales como lecturas individuales, agencias de viajes, amigos o familiares. Sólo el 16.68% mencionó no conocer absolutamente nada acerca del país y de su gente.

La carencia de un curso previo de preparación, ya sea documental o interpersonal en el personal expatriado fue un factor importante en la adaptación, considerando el alto porcentaje de personas que salían al extranjero por primera vez (61%) las necesidades de instrucción previa fueron externadas por los participantes en el área de idioma, antecedentes socio-culturales, ubicación e historia de la compañía términos y objetivos de la visita etc. Estas necesidades de instrucción y planeación previa han sido debidamente evaluadas por R.L. Tung, P.; J.C. Baker y Ch. Early, y (1981, 1984, 1987) demostrándose que quienes recibieron alguna forma de instrucción (documental, experiential) tuvieron un mejor desempeño y menos necesidades percibidas al adaptarse a una nueva cultura que los individuos que no recibieron ninguna instrucción (Early, P.Ch.:1987:696).

La actitud personal al enterarse de la posibilidad de cumplir con una asignación en el extranjero y sus familias les apoyaron en la mayoría de los casos (72.2%) prevaleciendo a su vez un sentimiento de responsabilidad y preocupación, esta actitud personal tiene una alta correlación con el porcentaje de becarios que salía por primera vez del país (61.1%). M. Mendenhall y G. Oddou (1985) señala que la entrada a una nueva cultura produce estrés en los expatriados, por lo que es importante superarlo con una instrucción intercultural (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:41).

Las perspectivas personales de los participantes al realizar la capacitación en el extranjero en su mayoría de los casos (72%) era la de actualizar sus conocimientos y funciones y por ende esto representaría un mejor desarrollo profesional (89%). En cambio la percepción de un mayor sueldo y estatus fue considerada como menor importancia (5.% y 11%).

Desde el punto de vista individual, los entrevistados mencionaron haber tenido una mezcla de sentimientos de responsabilidad de hacer un buen desempeño, de preocupación por el traslado a otro país y cierto nerviosismo. Y desde el punto de vista familiar, los entrevistados manifestaron que tuvieron el apoyo de su familia y hubo una mezcla de alegría (por ser considerado a una estancia de capacitación en el extranjero) y preocupación (por enfrentarse a lo desconocido). La manifestación de sentimientos de preocupación, nerviosismo, angustia por parte de los entrevistados fue casi anulado por ellos mismos, como si esto pusiera en duda su capacidad para una estancia de este tipo y sobretodo tener éxito en su capacitación. Este aspecto está documentado por varios autores que han demostrado en sus estudios que ejecutivos y managers no quieren reconocer que han sentido temor o miedo de enfrentarse a situaciones en el extranjero que *no* puedan manejar y como si el reconocimiento de sus sentimientos implicara dudar de su capacidad profesional y de sus conocimientos (Beneke, J.:2000; Early, P.Ch.:1995).

En cuanto a sus expectativas de capacitación hubo mucha incertidumbre, ya que el 55.5% de los participantes desconocían el tiempo de capacitación a la semana, el resto pensaba que oscilaría entre 31 a 60 horas por semana. Para el 72.2% era importante la entrega de un diploma o certificado de capacitación para la acreditación curricular, pero para el resto, eso no era importante sino aprender el proceso. En México, estamos viviendo un cambio para certificar a las personas que tienen experiencia laboral pero no puede comprobar mediante certificados sus conocimientos a través de la certificación de competencias que serán válidas a nivel nacional.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El entrenamiento real fue de 35 horas a la semana en las diferentes áreas de capacitación a pesar de la flexibilidad en las normas de uso de los equipos de seguridad alemán, las cuotas de accidentes fueron consideradas como muy bajas y la calidad como alta. Esta última fue atribuida a la organización, orden, falta de improvisación, puntualidad, disciplina, alta especialización facilidades ergonómicas para el desarrollo de sus actividades laborales.

La capacitación recibida durante la estancia en planta matriz en Alemania fue práctica en piso, es decir, en las líneas de producción y posteriormente mediante reuniones de discusión en donde se aclaraban dudas de lo no entendido durante la práctica de trabajo.

El programa de capacitación no estaba preestablecido, fue diseñándose en el transcurso de la capacitación con ayuda del líder o responsable del grupo (experto técnico), de acuerdo a las áreas, necesidades y conocimientos de los expatriados. Algunas personas del nivel operario se sintieron perdidos durante la primera semana de capacitación, otros consideraron esto como una oportunidad, por la apertura de aprender lo que deseaban del proceso de producción y de la maquinaria. Dentro del nivel profesional, también hubo cierta incertidumbre durante la capacitación debido a que fueron entrenados en otra área diferente a su experiencia profesional. Para los expatriados que por su especialización técnica, es decir, experiencia profesional en las diversas áreas de especialización representó una oportunidad de aprender un sistema nuevo y además, tuvieron la necesidad de demostrar sus conocimientos a los instructores y que sabían hacer su trabajo.

El sentimiento que predominó en los expatriados fue que no hubo un diseño de perfiles de acuerdo a los puestos y que fueron acomodándose en el transcurso de la capacitación. Aunque la planeación de vida y carrera se realiza solo en ejecutivos y gerentes, es importante conocer el perfil profesional de todo el personal con el que cuenta una empresa, las habilidades que puede desarrollar y la descripción de puestos. Esto se debe a dificultades que tuvieron con respecto a la asignación de puestos al retorno del personal, esto no fueron satisfactorias en muchos casos, ya que los puestos o no encajaba con sus metas profesionales, o no estaba acorde con la capacitación recibida, o la empresa limitó sus oportunidades al estar ausentes por 3 o 4 meses. Este tipo de problemas se manifiestan independientemente del tiempo que el personal se encuentre fuera de la organización, ya que por ejemplo, estas dificultades en la organización y la planeación de reincorporación de personal pero con estancias largas en el extranjero fue reportada por L. Gómez -Mejía y D.B. Balkin (1987) por lo que proponen planear con 6 meses a un año la búsqueda de un puesto adecuado para el regreso del empleado (Gómez -Mejía, L. y Balkin, D.B.:1987:11).

Aunque las personas entrevistadas permanecieron fuera del país por poco tiempo, se supone que había una planeación donde se contemplaba la reincorporación del personal a diferentes puestos claves, sin embargo, algunas personas fueron ubicadas en un puesto diferente al contemplado en un principio.

Encontramos que muy pocas personas iniciaron una relación de amistad con los nativos del país huésped. No participaron en actividades propias de la comunidad, esto es debido a que algunos expatriados tuvieron como estancia cinco semanas de capacitación y a que la mayoría desconocía el idioma alemán, por tanto, era más difícil que establecieran contacto con personas nativas del país huésped. Además no hubo tiempo para someterse a una inmersión cultural total al país huésped. Solo el 11.5% de los participantes entablaron una relación de amistad de nacionalidad alemana durante su estancia de capacitación. Estas amistades las conocieron dentro la empresa, es decir, son los mismos compañeros de trabajo, quienes los invitaron a visitar su casa, conocer su familia y a convivir en los ratos libres. El resto manifestó que no recibieron ninguna invitación para visitarlos en sus casas, sino solo para reunirse para comer o beber en bares y restaurantes, es decir, en lugares públicos.

La mayoría de los entrevistados mencionan que si convivió con los empleados de la empresa, ya que se organizaron diferentes actividades, tales como: competencias de fútbol, recorridos por la ciudad, pero no llegaron a tener un trato abierto, ni a comprenderlos, el trato más bien fue superficial.

Algunos de los entrevistados mencionaron que "el querer relacionarse con otros" es cosa de mexicanos, es decir, es un aspecto de la cultura mexicana, sin embargo, si esto fuera una característica cultural, deberíamos suponer que todos los mexicanos que fueron a capacitación habrían entablado amistades con los nativos o personas de otra nacionalidad durante su estancia; hecho que no sucedió. Tal vez, "el querer relacionarse con otros" sea una característica de personalidad de cada individuo, es decir, que depende de su iniciativa e interés de ser admitido y aceptado en un grupo diferente, y para ello es necesario de participar activamente, colaborar, intercambiar obsequios del país de origen, etc.

Además entran otros factores, tales como el nivel de desarrollo de ciertas habilidades, de personalidad, de tener iniciativa de querer conocer y preguntar, es decir, la habilidad de introducirse con mayor facilidad a otros grupos; en cambio existe otro tipo de personas que aunque desean conocer y tener amigos, son introvertidos y esperan a que los otros se acerquen a ellos para iniciar la relación, y si los otros no se acercan puede ser tomado como un rechazo.

Esta necesidad de los entrevistados está relacionado con la teoría de Hofstede sobre las dimensiones del colectivismo – individualismo y explica mucha de las actitudes que poseemos como integrantes de una cultura nacional. En este caso, México pertenece a los países colectivistas donde existe una dependencia emocional de las personas en los referente a los grupos (informales y formales), existe una subordinación y ajuste de los objetivos individuales a los del colectivo (Robbins,S.P.:1993:80).

En cambio para Alemania, perteneciente a países individualistas, las personas manifiestan una independencia emocional respecto a los grupos y las organizaciones.

Según M. Brein y K.H. David (1973) la habilidad de desarrollar una larga y duradera amistad con los anfitriones nacional del país huésped representa un factor importante y de éxito en el ajuste o aculturación en el extranjero. M. Mendenahill y G. Oddou (1985) consideran que el establecimiento de relaciones estrechas con los anfitriones

en el país huésped tienen el mismo efecto en los expatriados que un mentor tiene en un empleado nuevo, ya que, la persona experimentada guía al neófito a través de la complejidad de una nueva organización o cultura, ayudándolo a promulgar conductas apropiadas y a comprender las expectativas y actitudes de la gente, ayudando a adaptarse a la nueva cultura (Mendenhall,M. y Oddou.G.:1985:41).

Aunque la mayoría de los entrevistados expresaron sentimientos agradables durante su estancia, es importante resaltar cómo el mexicano ve el comportamiento y a la cultura alemana. M. Mendenhall y G. Oddou (1985) menciona que la habilidad de comprender el cómo son y hacen los extranjeros es una forma en el ajustamiento a un ambiente cultural desconocido, debido a que al hacer correctas atribuciones acerca de las razones o motivos de la conducta de la gente del país anfitrión permitirá a los expatriados predecir cómo se comportarán hacia él, reduciendo incertidumbres en las relaciones personales interculturales.

Además este autor menciona que en su investigación, las personas de diferentes culturas con frecuencia malinterpretan la conducta de otros debido a las diferencias culturales en las percepciones y evaluaciones de las conductas sociales (Mendenhall, M. y Oddou, G.:1985:42).

Ratiu (1983) menciona que los expatriados bien ajustados o adaptados hacen "suaves" o menos rígidas las evaluaciones del comportamiento de los demás y están más deseosos de poner al día sus percepciones y creencias como levantamiento de datos (Mendenhall, M y Oddou, G.:1985:43).

La mayoría de los entrevistados estuvo de acuerdo en que este tipo de estancia de capacitación es recomendable debido al cúmulo de aprendizajes que se pueden obtener. Ya que aparte de aprender un proceso de trabajo con otro tipo de tecnología, en lo personal se aprende a entender o comprender a personas de otra nacionalidad diferente a la propia, sus costumbres, su cultura y sistema de valores.

Una característica típica de este estudio es que el envío de los trabajadores a la planta matriz en Alemania fue realizado a través de grupos, es decir, que en cada viaje los empleados iban y permanecían con compañeros de trabajo durante la estancia de entrenamiento. No estaban solos y esto aminora el choque cultural de estar en un país desconocido, ya que se tienen compañeros, amigos de la misma nacionalidad con quien acudir y compartir experiencias. Además de que la empresa fue la responsable de la organización de los detalles del viaje, hospedaje, comidas, excursiones, pago de sueldos, etc. En cierta forma los entrevistados tenían arreglado todo su viaje y estancia, es decir, que los participantes no llegaron a un país extraño a ver que iban a hacer, donde se iban a hospedar, sino que esto ya estaba solucionado.

En síntesis, consideramos que algunos factores que contribuyeron a minimizar el choque cultural de las personas entrevistadas durante la expatriación fueron:

- Viajaron varias personas en grupo que va a entrenamiento o capacitación.
- El moverse y permanecer juntos significó tener individuos que compartían una misma cultura, tradiciones, y se promovió la convivencia y la comunicación.

- El individuo no se preocupó por su viaje, instalación, movilización en el país extranjero, debido a que la empresa es la organizadora de los trámites de viaje, estancia, hospedaje, alimentación, coordinación y recibimiento.
- El grupo que aún estaba en el extranjero, introducía al siguiente grupo a la forma de vida de la ciudad, dando una continuación.

Un aspecto importante según opinión de los repatriados es la realización de un contrato psicológico entre la empresa y el empleado donde se especifique las condiciones, obligaciones y derechos de ambas partes desde el inicio. Esto para evitar malos entendidos y crear falsas expectativas durante la expatriación y la repatriación. L. Gómez Mejía y D.B. Balkin (1987) lo llaman garantía por escrito o acuerdo de repatriación donde se especifican los compromisos y beneficios de ambas partes (Gómez Mejía, L. y Balkin, D.B.:1987:12).

Otra de las recomendaciones hechas por los entrevistados fue la realización de un programa previo de inducción o de instrucción intercultural sobre cultura, costumbres, tradiciones, formas de comunicación, geografía, historia, política, clima, moneda.

P.Ch. Early (1987) recomienda el entrenamiento intercultural, ya sea documental o interpersonal, donde se le proporcione información al futuro expatriado sobre aspectos generales del país extranjero como política, economía, religión e historia; y sobre aspectos específicos, tales como, comida, relaciones entre hombres y mujeres, formas de cortesía. Además de la comparación de información sobre el funcionamiento diario en la cultura extranjera, es decir, incidentes críticos (Early, P.Ch.:1987).

Obviamente, México y Alemania son países completamente diferentes en condiciones económicas, políticas, sociales y culturales, esto lo podemos comprobar tanto en la división sociocultural de países industrializados realizada por Smicha Ronen y Allen I Kraut (1977) donde ubican a ambos países en grupos diferentes, por ejemplo México está en el grupo Latinoamericano y Alemania en el grupo Centroeuropeo. También de acuerdo a la clasificación de las dimensiones en Hofstede, México es una sociedad colectiva con mucha distancia de poder, mucha elusión de incertidumbre y mucha cantidad de vida. En cambio Alemania es una sociedad individual con poca distancia de poder, poca elusión de incertidumbre y mucha cantidad de vida.

Como se puede observar la sociedad mexicana es opuesta en muchos valores culturales a la sociedad alemana (Ronen,S. y Kraut,A.I.:1977).

En el área administrativa durante todo el proceso expatriación- repatriación los gerentes y ejecutivos que participaron estuvieron satisfechos con la asistencia recibida durante el proceso y la asignación al retorno dentro de la empresa debido al status y responsabilidades adquiridas. Sin embargo, entre los participantes de nivel medio y algunos técnicos no hubo tal satisfacción en la prepartida, pues consideraron que no hubo programa de capacitación preestablecido, de hecho desconocían la cantidad de horas por semana que invertirían en la capacitación, si sería certificada dicha capacitación, muchos no habían tenido trato previo ni contacto con la empresa (eran estudiantes y/o de reciente contratación).

Durante la expatriación tuvieron limitaciones (técnicas y económicas) para la comunicación con la empresa en México y sus familias, además de incomodidades en lo referente al alojamiento y transporte local.

Después de la repatriación la mayoría de los entrevistados consideró tener restricciones en el número de oportunidades para la asignación de responsabilidades dentro de la empresa. L. Gomez- Mejia y D. B. Balkin (1987) al analizar las determinantes de insatisfacción administrativa de expatriados encontraron que hay mas insatisfacción en el proceso de repatriación que en el proceso de expatriación, y esto coincide con los resultados de nuestro estudio (Gómez Mejía,L. y Balkin,D.B.:1987).

Como ya se mencionó anteriormente, esta empresa envió al personal entrevistado a capacitación antes de la inauguración de la empresa, es decir, cuando se estaba estructurando la organización como tal, por tanto, se puede deducir que no existía una cultura laboral en la empresa. La empresa es de inversión alemana, con director y jefes de alto rango de nacionalidad alemana y el resto de los puestos (supervisores, ingenieros, técnicos) de nacionalidad mexicana. Es normal que la convivencia entre dos culturas diferentes dentro de esta empresa fuera difícil al principio debido al inicio de la formación de una cultura laboral para los mexicanos y alemanes que trabajan juntos en la filial Sachs de Ramos Arizpe.

Independientemente del grado de satisfacción mostrado individualmente el 90% de los participantes entrevistados estarían dispuestos a volver a vivir la experiencia del proceso expatriación-repatriación. Este proceso tuvo impacto importante tanto a nivel personal como organizacional, ya que los participantes tuvieron la oportunidad de tener un acercamiento con una cultura muy diferente a la nuestra, de comparar otra forma de vida, condiciones de trabajo, de pago, y de organización laboral.

Y esto a pesar de que no hubo una inmersión cultural completa que les permitiera a los participantes comprender a los nativos del país huésped, es decir, existieron prejuicios e interpretaciones de valor a muchas actitudes y comportamiento tanto de los mexicanos hacia los alemanes, como de los alemanes hacia los mexicanos.

Si analizamos la adaptación cultural de los participantes durante su estancia en Alemania bajo el modelo de la curva de J.T. Gullahron y J.E. Gullahorn, podemos observar que 61.5% de los participantes estuvieron un mes en Alemania, ellos estuvieron en la primera etapa que es de novedades, donde el recién llegado se siente emocionado, contento y todo es interesante, el ánimo está en su punto más alto de la curva. Para el 15.3% que estuvieron de dos a tres meses, es decir, en la segunda etapa de la curva de adaptación, lo raro se convierte en obsoleto y ya es necesario aprender otro idioma porque significa una lucha para comunicarse con las personas nativas, el estado de ánimo empieza a descender gradualmente; y para el 23 % de los participantes que estuvieron cuatro meses pasaron al inicio de la tercera etapa donde las diferencias culturales son evidentes y su interpretación del sistema social no funciona, aquí la confusión y la frustración están en su punto más alto.

Como se puede observar ninguno de los participantes terminaron el proceso de adaptación, que según estos autores son seis meses como mínimo. Aunque todos los participantes entrevistados sufrieron diferentes grados de choque cultural según el tiempo que permanecieron en el extranjero, para el 61.5%, es decir, dos terceras partes de los entrevistados solo pasaron la primera etapa de lo emocionante y novedoso y su choque cultural fue mínimo, pero para el 38.5% si fue mayor el grado de choque cultural debido a que pasaron por lo eufórico, la depresión y frustración.

VII. PROPUESTAS

En términos generales es necesario reconocer que la transferencia de personal al extranjero debe visualizarse como un solo proceso que incluye tanto la expatriación como la repatriación y que el éxito del proceso depende en parte de las características personales del individuo, pero también la organización juega un papel determinante.

7.1 La selección de candidatos

Tradicionalmente, las organizaciones que apoyan el desarrollo del personal en el extranjero se basan en los antecedentes profesionales, es decir, que haya obtenido el título o grado académico, con un promedio mínimo de ocho, avalado por documentos oficiales que indiquen el promedio obtenido, demostrar el dominio del idioma del país huésped, comprobantes de su experiencia laboral, documentos oficiales que acrediten su identidad, nacionalidad; cartas de recomendación y examen médico que determine la integridad física del participante. La habilidad de acoplamiento o adaptación a una cultura específica, no es - aunque debiera serlo -, un criterio básico para la selección de candidatos a alguna asignación en el extranjero. Por ello, además de los trámites administrativos han de incluirse algunos aspectos como:

- La aplicación de una serie de pruebas globales de personalidad que puedan reflejar las aptitudes de trabajo, autonomía, carácter, efectividad, sociabilidad y adaptabilidad del aspirante.
- Conocer qué clase de puesto y actividades facilitarán el desarrollo de un individuo, en los cuales puede tener éxito.
- Detectar cuál es su potencial, sus áreas de oportunidad y áreas fuertes.
- Analizar qué aspectos de su personalidad laboral se debe desarrollar para que tenga éxito.

Algunas actitudes como el deseo de conocer otra cultura y vivir en otro país puede ser importante. Además el conocer las actitudes de la esposa del empleado frente a la posibilidad del traslado podría ser indicador del apoyo con el que contará el expatriado.

Se propone además, que se realice una preselección de candidatos, como una medida previsor para asignaciones en el extranjero, ya que un factor importante en la asignación de actividades en el extranjero es que generalmente se realiza en forma desordenada y emergente. Esta preselección puede aplicarse en los diferentes niveles de técnicos, profesionistas y ejecutivos.

Estas recomendaciones no son con el fin de excluir o complicar mas los procesos de selección, sino asegurar los objetivos a largo plazo:

- multiplicar los efectos benéficos que pueden ejercer los individuos bien seleccionados al reincorporarse a su vida laboral,
- reducir los costos al minimizar la cantidad de fracasos y deserción de los participantes de estos programas,
- establecer estrategias definidas para vencer los diferentes obstáculos que dificultan el logro de las metas previstas.

Es importante mencionar que en el presente estudio solo se consideraron las características de los individuos, no se realizó un análisis profundo del papel de la organización en el proceso de selección de personal, considero que ese aspecto sería un tema de estudio interesante para otra investigación.

7.2 Preparación antes de la partida

Muchas organizaciones tratan por lo menos de acelerar la adaptación a la nación anfitriona, alentando a los empleados a aprender el idioma, ofrecen cursos de aprendizaje del idioma antes de la asignación y algunas incluso pagan una cantidad adicional a los que lo aprenden (una forma de sueldo basado en el conocimiento).

Y la capacidad adquirida al dominar otro idioma compensa con creces los costos personales y organizacionales, ya que los empleados pueden hablar con sus iguales del país extranjero en su *lengua materna*, ello facilita la adaptación cultural en dos formas: primero, ayuda a evitar los malos entendidos que puedan surgir cuando un tercero debe traducir la comunicación; segundo, produce una mejor impresión porque demuestra que el expatriado está dispuesto a invertir su tiempo y esfuerzo con tal de adaptarse al ambiente. La preparación previa a la partida incluye frecuentemente una orientación sobre la geografía, costumbres, cultura y situación política en que vivirá el empleado.

Otro aspecto importante es observar que tan compatibles son las asignaciones, es decir, el ajuste a un nuevo ambiente se facilita si los empleados son enviados a naciones similares a su patria. Incluso es posible evaluar la necesidad o no de algún tipo de entrenamiento cultural cuando se trata de naciones o culturas similares a la propia.

7.3 Entrenamiento intercultural

El desarrollo de competencias interculturales, mediante la capacitación o entrenamiento incrementan la comprensión de la cultura laboral específica y de la realidad económica y sociocultural del país, al cual será enviada la persona y reduce significativamente las tasas de fracaso en el extranjero.

La reflexión y la formación de la personalidad promueven la predisposición para enfrentarse a mundos desconocidos. De esta manera se hace posible cuestionar sus propios juicios de valor, los juicios profesionales específicos y los acostumbrados patrones de forma de vida y de trabajo para, finalmente, poder abrirse a la forma de pensar y actuar de otros.

El contar con un programa de formación de personalidad (para adaptabilidad cultural) e idiomas, como una prestación a los trabajadores, se representaría una gran ventaja para el individuo y la empresa, ya que disminuiría las dificultades antes citadas y aumentaría el número de posibilidades de éxito para la empresa al tener más personal preparado con una competencia intercultural.

Existe una variedad de técnicas de entrenamiento disponibles para preparar a la gente para asignaciones de trabajo en el extranjero, que van desde programas documentales que simplemente exponen a la gente a la nueva cultura a través de materiales escritos sobre la historia socio-política, la geografía, la economía y las instituciones culturales hasta la capacitación vivencial interpersonal, con la participación de los individuos en ejercicios de actuación de papeles, ambientes sociales simulados y experiencias similares para sensibilizar las diferencias en la nueva cultura. Los cursos de idioma, el conocimiento intercultural y el desempeño conductual.

En general, los factores clave a considerar en el entrenamiento son los siguientes:

- **Elaborar un programa de inducción**, donde se ofrezca una información sobre la compañía y/o institución, sus objetivos, metas, misión, filosofía, su potencial, su mercado, expectativas de desarrollo, etc. a fin de que el individuo pueda visualizar su propia identidad dentro de la empresa o institución.
- **Impartir los cursos** o seminarios de preparación cultural al extranjero.
- Asegurarse que el **responsable de capacitación** posea los siguientes requisitos: debe poseer amplia experiencia en formación empresarial internacional, demostrar experiencia significativa de estancia y trabajo en el extranjero, y poseer competencias en asesoramiento.
- Además debe contar con un **grupo de trabajo multidisciplinario** para la elaboración y presentación de los materiales de apoyo y dinámicas de entrenamiento en las diferentes dimensiones de aculturación siguiendo el modelo diseñado por M. Mendenhall y G. Oddou (1985) quienes mencionan cuatro factores o dimensiones que emergen como componentes del proceso de ajuste transcultural a expatriados.

7.4 Incentivos y garantías.

En este rubro la organización debe considerar las necesidades y expectativas del personal puesto que la transferencia a otro país es una interesante oportunidad que plantea nuevos retos, responsabilidades y reconocimiento y la disminución del nivel de los factores de mantenimiento propuestos por Herzberg puede obstaculizar el disfrute de esos satisfactores.

A fin de convencer a los empleados para que acepten tales asignaciones en el extranjero, las organizaciones acostumbran darles mayor sueldo y prestaciones adicionales para compensarles los problemas que afrontarán.

También se les ha de asegurar que obtendrán una posición semejante o mejor en la organización cuando retornen a su patria, lo cual servirá para atenuar la inseguridad que sienten en su trabajo. Hay algunas otras formas de disminuir la inseguridad, por ejemplo el apoyo en el proceso de ajuste después de la llegada al nuevo país. Este apoyo puede incluir asistencia en la búsqueda de vivienda, en el transporte y en las compras. Las cosas se facilitan mucho si se le asigna a la familia una persona que les ayude a hacer la transición. En ocasiones se recomienda esa tarea al empleado anterior, quien puede permanecer en su puesto para compartir sus experiencias antes de ocupar su nuevo cargo. Otro mentor de gran utilidad es un ciudadano del país anfitrión que trabaje para la misma empresa y pueda contestar preguntas, además de ofrecer consejo en lo tocante al comportamiento aceptable desde el punto de vista de la cultura local.

7.5 Reincorporación a la empresa

La última etapa del proceso es la reincorporación del personal a la empresa y esto se facilita si se observan los siguientes puntos:

- **Mantener la comunicación sistemática y programada con el expatriado**, ya que al trabajar en el extranjero los empleados pueden tener la sensación de aislamiento e incertidumbre por lo que en primera instancia es fundamental mantener un contacto permanente con ellos para evitar ese sentimiento de exclusión.

- **Evaluación formal y regular de los expatriados.** Es importante que estas evaluaciones se efectúen por pares, es decir por la subsidiaria (lugar donde se realiza el entrenamiento) y por los contactos funcionales en su país de origen y mantener de esa forma las expectativas mutuas de cooperación e integración a los planes futuros de las instituciones. Aunadas a una planeación de mutuo acuerdo para la reinserción en la empresa.
- **Establecimiento de planes de desarrollo de la carrera de los profesionales expatriados .** El expatriado debe contar con la total garantía de empresa que a su regreso tendrá un empleo igual o mejor al que tenía en el extranjero. En ningún caso la empresa puede considerar este aspecto como "negociable" ya que esta inseguridad puede ocasionar un bajo desempeño y la búsqueda prematura de nuevas expectativas en otra organización.
- **Creación de instrumentos para minimizar el choque de vuelta.** La asesoría para llevar a cabo la reincorporación depende mucho de diferentes factores entre los que destacan el tiempo de permanencia en el extranjero, que tan frecuente fue la comunicación durante la expatriación, el grado de disimilitud de la cultura, dinámica de cambio sociocultural del país de retorno y del ámbito laboral, el grado de aceptación de la cultura y modelos laborales del país anfitrión, las perspectivas personales del expatriado, etc.

Para asegurar el éxito en la transferencia de personal y la satisfacción tanto del individuo como de la organización, es necesario visualizar el proceso de manera integral y monitorear continuamente el cumplimiento efectivo de cada etapa del proceso, y, por último, asegurar los mecanismos de retención del personal transferido, así como la transmisión o socialización de los conocimientos al resto del personal. Con ello estaríamos asegurando la recuperación del capital invertido, traducido a un incremento en la productividad de la organización.

REFERENCIAS

Abbagnano, N. (1963). *Diccionario de filosofía*. Tr. Galleti, A.N. Fondo de Cultura Económica, México. 272-277.

Adler, N.J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (cap.8). Boston, EE.UU. PWS-Kent Publishing Company (Wadsworth).

Álvarez, J.L. (2000, mayo). *La transferencia internacional de directivos*. <http://www.ee.iese.com> . 1-5

Appleberry, J. P. (1995). Estrategias para el desarrollo de recursos humanos (119-124). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Artiles, A. J. (1995). Un reto para Guatemala ante el nuevo milenio: Educación para una sociedad Multicultural. *La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. O.E.A. , Año XXXIX . 121, 213-227.

Arredondo Galván, V. M. (1992) (Coordinador) *La educación superior y su relación con el sector productivo* (1ª. Ed.). ANUIES, SECOFI. México.

Arredondo, V. A. (1995) Hacia una amplia colaboración educativa en la Cuenca del Pacífico: algunas aportaciones del caso de América del Norte. (184-188). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Baker, J.C. (1984) Foreign language and predeparture training in U.S. multinational firms. *Personnel Administrator*, 29, 68-72.

Barnes de Castro, F. (1999, oct.-dic). La formación de recursos humanos, desafíos y alternativas. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 23 92, 127-140.

Beneke, J. (2000, Julio). Entrenamiento cultural: clave del entendimiento. Diálogo de las culturas. *Deutschland*. 3, 1-6.

Berlitz. *Formación con Berlitz Cross-Cultural*. <http://www.berlitz.com>

Blanco Flórez, T. (1995) La empresa como lugar de encuentro en el desarrollo e inversión en recursos humanos (97-100). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*.). Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Brein, M y David K.H. (1973) *Improving cross-cultural training and measurement of cross-culture learning*. Vol. 1. Denver, EE.UU: Center for Research an Education.

Brownell, J. A. (1995). El reforzamiento de la capacidad de la universidad para el desarrollo de recursos humanos y la cooperación con el sector público y privado (101-104). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Carroll, S.J.; Paine,F.T.; Ivancevich,J.J. (1972) . The relative effectiveness of training methods - Expert opinion and research. *Personnel Psychology*, 25, 495-509.

Cartagena, R. (1995). La necesidad de entrenar recursos humanos para convertirse en miembros de las Organizaciones de Clase Mundial. (31-38). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Castañeda, M. S. (1996, ene.-mar). La Universidad y su vinculación con el sector productivo. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 25. 97, 55-65.

Certo, S.C.(1976). The experiential exercise situation: a comment on instructional role and pedagogy evaluation. *Academy of Management Review*. 1, 113-116.

Comisión de las Comunidades Europeas (1992) *European Higher Education –Industry Cooperation:Advanced training for competitive advantage*. Brussels, Task Force Human Resources Education Training and Youth. 107-110.

Compilación. (1996) *Antología sobre los valores, educación y trabajo del regiomontano*. (1ª. Ed.). Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Conway, M.A. (1987, July). Manage Expatriate Expenses for Capital Returns. *Personnel Journal* . 66-70.

Copeland, L. (1986, June). Skills Transfer and Training Overseas. *Personnel Administrator*.107-109.

Corthouts, F. (1995). Administración de recursos humanos y cambio organizacional: un modelo teórico (13-118). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Criterion World. *Formación intercultural*. www.criterionworld.com

Davis , K. y Newstrom, J.W. (1991) . *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Cap.3 y 21 (51- 60; 591- 607). Ed. McGraw Hill. México.

Diccionario de la lengua española I y II. (1999). Euromexico, México.

Drucker, P.J. (1990) *Las Nuevas Realidades*. Ed. Hermes. México.

Early, P. Ch. (1987, december). Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*. 685-698.

Early, P. Ch. y Singh, H. (1995, april). International and intercultural Management research: what's next?. *Academy of Management Journal*. Vol.38. 2, 327-340.

Enciclopedia Hispánica (1990). Encyclopaedia Britannica. México.

Espinosa Infante, E. y Pérez Calderón R.(2001). Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas. *Edición Internet Gestión y estrategia*. Depto. de Admón. Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Azcapotzalco. México. www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion. 1-7

Flores Horta, V. (1995). La calidad de la educación como riqueza alternativa para el desarrollo de los recursos humanos en México y América Latina. (195-198). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Furnham, A. (1993). Communicating in Foreign Lands: The Cause, Consequences, and Cures of Culture Shock. *Language, Culture, and Curriculum*. Vol. 6. 1, 91-109.

Garet Williams, M. (1995) *El financiamiento de la educación superior* . ANUIES. México.

Goldstein, J.L., y Sorcher, M. (1974) *Changing supervisory behavior*. New York, EE.UU.: Pergamon.

Gómez-Mejía, L. y Balkin D.B. (1987), The Determinants of Managerial Satisfaction with the Expatriation and Repatriation Process. *Journal of Management Development*. Vol. 6. 1, 7-17.

Gray, A. (1997). Modeling Transcultural Leadership for Transformational Change. *Journal for Vocational Special Needs Education*. Vol.19. 2, 78-83.

Gribbon, A. (1996, enero-marzo). Idealismo o matrimonio por conveniencia. Un examen de las relaciones internas en los programas de intercambio internacional. *Revista de la Educación Superior*. Vol. 25. 97, 87-100.

Harris, P.R. y Moran, R.T. (1987) *Managing cultural differences*. (2nd ed.). Houston, Tex. EE.UU.: Gulf Publishing Co.

Henry, E.R. (1965). What business can learn from Peace Corps selection and training. *Personnel*. 42, 17-25.

Hofstede, G.(1980) . Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad ?, *Organizational Dynamics*. Summer, 42-63.

Hogan, G.W. y Goodson, J. R. (1990, January). The Key to Expatriate Success. *Training and Development Journal*. Vol. 44. 1, 50-52.

Holliday, A. (1992, May) . Intercompetence: Sources of Conflict between Local and Expatriate. *Personnel System*. Vol. 20. 2, 223-34.

Huse, B. (1997). *El comportamiento humano en la organización*. Fondo Educativo Interamericano. México.

Howard, C.G. (1974). Model for the design of a selection program for multinational executives. *Public Personnel Management*. 138-145.

Jackofsky, E. F. ; Slocum, Jr, J.W. y McQuaid S.J. (1988, february) . Cultural Values and the CEO: Alluring Companions?. *Academy of Management Executive*. 39-49.

Jaeger, A. M. (1986, January). Organization Development and Natural Culture: Where's the fit?, *Academy of Management Review* . 178-190.

Janssens, M.; Brett, Smith, J.M. y Frank, J. (1995, april). Confirmatory cross - cultural research: testing the viability of a corporation - wide safety policy. *Academy of Management Journal*. Vol.38. 2,364-382.

Kadet, J. M. y Gaughan, Jr. R.J. (1987, july). Overseer Expatriate Returns to Cuartail Taxes. *Personnel Journal*. 71.

Kolb,D. (1975). Toward and applied theory of experiential learning. In C.L. Cooper. *Theories of group processes*: 33-58. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons.

Le Blanc, Ch. (1995). El impacto de la integración cultural en la ejecución e intercambio: un estudio de casos de aprendices de PCR en Canadá. (165-169). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Locke, S. A. y Feinsod, F. M. (1982) Psychological Preparation for Young Adults Traveling Abroad. *Adolescence*. Vol.17 . 68, 815-19 . Winter.

López Zárate, R. (1996) *Financiamiento de la Educación Superior 1982-1994*. Colección Biblioteca de la Educación Superior, ANUIES, México.

Lozano Aguirre, J. (1995) . El papel del sector público en la formación de recursos humanos: el reto de la productividad y la competitividad (63-67). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Maclachlan, M.(1993). Sustaining Human Resource Development in Africa: The Influence of Expatriates. *Management Education and Development*. Vol. 24. 2 , 67-171 Summer.

Maclachlan, M. (1993). Sustaining human resource development of expatriates. *Management Education and Development* . Vol. 24 . No. 2.

Mallea, J. R (1995) . Desarrollo de recursos humanos y educación superior en tres espacios: Europa, América del Norte y Japón. (25-30). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Markins, Ch. (1993) Jobs in a New economy. An overview. *A.Q.* Vol. 6. 1, 26. Winter.

McKinlay, N. J. y otros (1996, abril). An Exploratory Investigation of the Effects of a Cultural Orientation Programme on the Psychological Well-Being of International University Students. *Higher Education*. Vol.31 3, 379-95. ISSN: 0018-1560.

Medellín, P. y Nieto, L.M. (1994, Julio sept.). El desarrollo curricular en la construcción de un proyecto académico. *Revista de la Educación Superior*. 91, 51-60.

Mendenhall, M. y Oddou, G.(1985, January) . The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*. 39-47.

Merta, R.J. y otros. (1988, January) Simulating Culture Shock in Counselor Trainees: An Experiential Exercise for Cross-Cultural Training. *Journal of Counseling and Development*. Vol.66. 5, 242-45.

Mundale, Ch. I. (1995). La naturaleza del capitalismo y el sentido de la educación (210-213). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México.

Muñoz Kleiman, J. (1996, enero-mar.) . Perfil del modelo alemán para la investigación, el desarrollo tecnológico y la educación superior. *Revista de la Educación Superior*. Vol.25. 97, 67-85.

Páez, D. y otros. (1944, junio) Cultura y emoción en Europa y América Latina. *Suplementos ANTHROPOS*. 44, 44-53 . España.

Pallán Figueroa, C. (1996). *El intercambio Académico Internacional de México*. ANUIES, México. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Pazy, A., y Zeira, Y. (1983). Training parent-country professional in host-country Organizations. *Academy of Management Review*. 8, 262-272.

Pierce, M. (1987). 25 Lesson from the Japanese (23-26). *New Management*. Fall.

Poder Ejecutivo Federal (1996). *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. Secretaría de Educación Pública. México.

Rangel Delgado, J. E. (1995). Estrategias de unión entre las instituciones educacionales para la instrucción y el desarrollo de los recursos humanos en la Cuenca del Pacífico(200-209). *Educación y desarrollo de recursos humanos en la Cuenca del Pacífico*. Compilación IAUP. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior. México

Reeder, J.A. (1987). When West Meets East: Cultural Aspects of Doing Business in Asia, (69-74). *Business Horizons*. January- February.

Rehder, R. (1988). Japanese Transplants: A New Model for Detroit (52-61). *Business Horizons*. January-February .

Reynolds, J. I. (1978, august). Developing Policy Responses to Cultural Differences (28-35). *Business Horizons*.

Robbins, S.P. (1993). *Comportamiento organizacional*. (6ª. Ed.). Cap. 3, 63-91. Ed. Prentice Hall. México.

Ronen, S. y Kraut, A.Y. (1977). Similarities Among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes (94). *Columbia Journal of World Business*. Summer.

Sever, I. (1994) . Electronic Information Retrieval as Culture Shock: An Anthropological Exploration. *RQ*. Vol.33. 3 , 336-41 Spring.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Spradley, J., y Phillips, M. (1972). Culture and stress. a quantitative analysis. *American Anthropologist*, 74, 518-529.

Strobl, W. (1976) *Diccionarios Rioduero Sociología*. Ed. Rioduero México. 7,23,54,55.

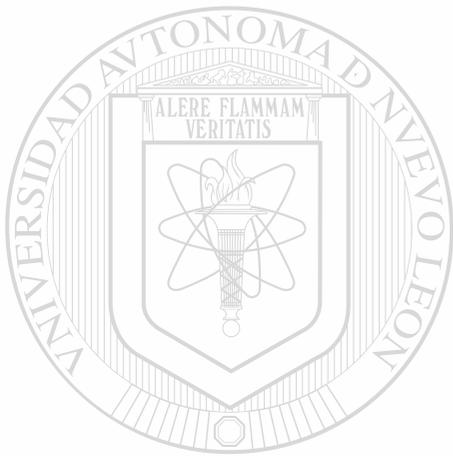
Tamez G. R (1997). *Primer Informe*. Rectoría. U.A.N.L.

Torbiorn,I. (1982) *Living abroad: personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*. New York, EE.UU. Wiley.

Tung, R.L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Colombia Journal of World Business*, 16, 68-78.

Tung, R. L.(1987, may). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *Academy of Management Executive*. 117-125..

Warren, H.C. (1973) *Diccionario de Psicología*. Tr. Alatorre,I.A. y Laminos, L. Fondo de Cultura Económica. México. 17-19.

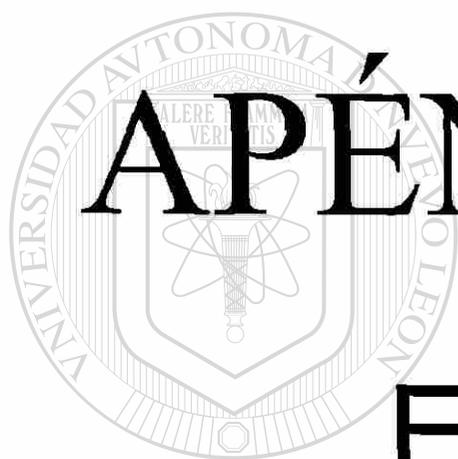


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



APÉNDICE A

Encuesta

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ENCUESTA PARA PERSONAL QUE SERÁ ENVIADO AL EXTRANJERO

DATOS GENERALES:

- Nombre: _____
- Edad: _____ Sexo: () Masculino () Femenino
- Tel: _____ Fax: _____
- E-mail: _____
- Estado civil: Soltero ___ Casado ___ Separado ___ Divorciado ___
Viudo ___
- Número de hijos: _____
- ¿Su esposa trabaja? () Si () No
- Número de personas que dependen económicamente de ud. _____

HABILIDADES PROFESIONALES:

- Profesión: _____
- Último grado de estudios: _____
- Empresa en la que trabaja: _____
- Puesto en la empresa: _____
- Actividades que desempeña en la empresa: _____

-
-
- IDIOMA 1: _____ : _____ % habla IDIOMA 2: _____ : _____ % habla
_____ % lee _____ % lee
_____ % escribe _____ % escribe
_____ % comprende _____ % comprende

CONDICIONES PARA EL VIAJE

- ¿Se le presentaron más opciones para elegir el país al que irá a realizar la capacitación de trabajo?
() Si () No
- El país al que va ¿fue la primera opción que deseaba?
() Si () No

- ¿Qué preparativos y/o trámites legales tiene que realizar para asistir al curso de capacitación en el extranjero?

- () Pasaporte
 - () Visa
 - () Examen Médico
 - () Seguro de Gastos Médicos Mayores
 - () Otros (Especificar)
-

- La tramitación de pasaporte y visa para ese país fue realizada a través de :

- () La empresa
- () Personal
- () Ambos

- ¿Recibió apoyo económico para la realización de estos gastos?

- () Si () No () Parcial () Total

- Medio de transporte que se utilizará para ir al lugar donde se realizará la capacitación

- () Transporte terrestre comercial (autobús, tren, carro)
- () Transporte terrestre de la empresa
- () Vía aérea
- () Vía marítima
- () Otro _____

- ¿Quién lo recibirá a su llegada a ese país?

- () Amigos/ Compañeros
- () Familiares
- () Representantes de la Empresa filial u organización

- Al momento de su llegada ¿ya tendrá una vivienda permanente?

- () Si () No
-

- ¿Quién le ayudó a buscar vivienda?

- () Empresa
- () Amigos
- () Familiares
- () Otros _____

- ¿Quién lo ayudará durante su instalación y estancia en esa ciudad?
-

- ¿Tipo de vivienda que tendrá durante su estancia?

- () Casa () Casa Compartida () Departamento () Habitación Individual
- () Otro _____

- ¿Tiene amistades en ese país? () Si () No

- ¿De qué nacionalidad? _____

- ¿con quién viajara ud.?

- () Solo () Familia () Gpo. de Trabajo ()
- () Otro: _____

CAPACITACION Y APOYO

- ¿Cuál es la ciudad y el país al que va a tomar el curso de capacitación o estudios?:

- ¿Cuánto tiempo será la estancia de capacitación?

- ¿Cuáles serán los temas del curso de capacitación o estudios?:

- ¿En qué lugar se realizará la capacitación o estudios?

() Universidad

() Escuela Técnica

() Filial de la Empresa

() Otro: _____

- ¿Cuántas horas al día durará la capacitación o estudios?:

- ¿Considera que este curso de capacitación o estudio le dará nuevas habilidades para el desempeño del trabajo? () Si () No

- ¿Cuáles habilidades?

- Sus gastos de estancia (de vivienda, alimentación, transporte) serán cubiertos por:

() Empresa o Universidad

() Propios

() Beca de otra Organización

() Otro: _____

- ¿Conservará su mismo sueldo al estar en el curso de capacitación?

() Si () No

- Si recibe su sueldo, éste será:

() el mismo que recibe en la empresa en que trabaja en moneda nacional

() de acuerdo al puesto en el país huésped.

- Al término de la capacitación, ¿se le dará diploma donde se certifique el aprovechamiento del curso?

() Si () No

- ¿Es importante para ud. la entrega de este documento o certificado?

() Si () No ¿Por qué? _____

- ¿Qué beneficios obtendrá al término de este curso?:

() Mayor sueldo

() Ascenso de puesto

() Mas responsabilidades

() Actualización de conocimientos y funciones

() Status

() otro _____

- ¿Existirá comunicación con su empresa mientras permanece en el extranjero?
() Si () No
- ¿Con qué frecuencia sería la comunicación?

-
- La decisión de su participación en el curso de capacitación fue propuesta por:
() La empresa
() Iniciativa propia
() Por concurso
() Otra _____

DESARROLLO PERSONAL

- ¿Cómo se siente al tener la posibilidad de permanecer un periodo de tiempo en otro país?

- ¿Cómo afectará ese cambio de residencia temporal en su vida personal?

- ¿Qué actitud tomó su familia al saber de su estancia al extranjero?

- () Sorpresa
- () Agradable
- () Preocupación
- () No están de acuerdo
- () Me apoyan 100 %
- () Otro _____

- Mencione cuáles serían las ventajas de ir a tomar un curso de este tipo al extranjero, en los aspectos siguientes:

a) LABORAL

b) PERSONAL

- ¿Cuáles serán las desventajas de dejar su país y permanecer en otro durante un determinado tiempo?

- ¿Cuál es su definición de ser mexicano?

ASPECTOS CULTURALES

- ¿Qué sabe de la ciudad o del país que visitará?

- ¿Cuánto dura el viaje de Monterrey a la ciudad a la que viajará?

- ¿En que época del año irá al país huésped?

- ¿Qué condiciones climatológicas prevalecerán durante su estancia?

- ¿Conoce sobre la historia y sobre el país huésped?

() Si () No

- ¿Cómo obtuvo esa información?

- () Lecturas individuales
- () Programas de TV
- () Por Amigos o familiares
- () Visitas anteriores
- () Otro _____

- ¿Qué aspectos le gusta de la cultura del país huésped?

- ¿Ha visitado el país huésped anteriormente?

() Si () No

Motivo: () Vacaciones () Trabajo () Familia

- De lo que conoce del país que visitará ¿qué costumbres le parecen similares a nuestra cultura?

- ¿Qué costumbres de esa cultura son diferentes a la nuestra ?

- ¿Qué platillos típicos conoce del país huésped ?

- ¿Qué es lo que mas admira de la gente del país huésped?

- ¿Y qué es lo que le disgusta de la gente de ese país?

- ¿Cuáles son las actividades que le gusta realizar en su tiempo libre?

FECHA:

LUGAR:

COMENTARIOS:

GRACIAS POR SU COLABORACION;

APÉNDICE B

Entrevista

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ENTREVISTA A GRUPO EXPERIMENTAL

**Grupo focal: Expatriados - Repatriados
Grupo de personas capacitadas en Alemania
agosto - nov. 1999**

CUESTIONES RESPECTO A SU ESTANCIA EN EL EXTRANJERO.

→ RELACION AL TRABAJO

Centro de entrenamiento / capacitación en Alemania, considerar aspectos siguientes:

- Formas de establecer contacto con el supervisor.
- Horario y rutina de trabajo.
- Avance esperado en el trabajo.
- Formas de comunicación.
- Enfoque de toma de decisiones.
- Formas de disciplina, comportamiento.
- Trato con compañeros de trabajo.
- Cultura laboral.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
→ **RELACION AL SISTEMA SOCIAL-CULTURAL EN EL** ®
EXTRANJERO
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Actividades recreativas o diversión: Música, al aire libre, deportivas,
- Alimentación: platillos, compras en supermercado
- Sistemas de transporte, adquisición de carro (traslados), sistema de salud (médico).
- Conocimiento de clima, geografía, ciudad, sistema político, costo de vida
- Condiciones de vivienda, donde se hospedó: limpieza
- Formas de vestir, lavado de ropa.
- Descripción de la cultura alemana
- Costumbres observadas
- Valores observados
- Fórmulas de cortesía, patrones de comportamiento.
- Principales diferencias con la cultura de México

→ **RELACION A LA PERSONA**

- Sentir durante estancia en el extranjero: en la primera semana
- Período mínimo/ máximo de tiempo para adaptarse y ser funcional
- Convivencia y amistad con personas alemanas o solo con grupo de trabajo
- Lo mas agradable de su estancia
- Lo desagradable de su estancia
- Situaciones/ aspectos difíciles durante estancia
- Experiencias a nivel:
 - Situaciones de idealización del país de origen (choque Psicológico): angustia, ansiedad,
 - Cuestiones de comunicación, amistad y lenguaje -idioma. (Choque cultural)
 - Situaciones de soporte familiar (apoyo, medios de contacto, llamadas telefónicas, frecuencia, e-mail, chat).
 - Condiciones económicas: moneda, gastos, lugares de compras, cajeros, costo de vida.
 - Acondicionamiento físico: *condición, ejercicio, tiempo de dedicación.*
 - Su funcionamiento a nivel operativo: ser funcional en el medio social y laboral.
- Qué cosas **extrañaste** mas durante tu estancia en el extranjero?

→ **CUESTIONES RESPECTO A SU RETORNO AL PAÍS, TRABAJO, CASA, FAMILIA.**

- * Condiciones de viaje / recursos suficientes? gastos
- * Recibimiento
- * Estancia
- * Tipo de hospedaje
- * Transportación local

- * Qué conocimientos previos consideras que una persona debe tener para realizar una estancia de entrenamiento en otro país.

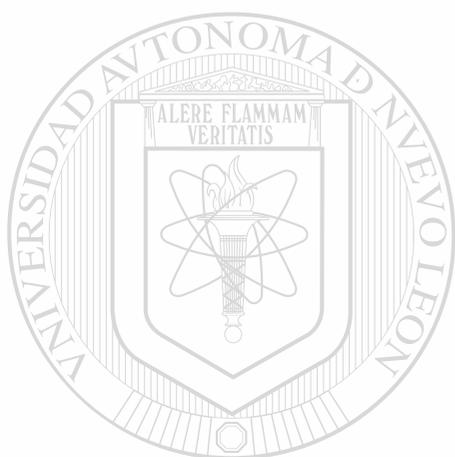
- * Es recomendable un programa de entrenamiento / capacitación en el extranjero
 - Cuáles son las ventajas
 - Cuáles son las desventajas

- * Qué aspectos se podrían mejorar durante el viaje y estancia.

- * Diferencias y semejanzas de la cultura laboral de nativos con la de México.

- * Ambiente social /laboral vivido dentro de empresa

- * Infraestructura y dinámica de trabajo (descansos, disciplina, ritmos, habilidades, destrezas
- * Comunicación con representantes de la empresa en México
- * Condiciones de recibimiento de regreso a México.
- * Recomendaciones y orientación a personas que irán a curso de entrenamiento al extranjero.
- * Experiencias adquiridas durante la estancia: trabajo en equipo, cultural, sociales.
- * ¿Cómo se sintió en su primer semana de estancia en México?

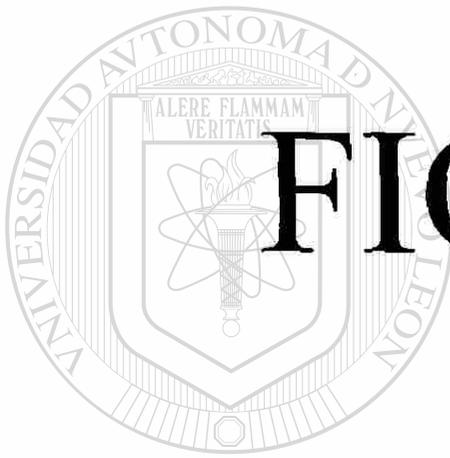


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FIGURAS

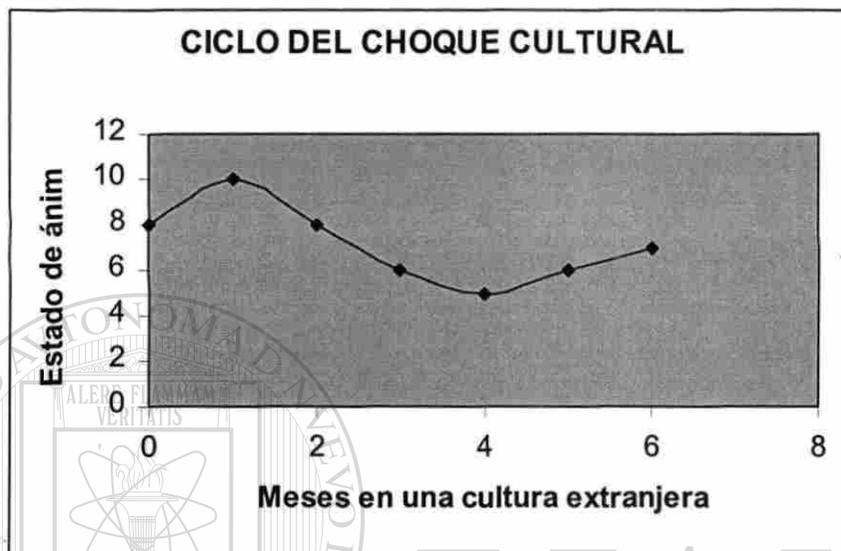
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura No. 1 Ciclo del choque cultural según J.T. Gullahorn y J.E. Gullahorn.
Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall. México, 1993.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

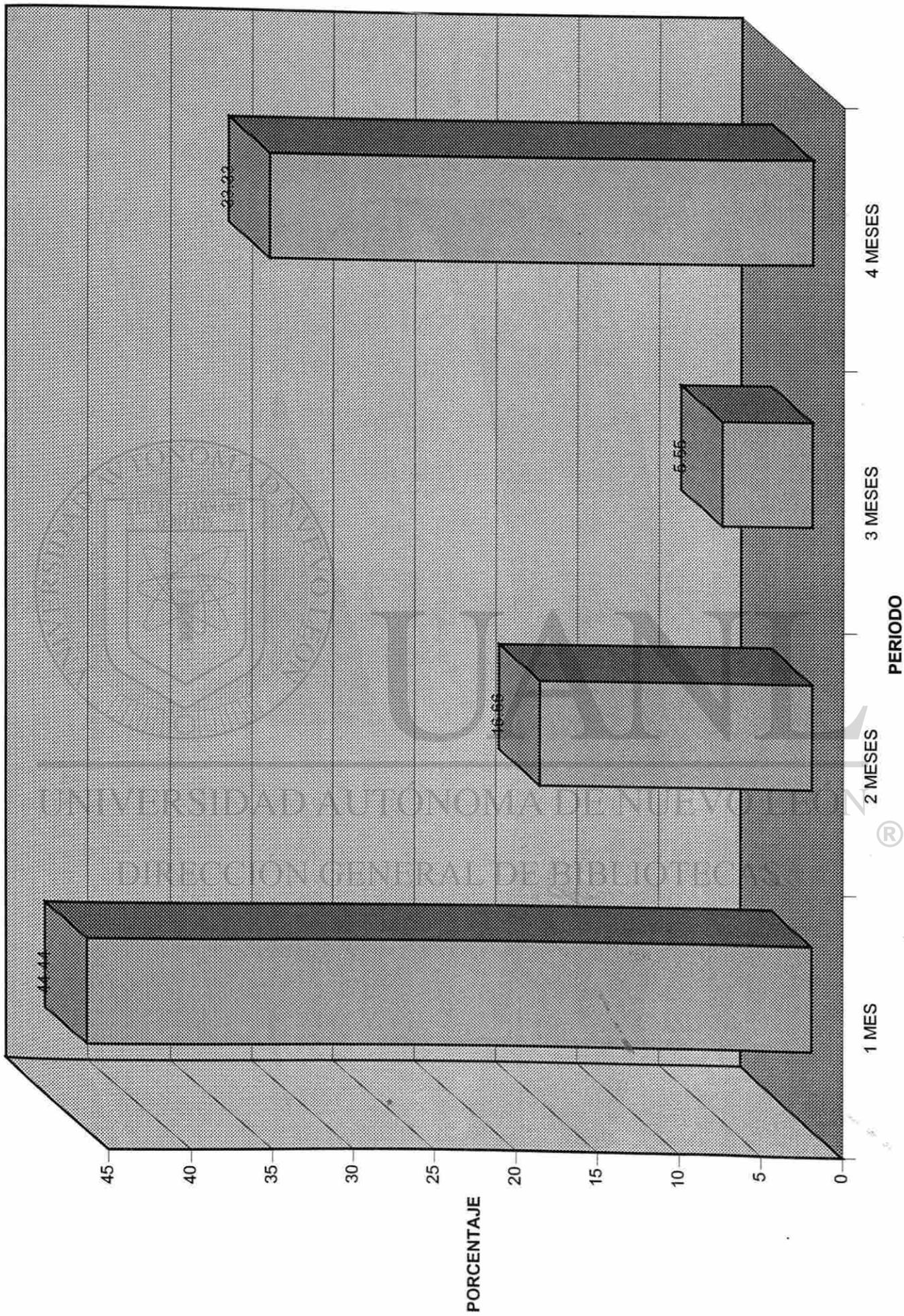
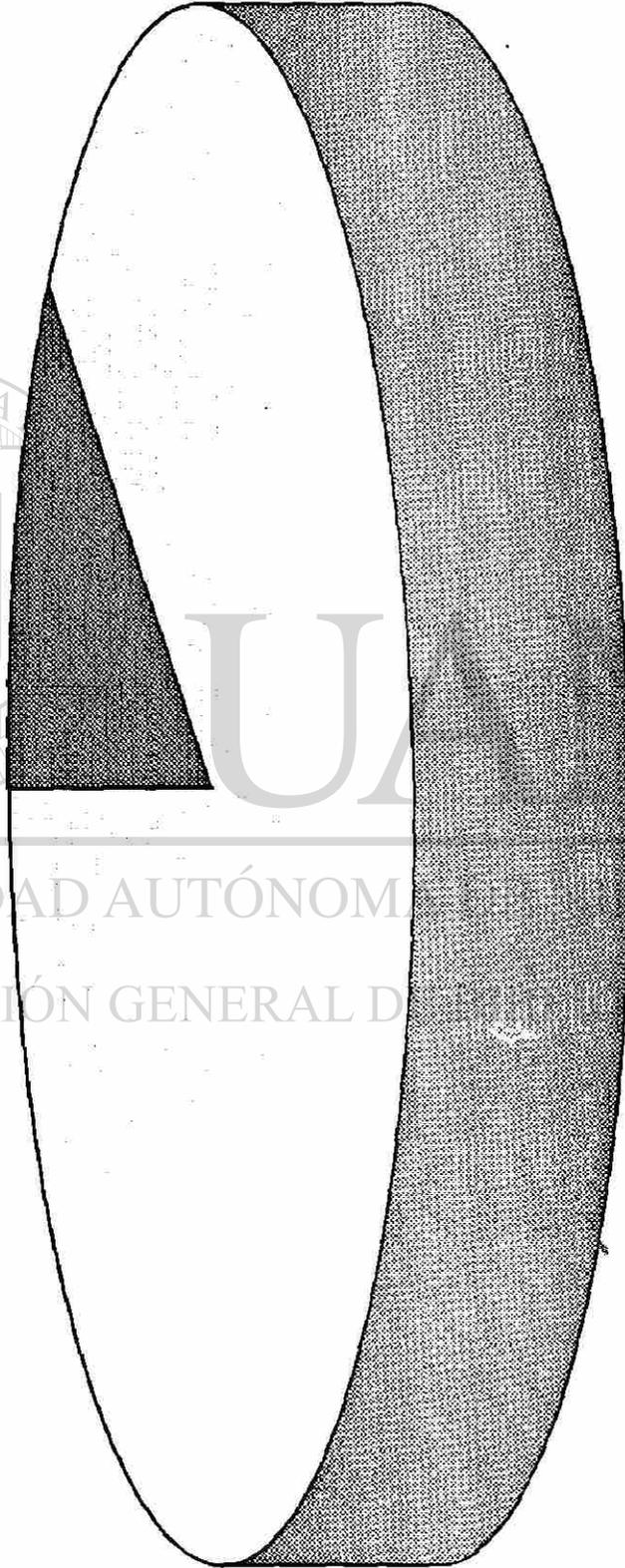


Figura 3. Distribución de repatriados por sexo.
Fuente directa.



SEMO
Femenino
Masculino

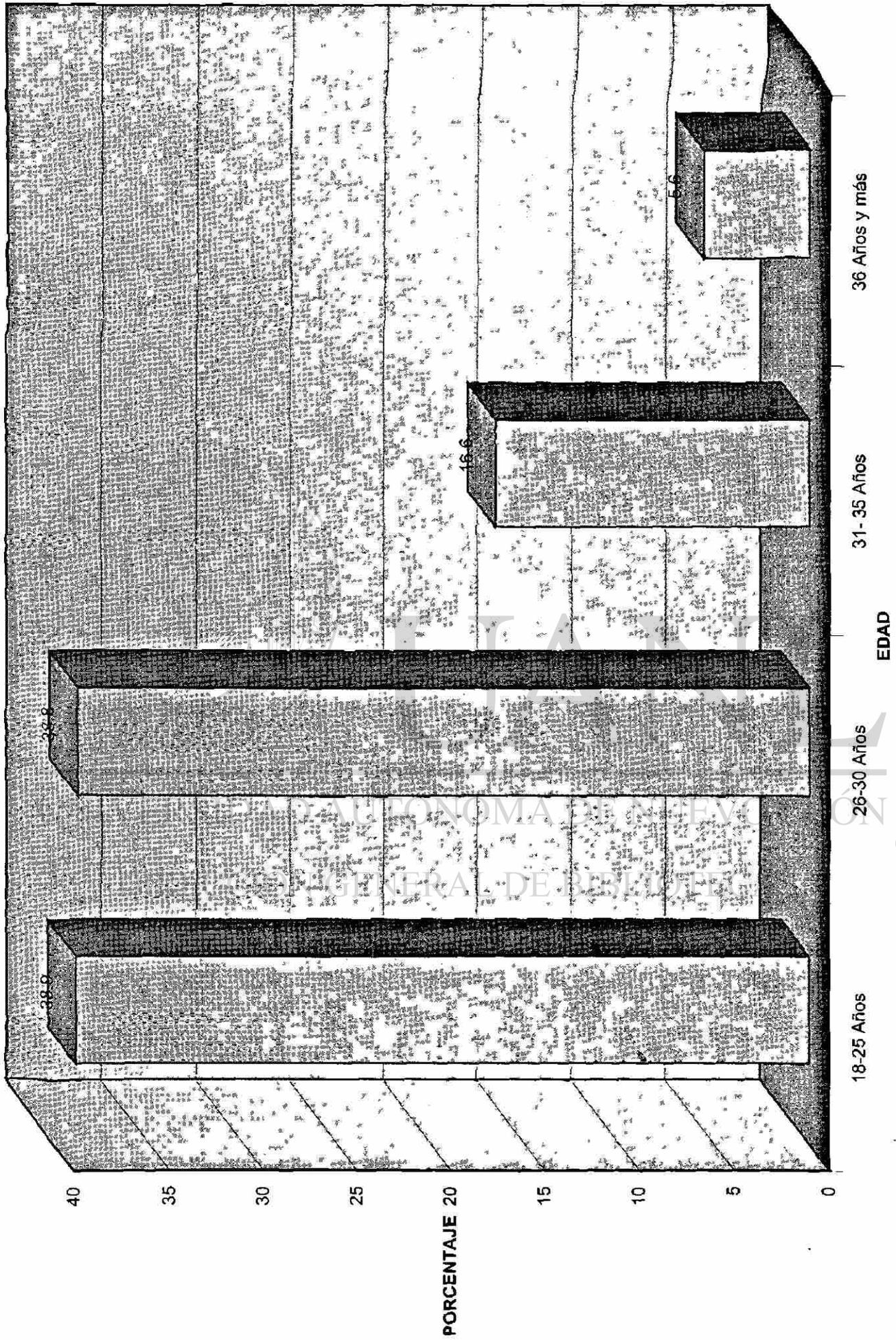
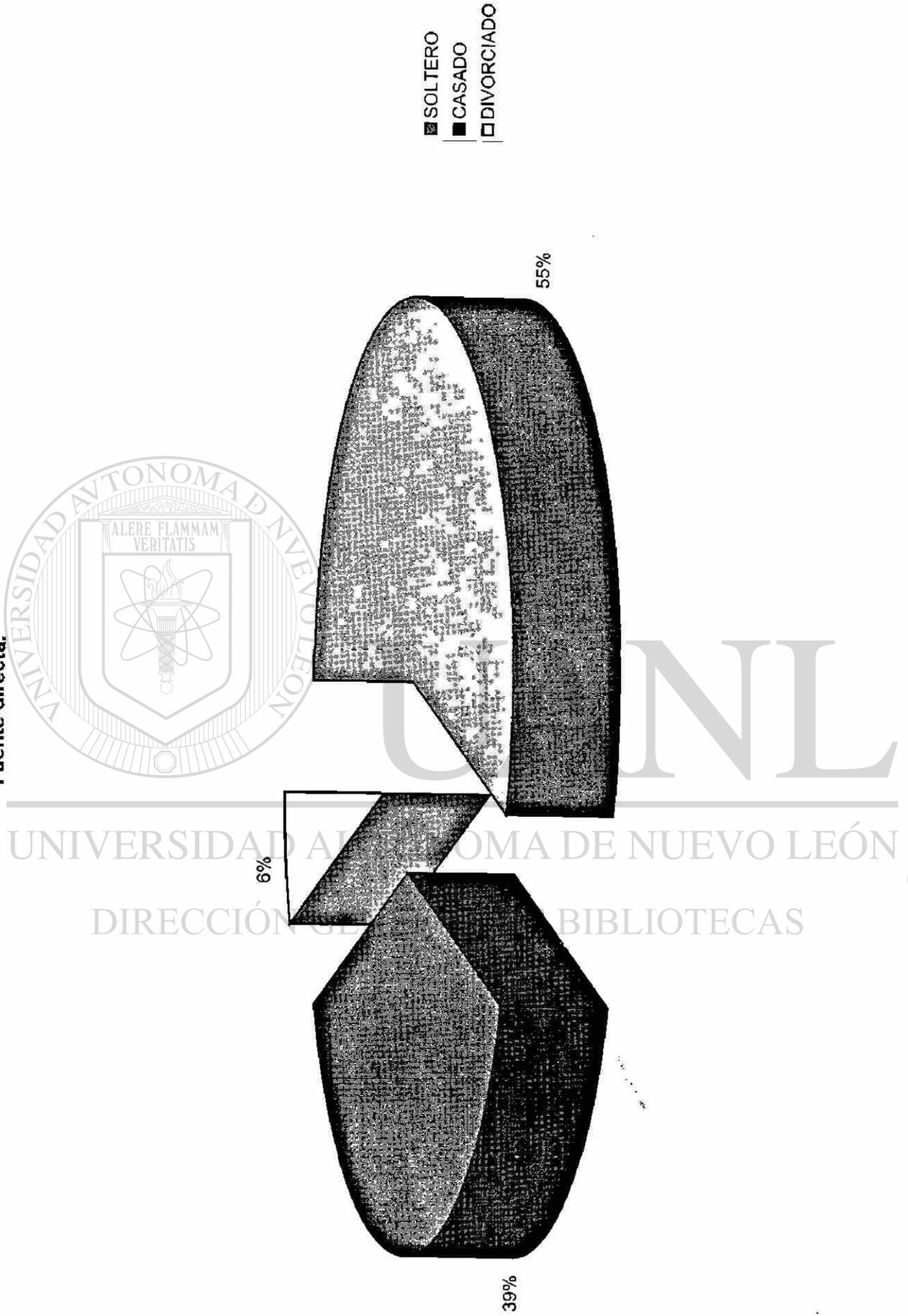
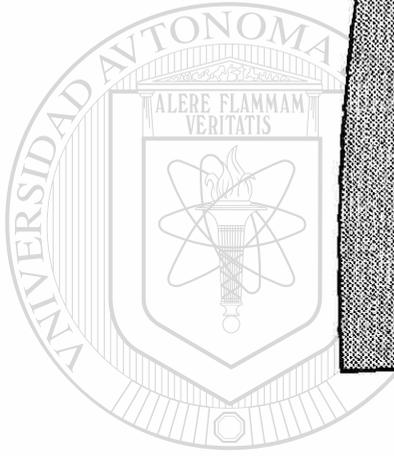
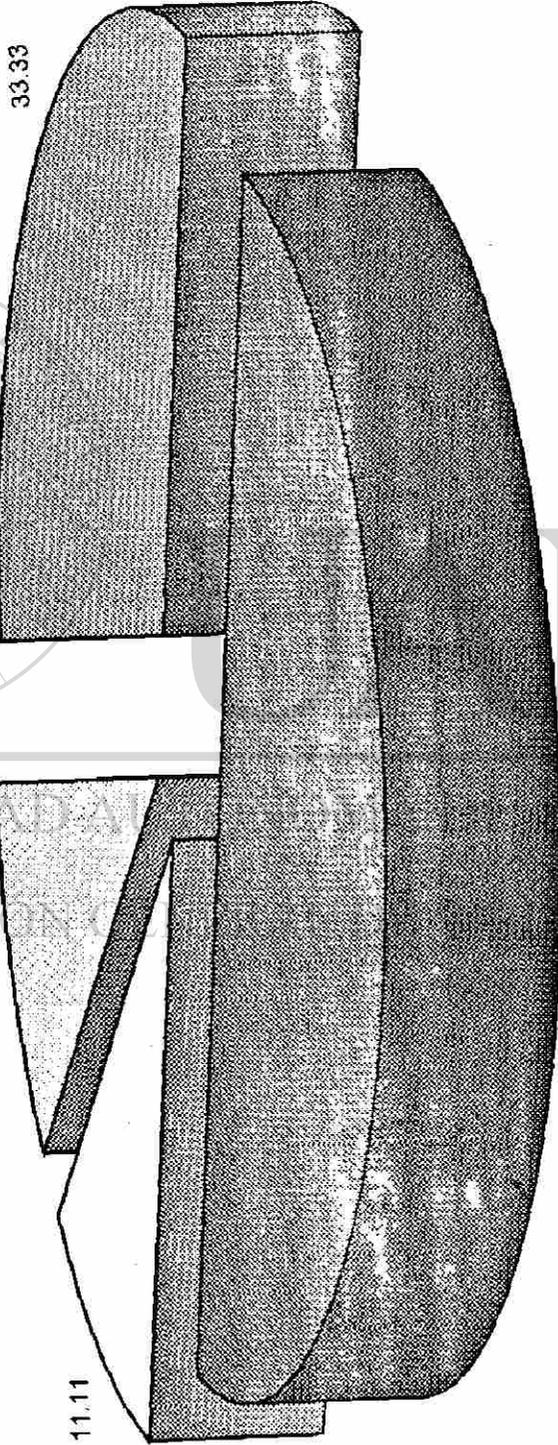


Figura 5. Distribución de personal entrevistado según su estado civil.
Fuente directa.



- TÉCNICO
- INGENIERÍA
- LICENCIATURA
- MAESTRÍA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Interesados
 Empresa

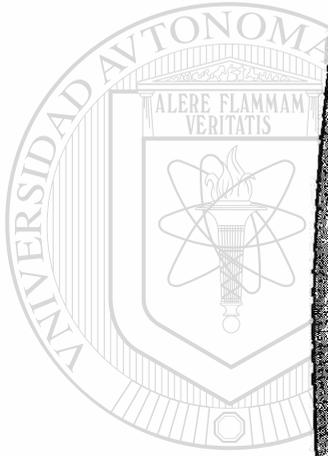
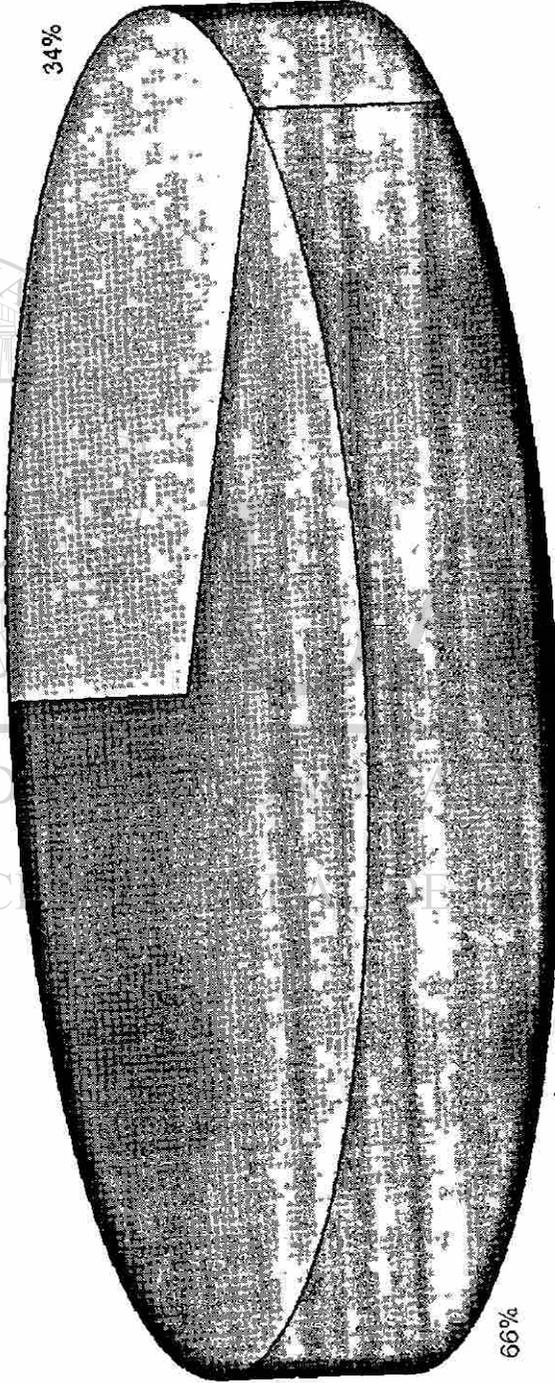
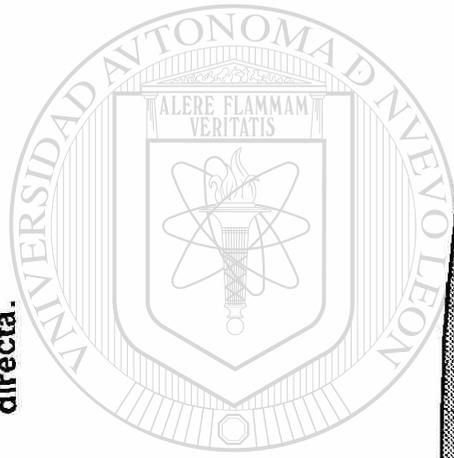
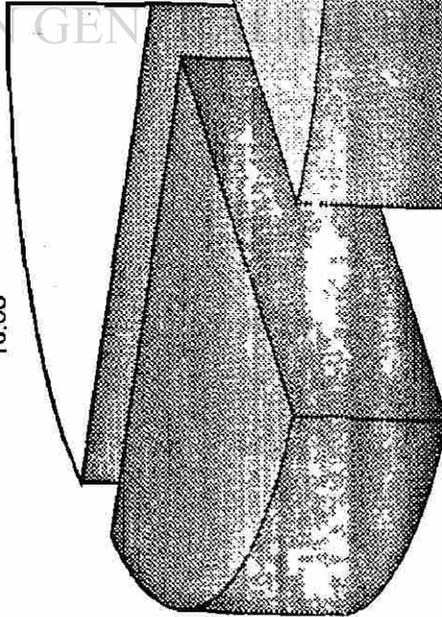


Figura 8. Fuente de información sobre el país huésped utilizada por las personas entrevistadas. Fuente directa.

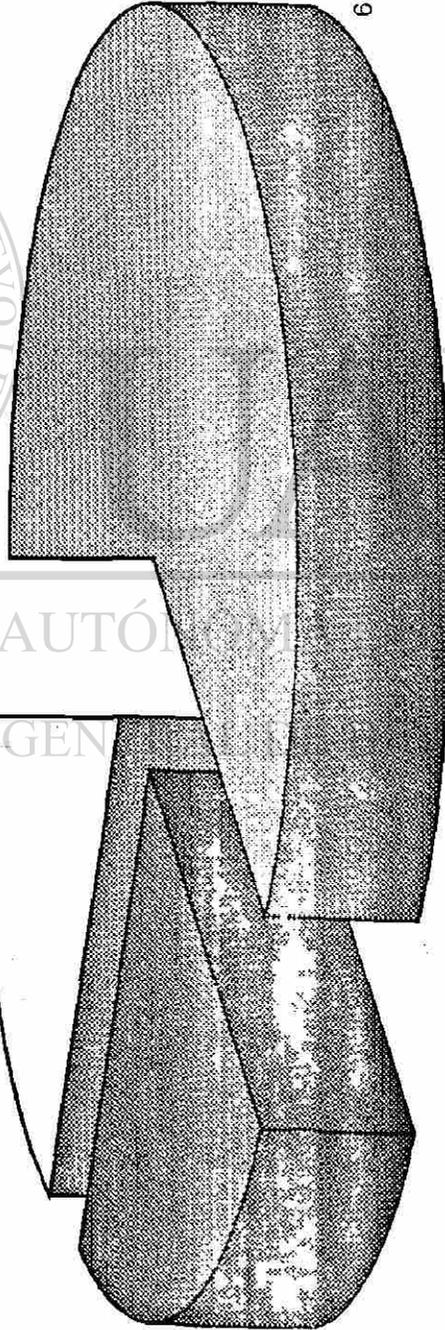


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

16.68



22.22



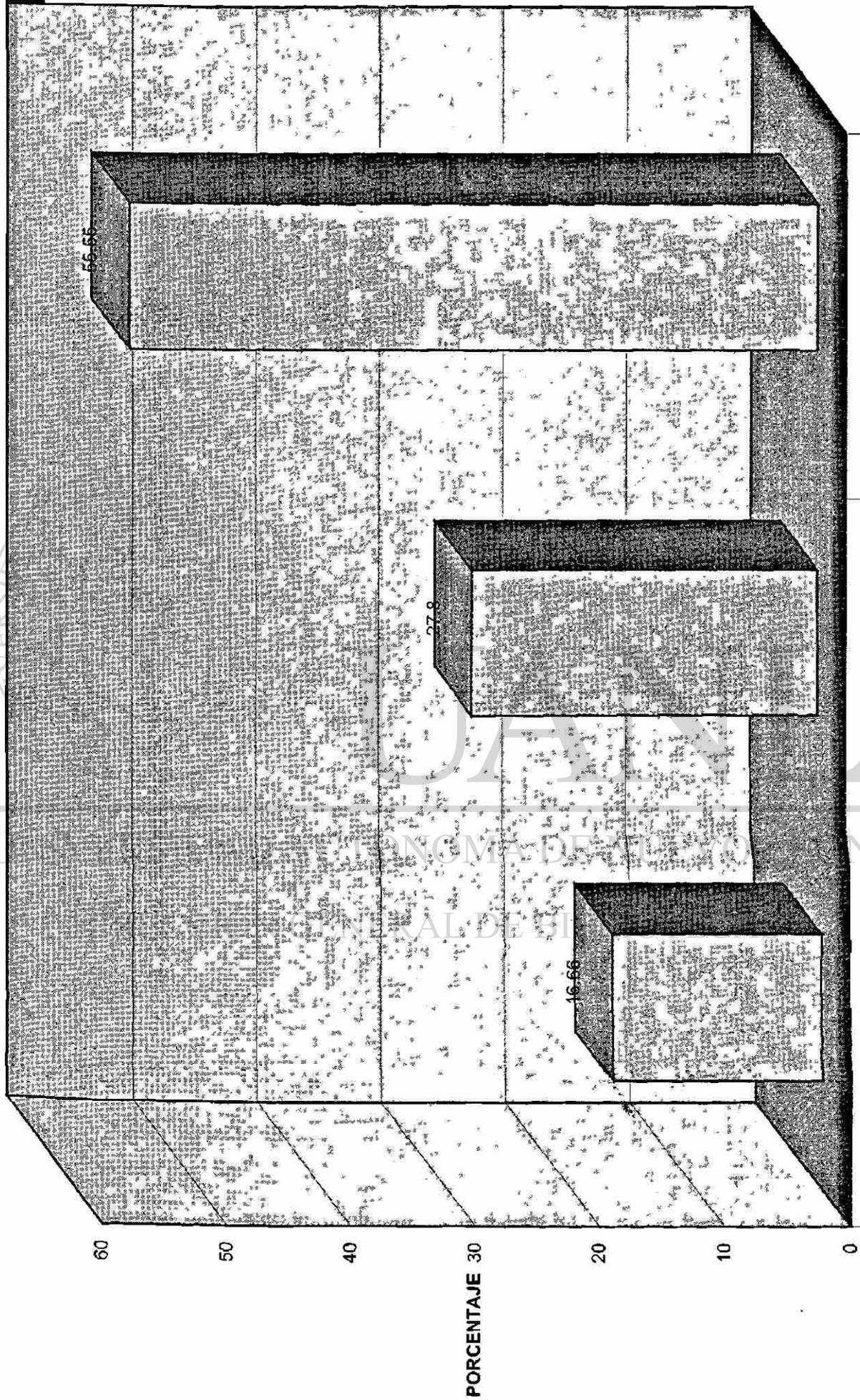
61.1

Lecturas individuales

Programas de TV, cine y amigos

No conoce nada

Figura 1. Cantidad de personas que recibieron capacitación durante su capacitación en Alemania. Fuente directa.



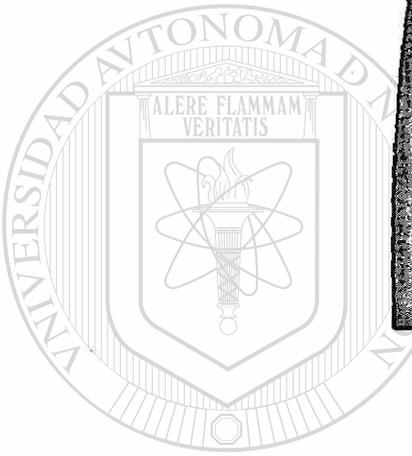
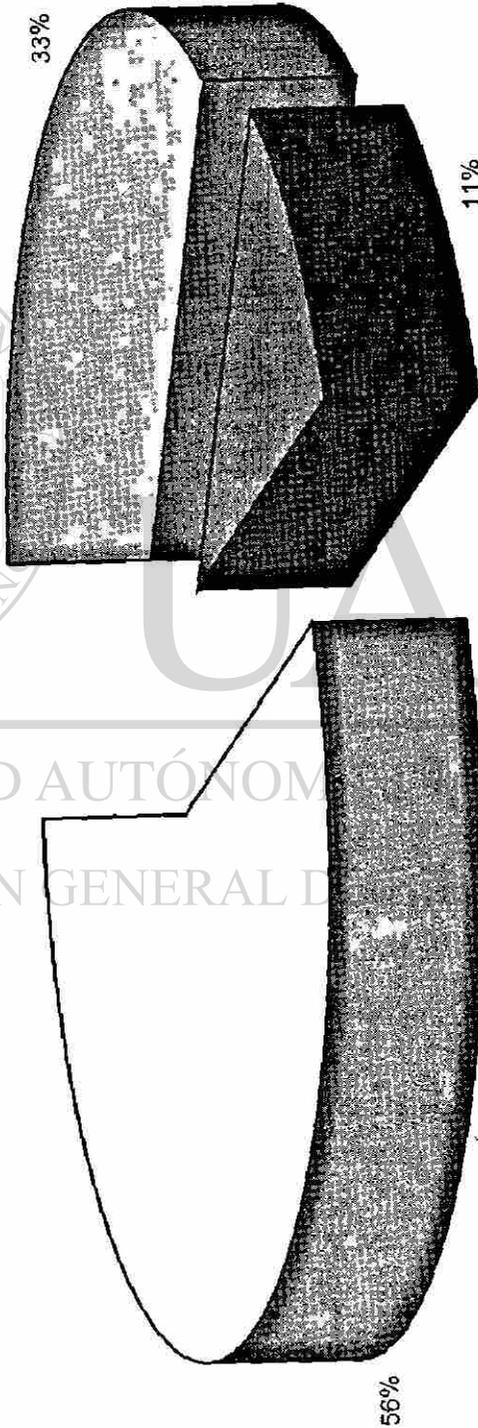
NO SABIAN

De 41 A 60 hrs.

TIEMPO DE CAPACITACIÓN

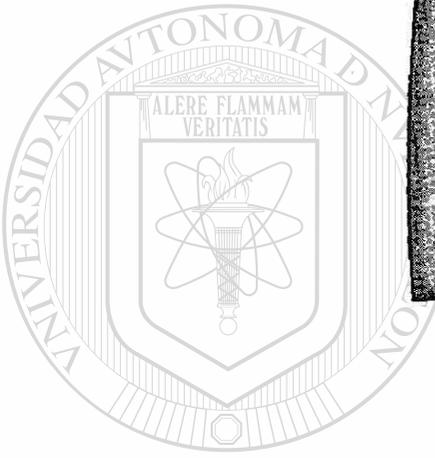
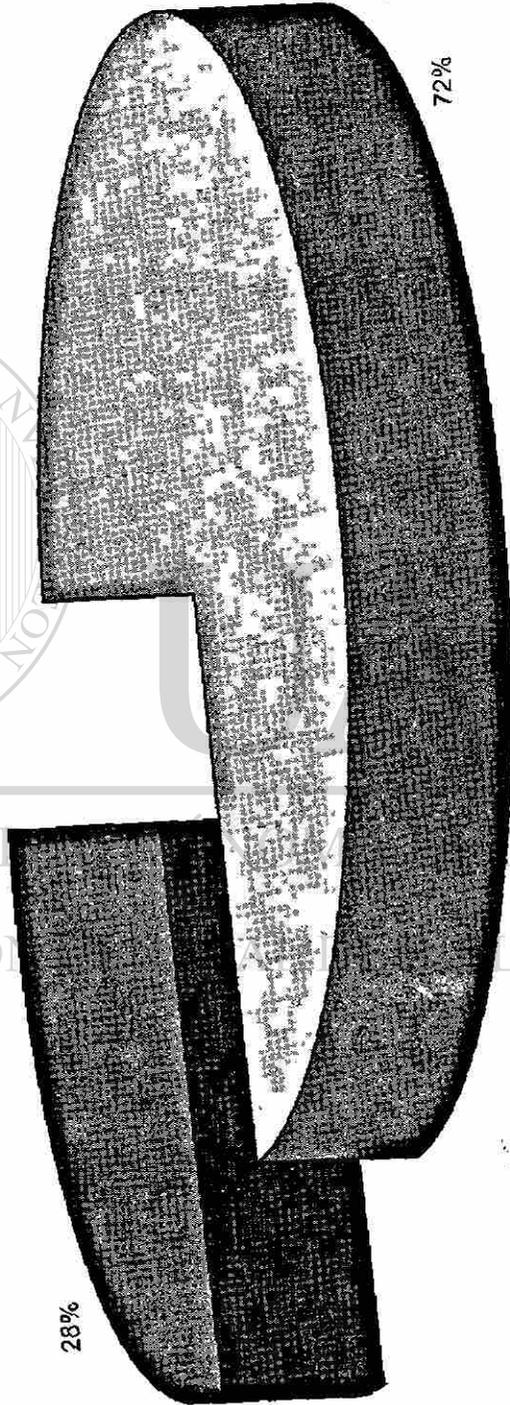
De 31 A 40 hrs.

SI
 NO
 NO SABE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

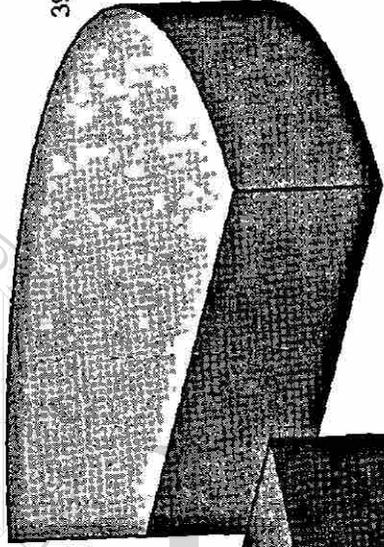
SI NO



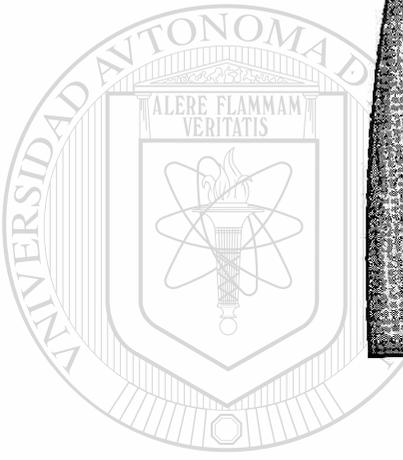
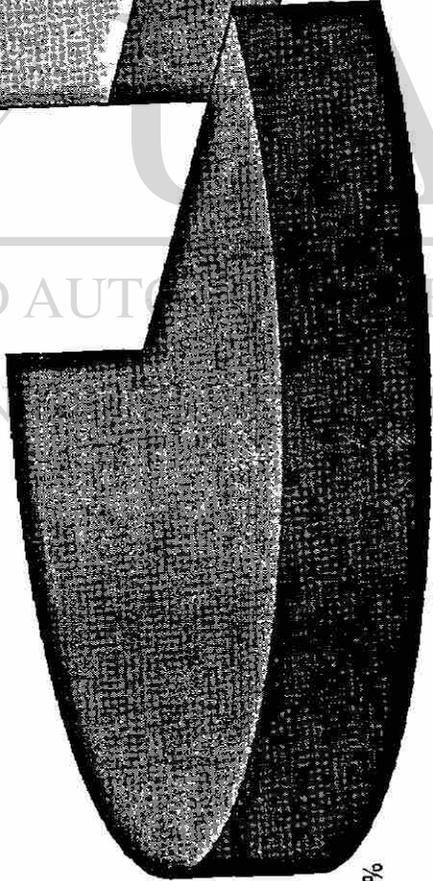
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

■ ESTUDIANTES
■ EMPLEADOS

39%

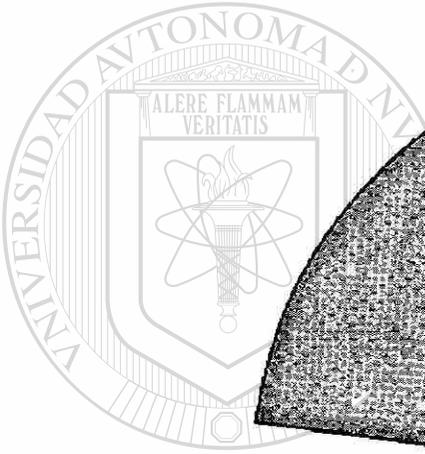
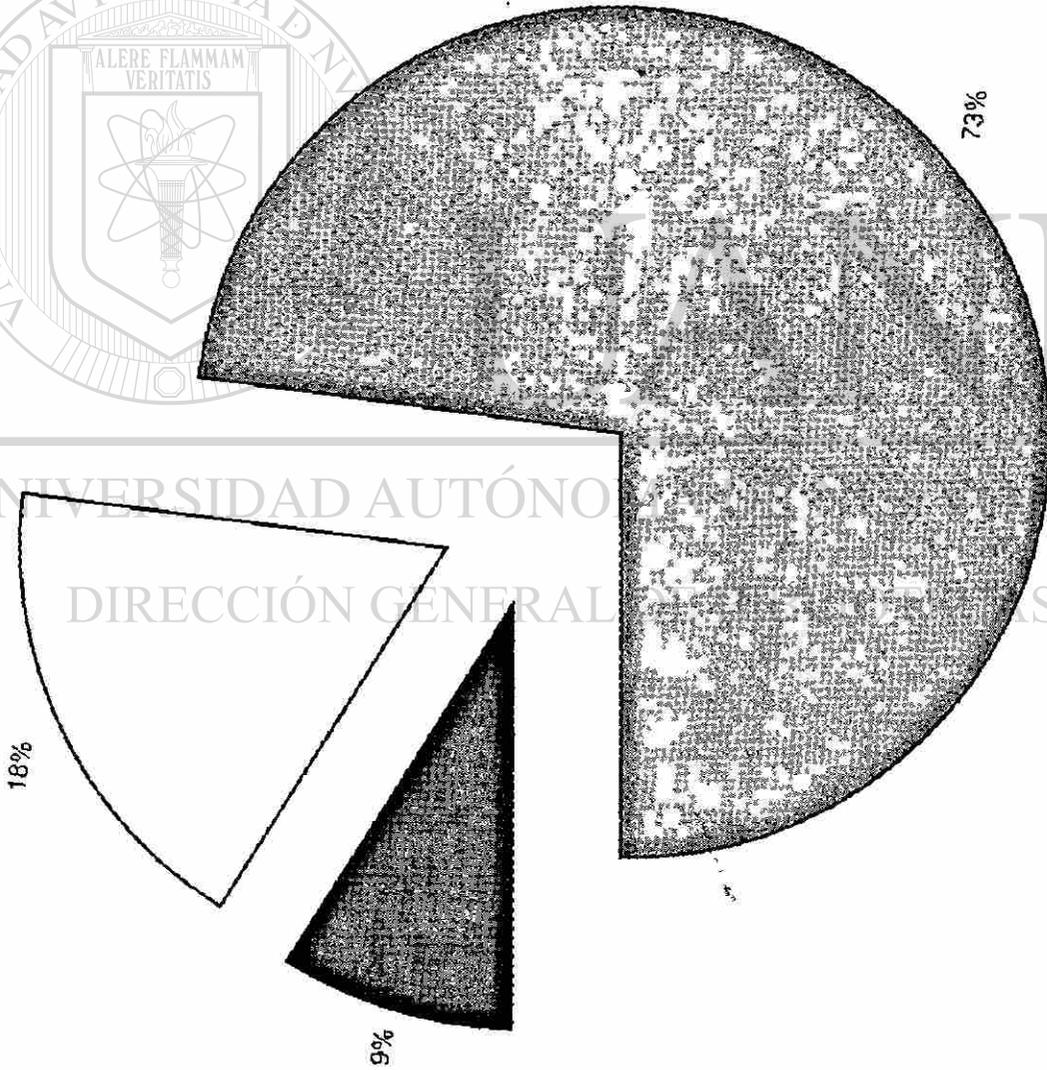


61%



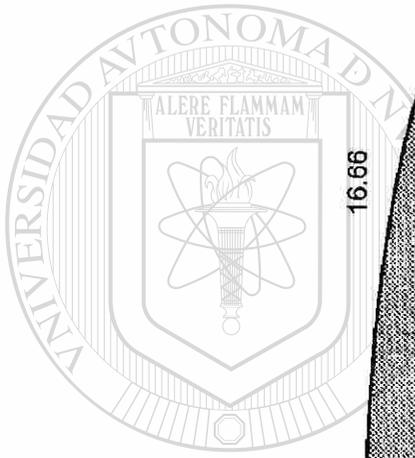
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

MISMO SUELDO
SUELDO ESTANDARIZADO
NO CONTESTÓ

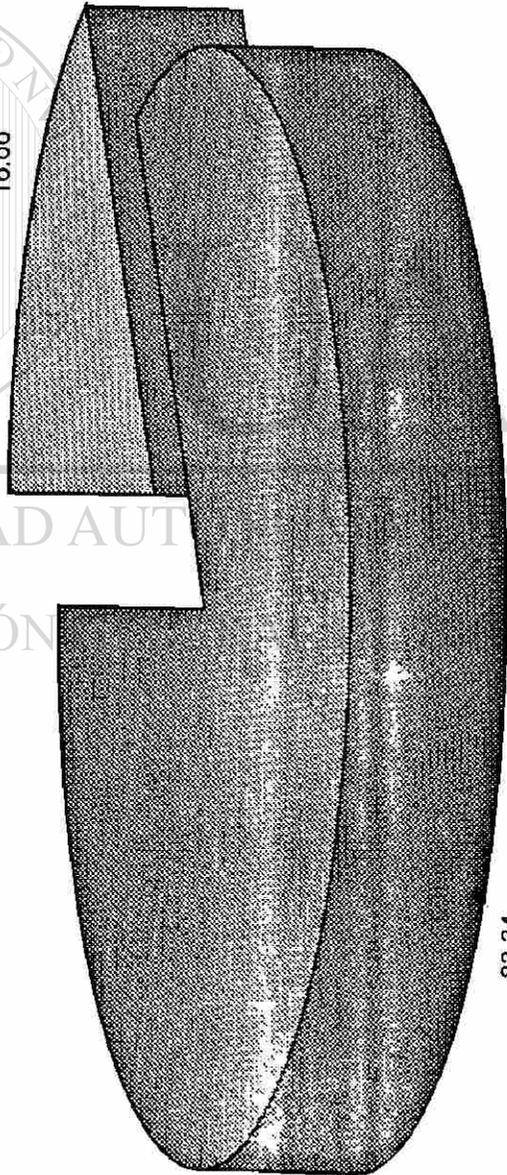


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS PERSONALES

Recibió curso previo de alemán
 No recibió curso previo



16.66



83.34

NL

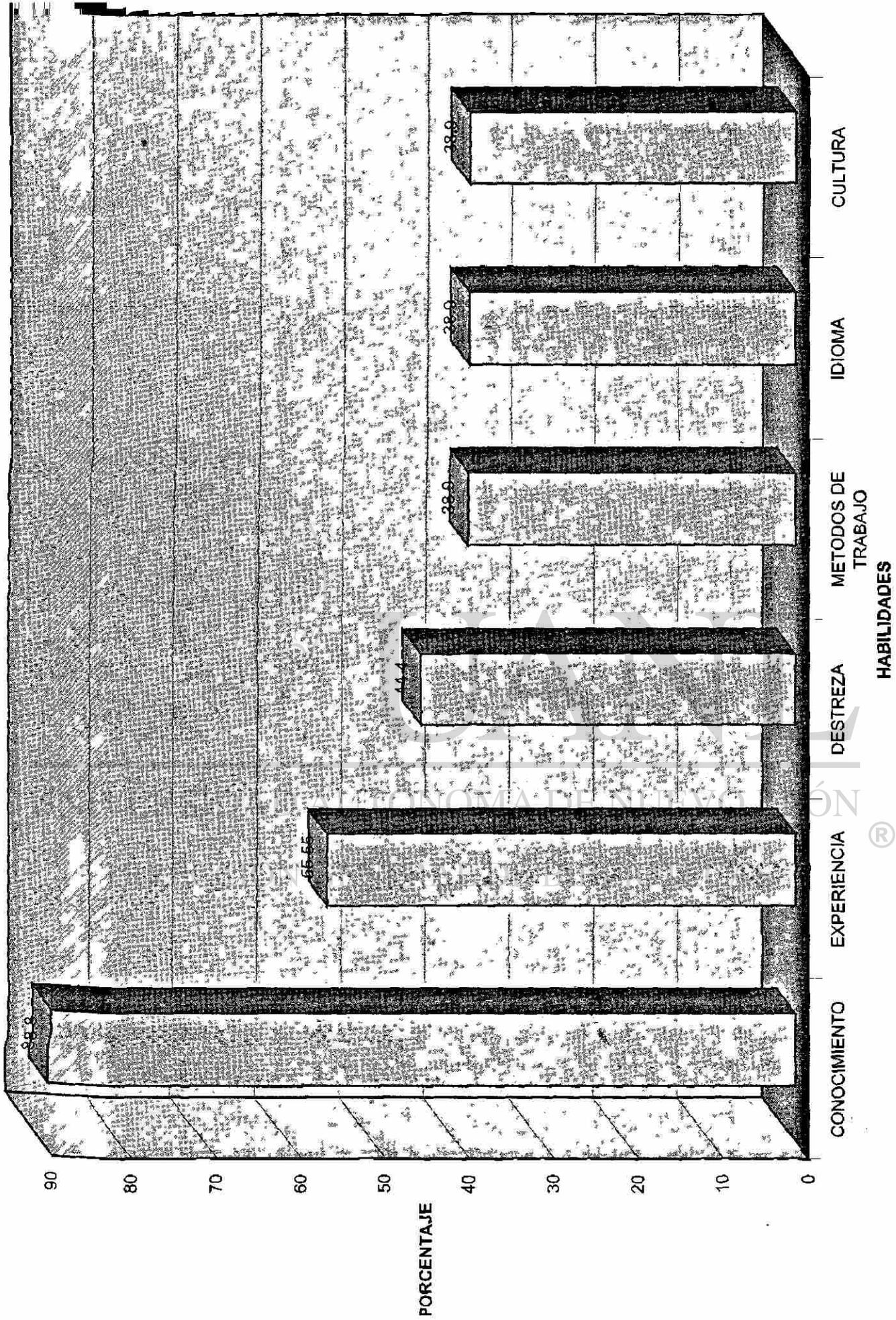
144

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

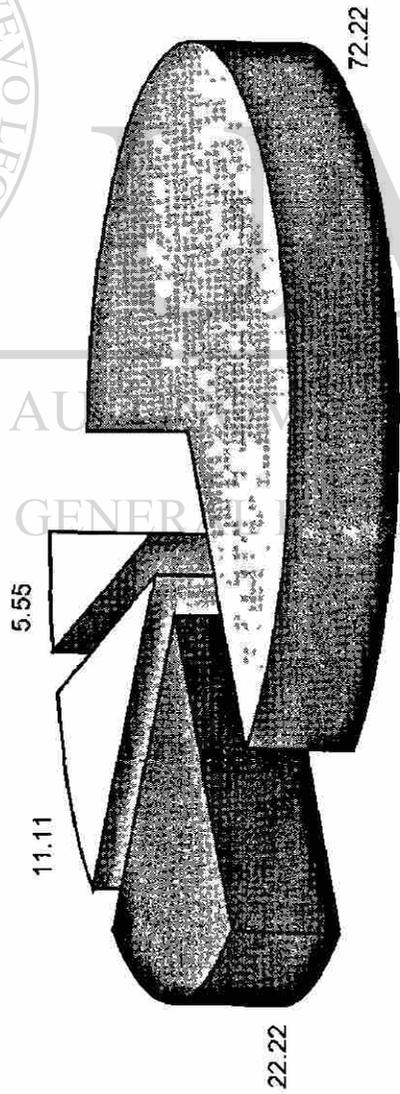
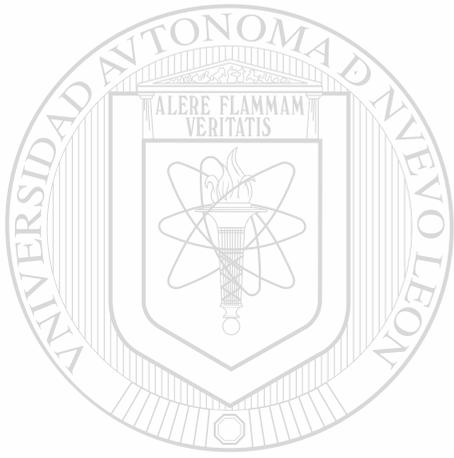
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

®

... las personas entrevistadas piensan adquirir durante su estancia en el extranjero. Fuente directa.



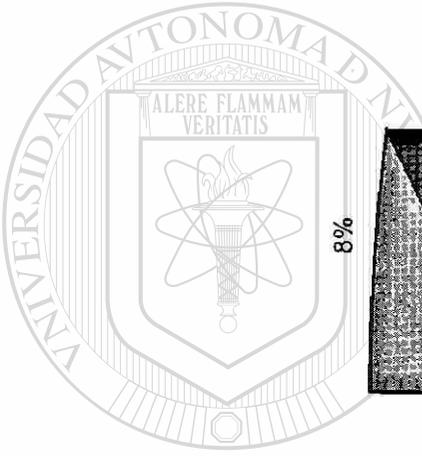
Indicar el Semestre que los entrevistados piensan que obtendrán después de la estancia de capacitación. Fuente directa.



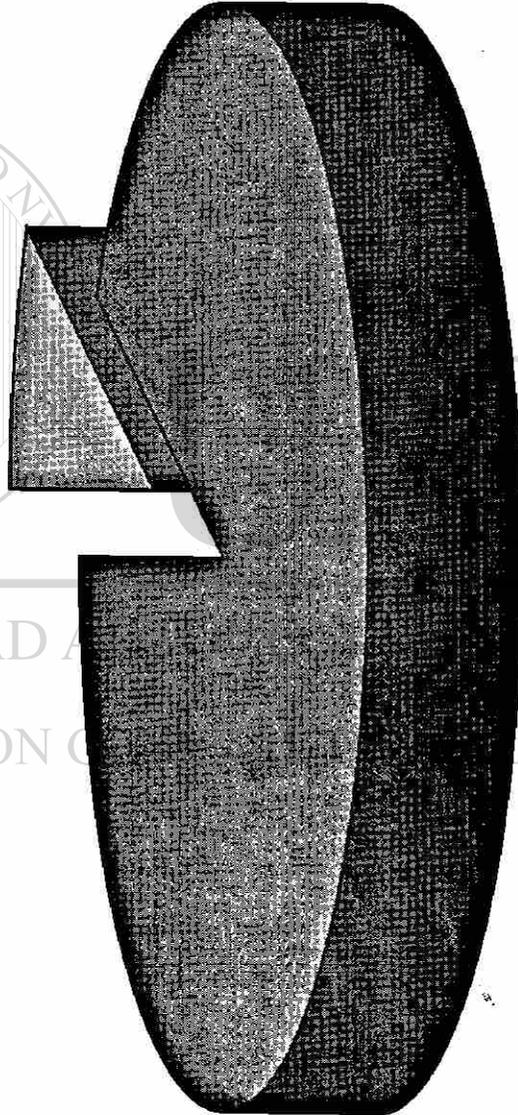
- Una actualización de conocimientos y funciones
- Más responsabilidades
- Status
- Mayor sueldo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

■ Femenino
■ Masculino



8%



NL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE

NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE

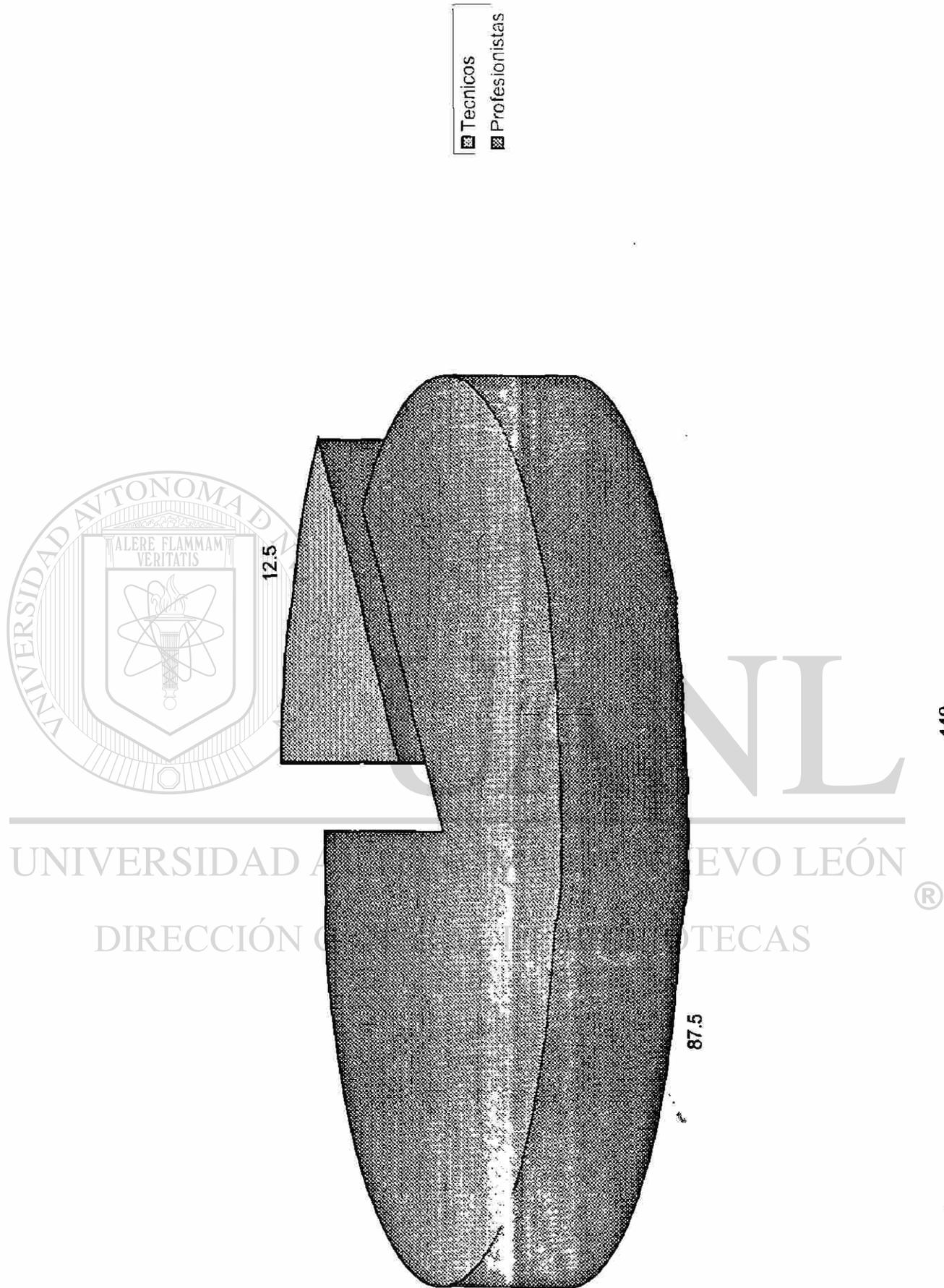
BIBLIOTECAS

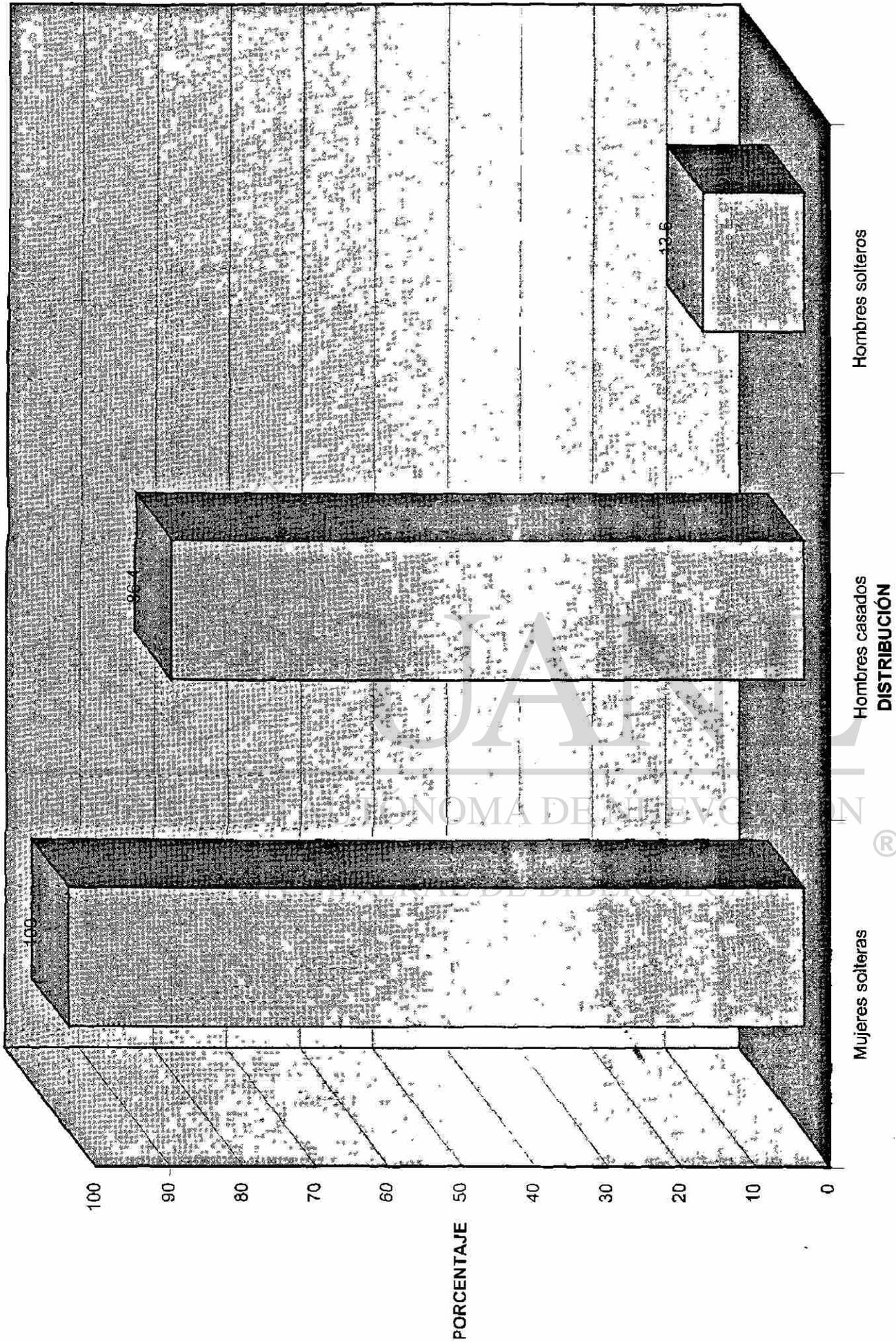
92%

Figura 18. Segunda etapa. Distribución de los repatriados, según estado civil.
Fuente directa.

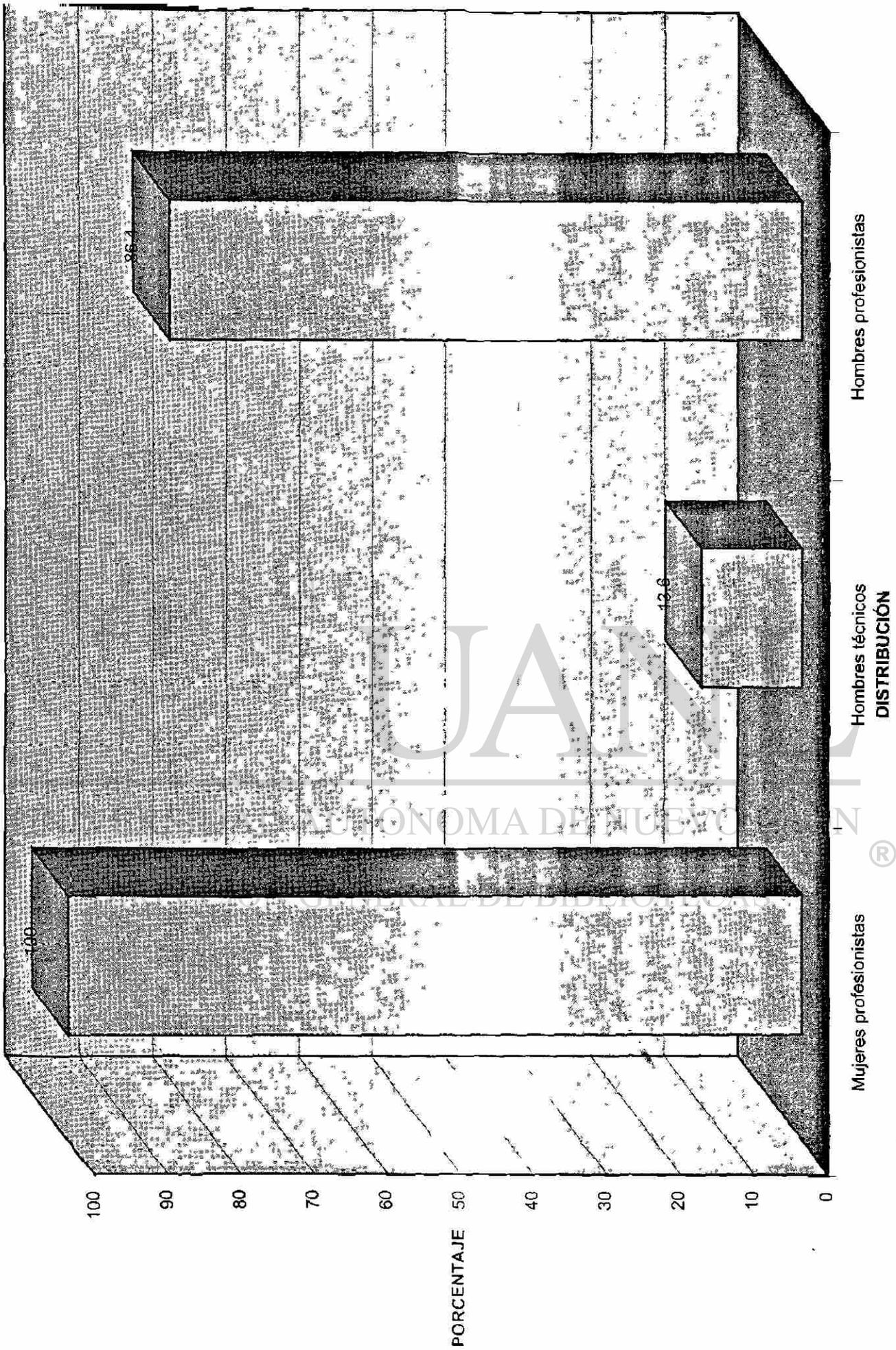


Figura 19. Segunda etapa. Distribución de repatriados, según formación profesional.Fuente directa.





... de los reparadores, según sexo directa.





DIAGRAMAS

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DIAGRAMA No. 4.1 Aspectos considerados en la encuesta al personal que sería expatriado a Alemania.



DIAGRAMA No. 4.1.3 Conocimientos deseados por el personal entrevistado antes de salir al extranjero.

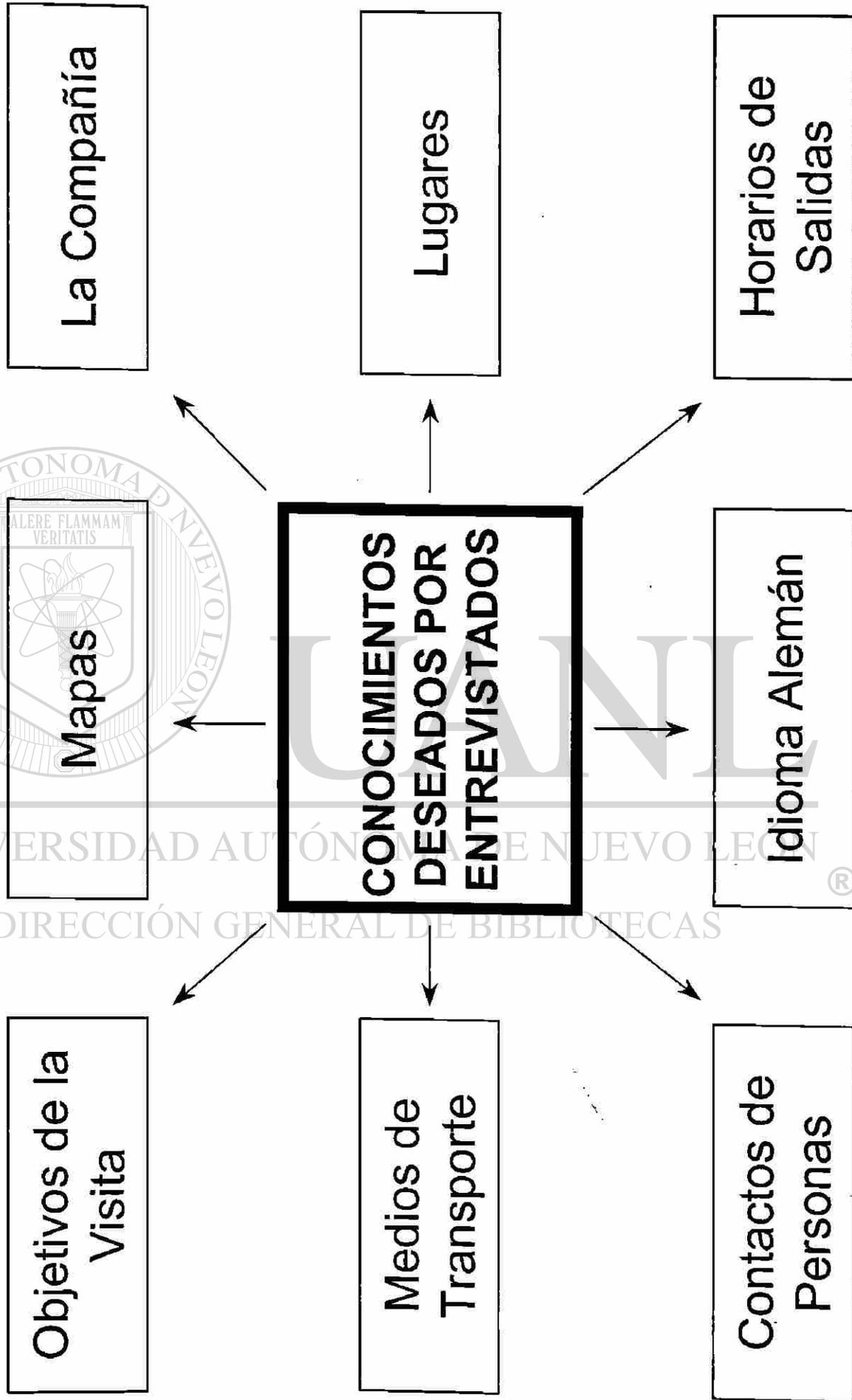


DIAGRAMA No. 4.2 Sistemas analizados durante la estancia de capacitación en Alemania.

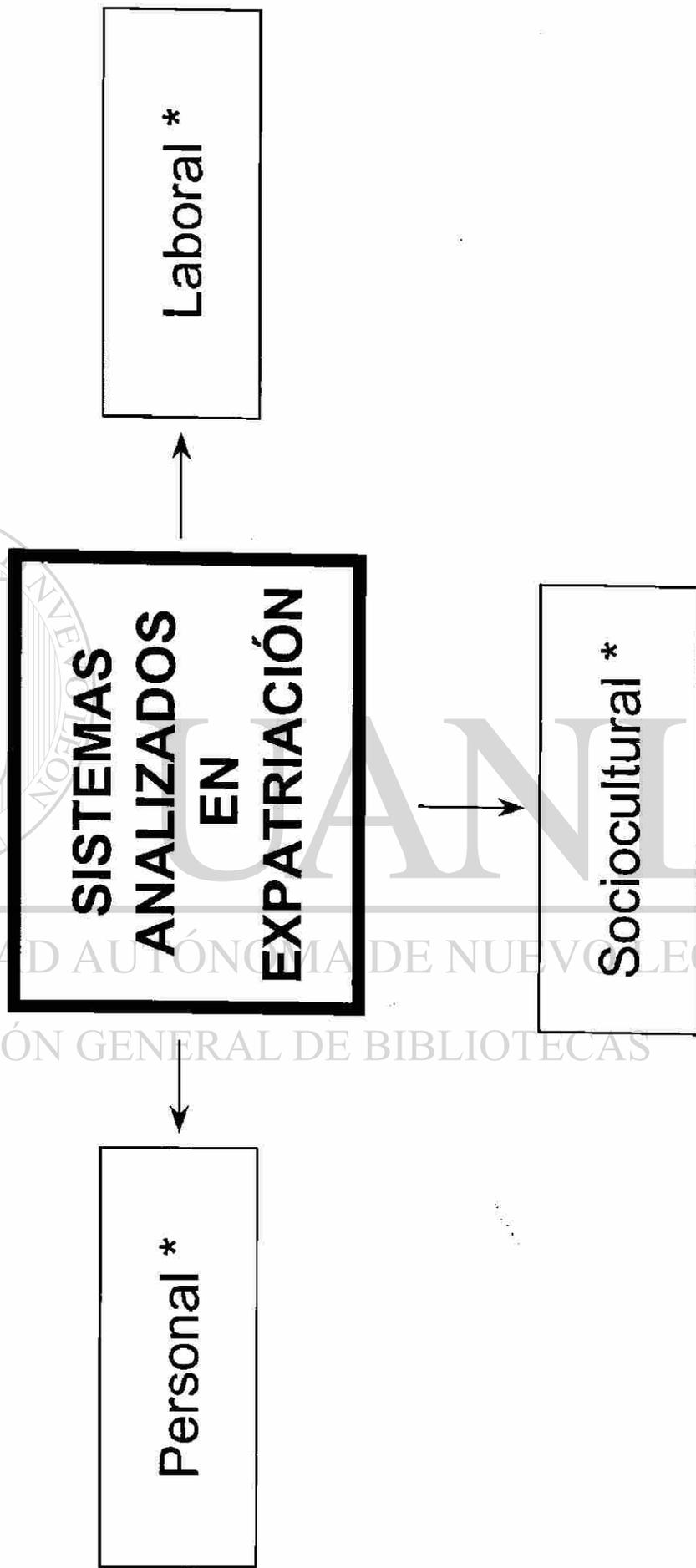


DIAGRAMA No. 4.2.1 Aspectos relacionados con el sistema laboral durante el entrenamiento del personal participante en la planta matriz de Alemania.

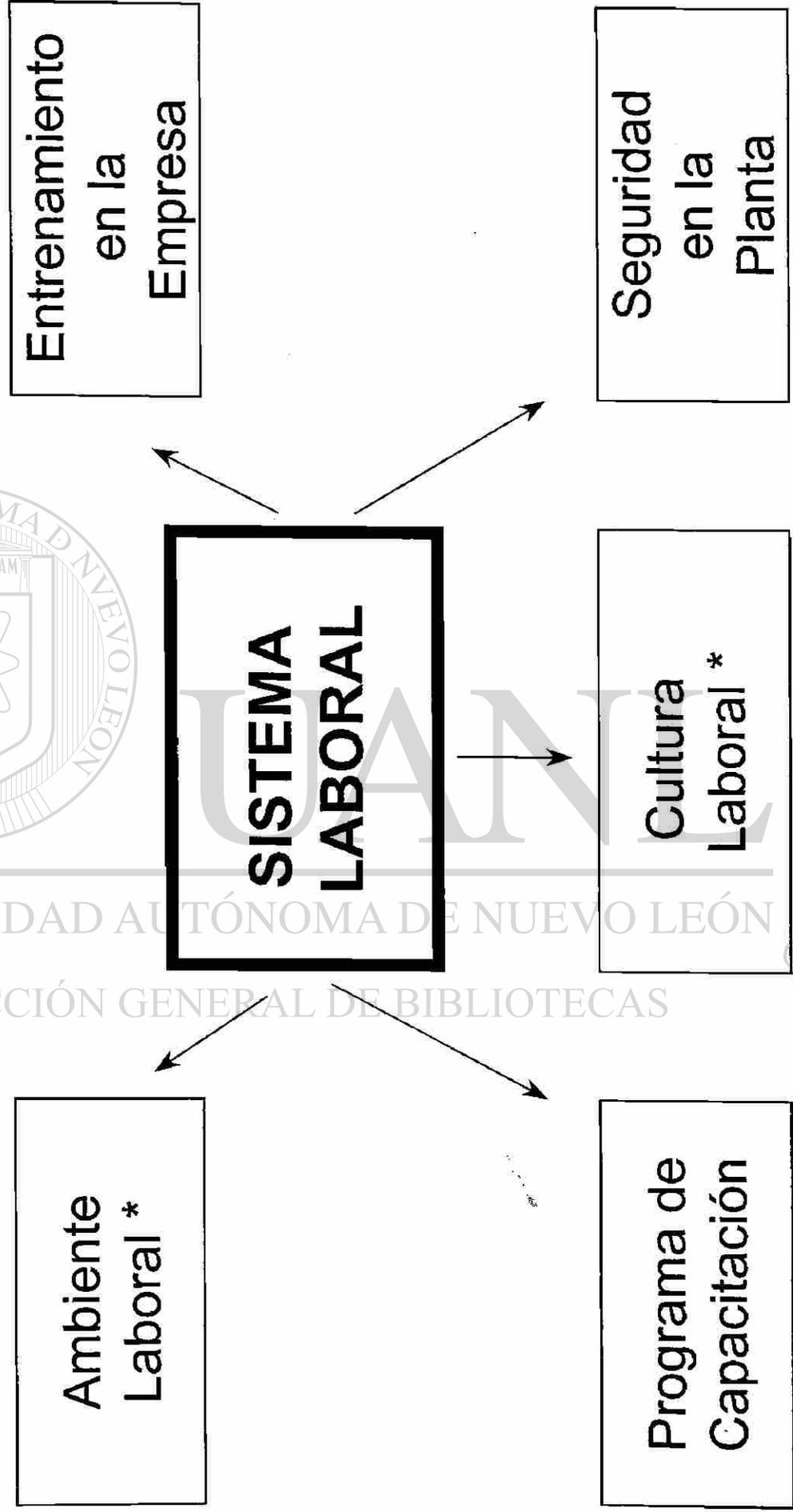


DIAGRAMA No. 4.2.1.3 Características de la cultura laboral alemana observadas por los expatriados en la planta matriz.

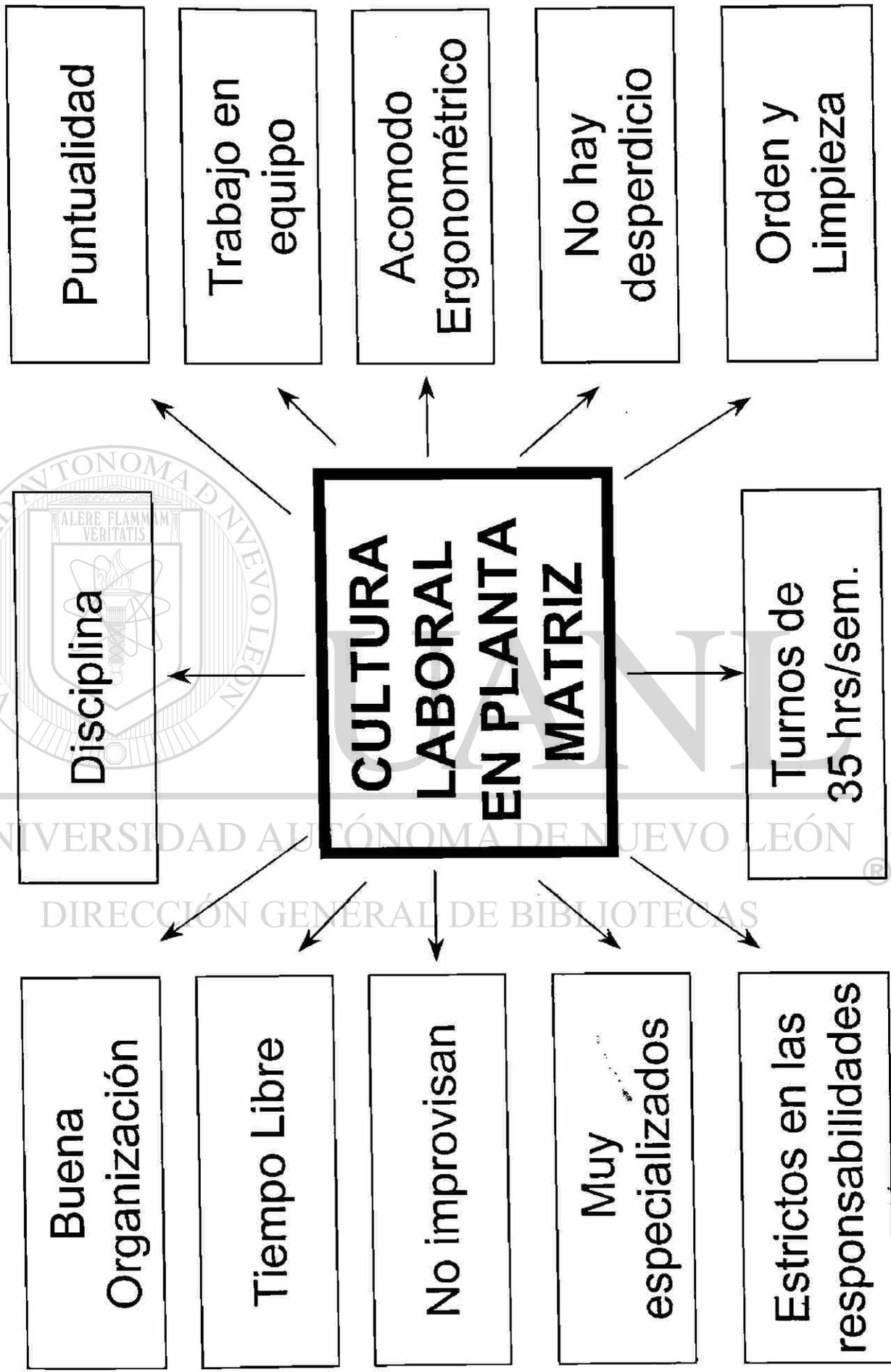


DIAGRAMA 4.2.1.5 Características del ambiente laboral sentidas por los expatriados en la planta matriz en Alemania.

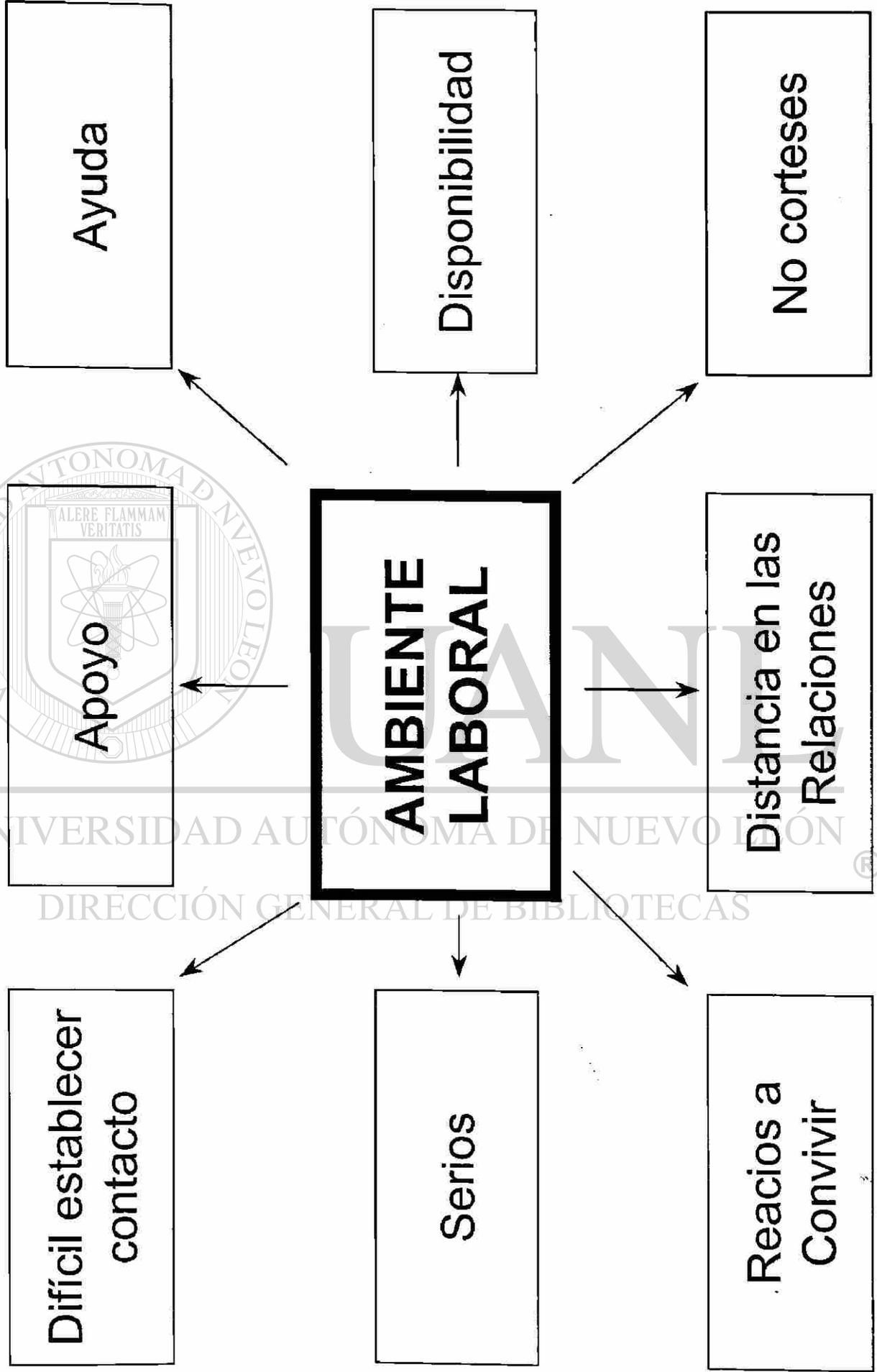


DIAGRAMA 4.2.2 Aspectos del sistema sociocultural en Alemania contemplados durante la entrevista con los expatriados.

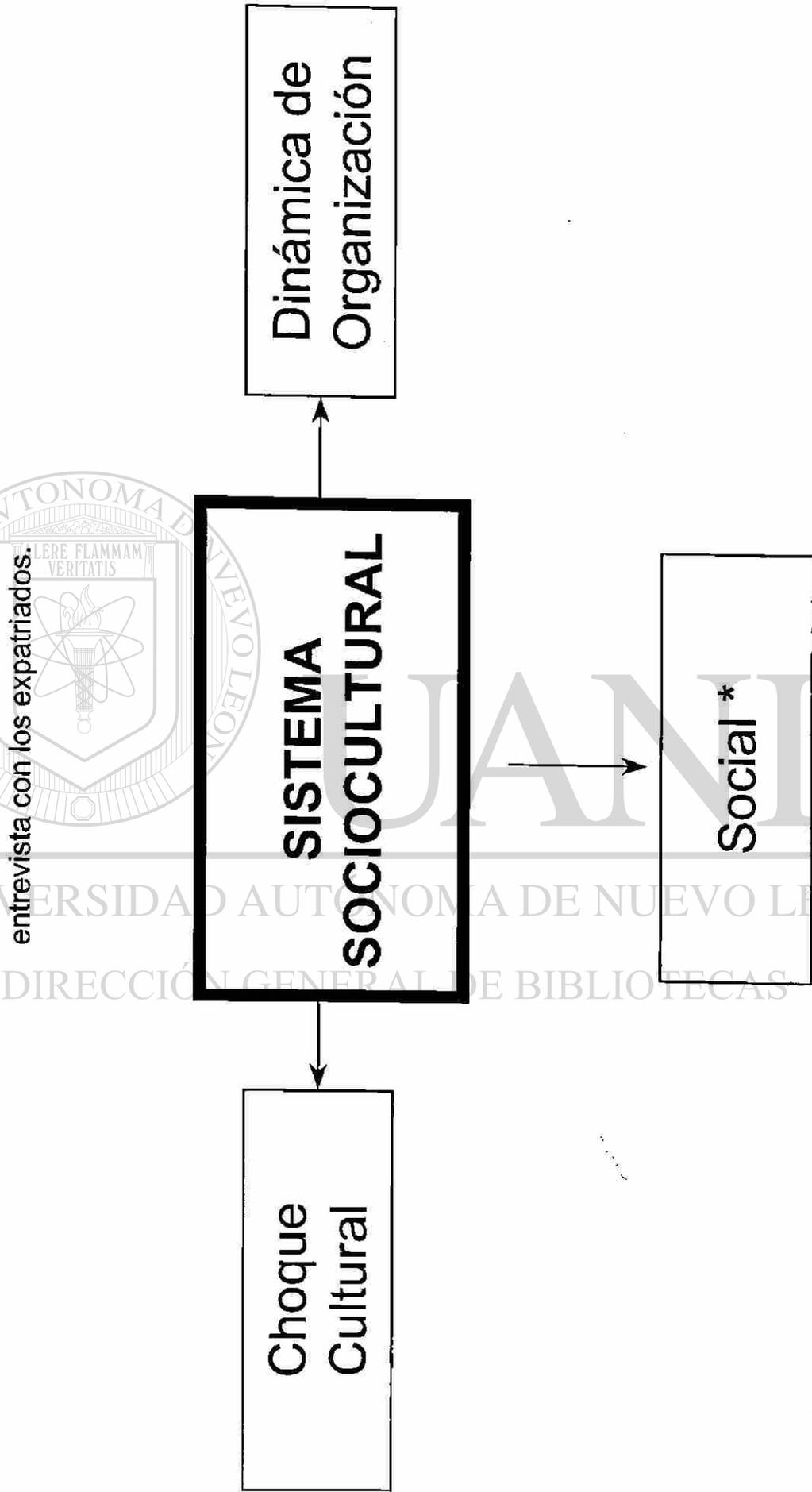


DIAGRAMA 4.2.2.2 Aspectos del sistema social alemán observados por los entrevistados.

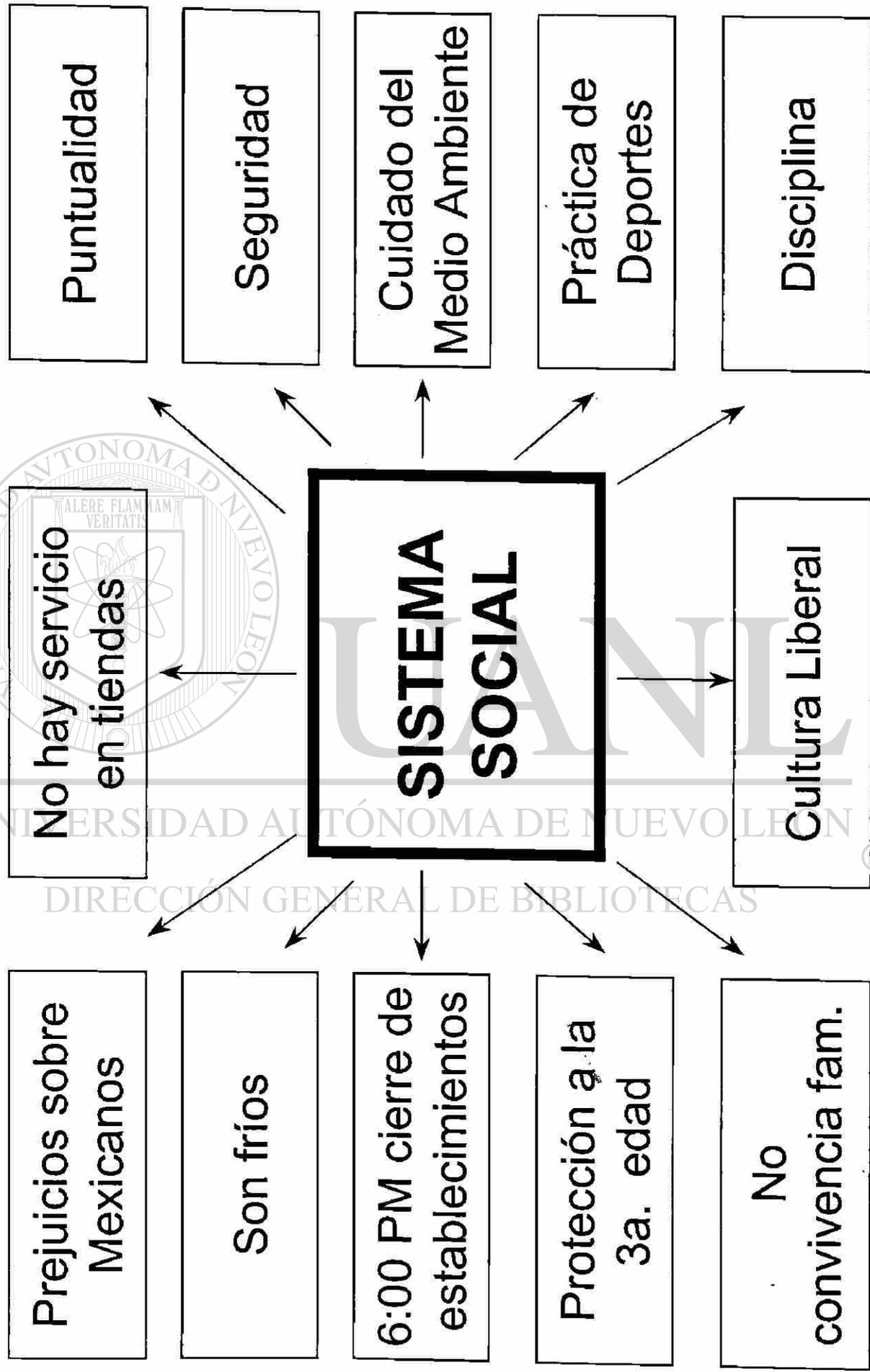


DIAGRAMA 4.2.3 Aspectos del sistema personal de los entrevistados durante su estancia en Alemania.

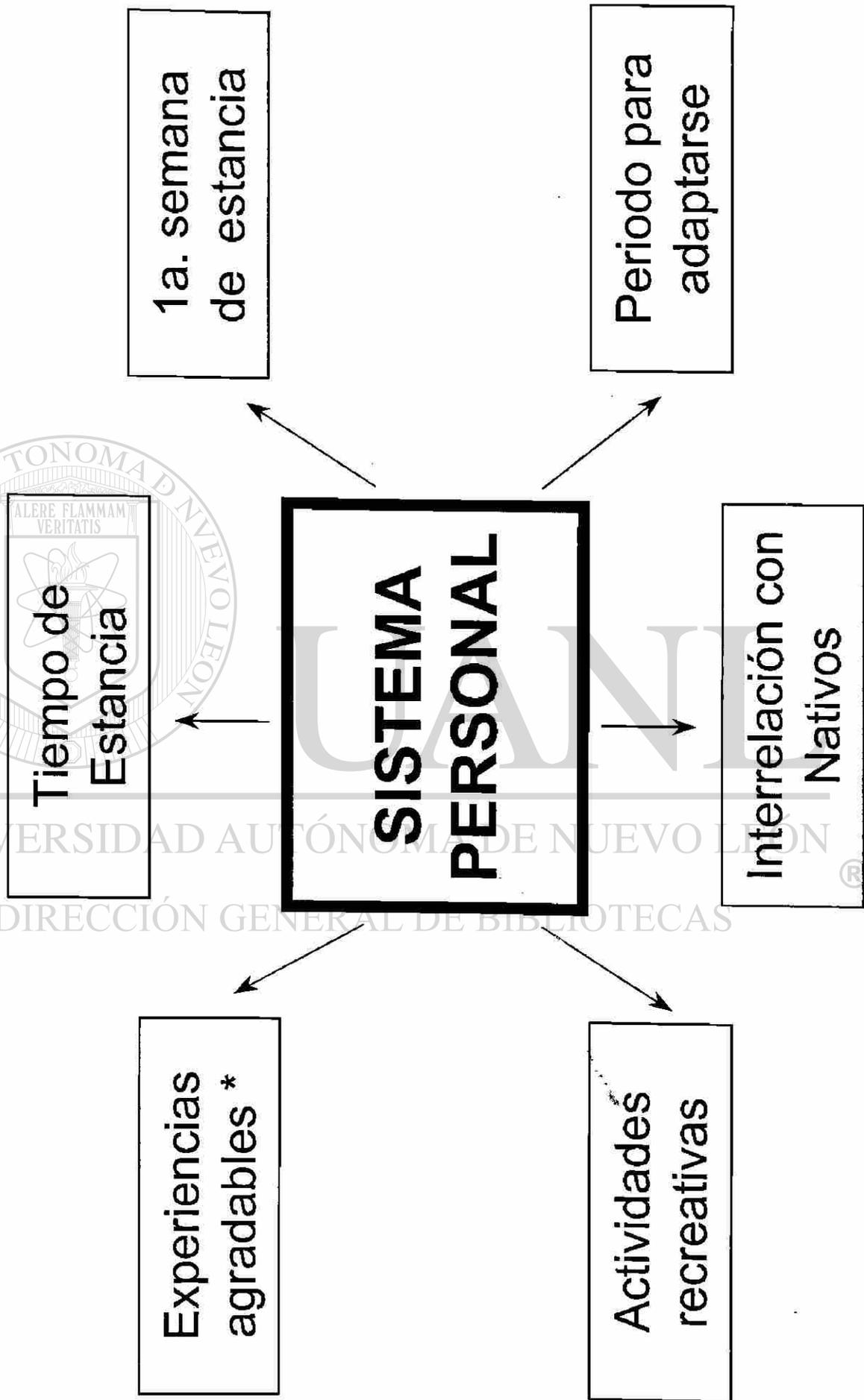


DIAGRAMA 4.2.3.6 Experiencias agradables de los expatriados durante su estancia en Alemania.

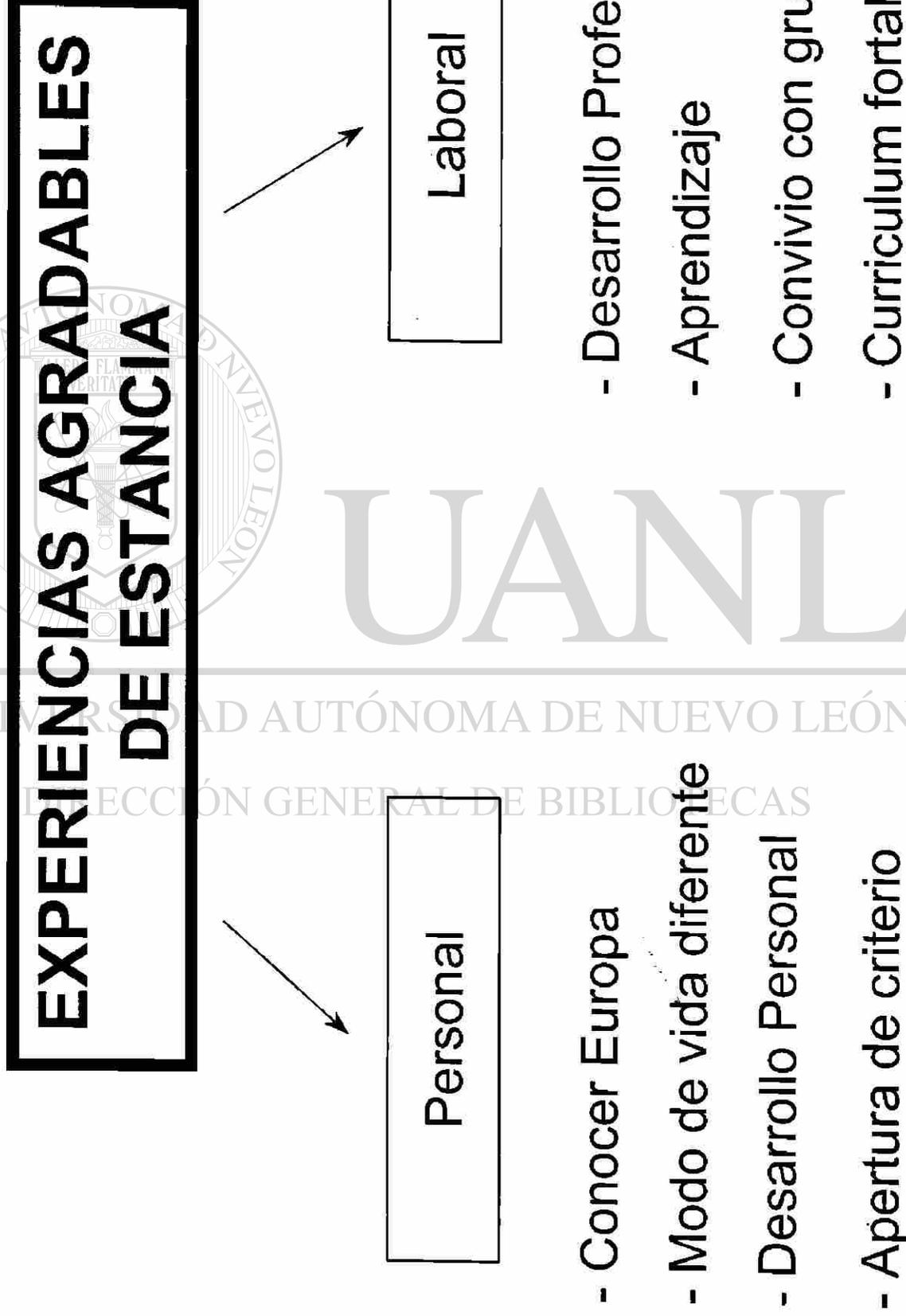


DIAGRAMA 4.3 Aspectos considerados sobre el retorno de los entrevistados a México.

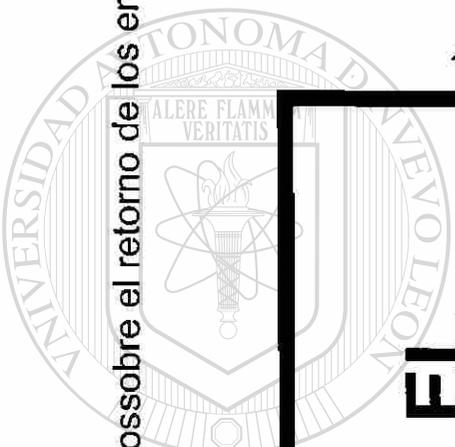
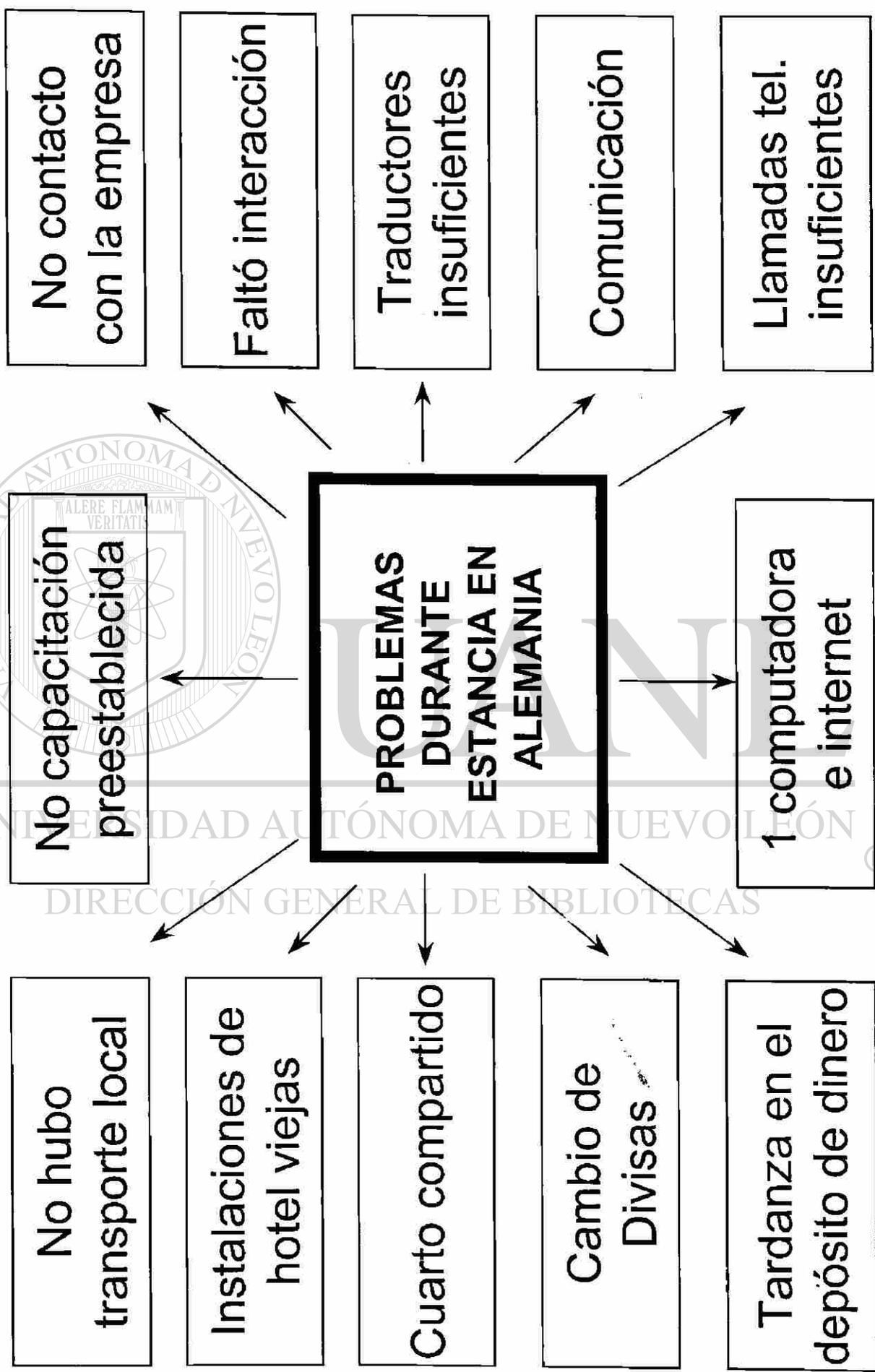


DIAGRAMA 4.4 Problemas expresados por los entrevistados durante su estancia en el extranjero.



RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Patricia Silva Rodríguez

Candidato para el Grado de Maestría en Psicología Laboral.

Título del Estudio: ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN- REPATRIACIÓN DE PERSONAL.

Campo de Estudio: Humanidades.

Biografía: Nacida en Allende, Nuevo León, México, el 17 de Julio de 1970, hija de Baudilio Silva Marroquín y Alicia Rodríguez Rodríguez. Casada con Víctor Arturo Corona Tapia y con una hija Jere Viviany Corona Silva.

Educación: Egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León de la Facultad de Filosofía y Letras con el Título de Licenciada de Sociología, ha estudiado dos: Diplomados en Modernización Sociocultural y Estudios de la Mujer. Así como los seminarios sobre Compromiso y Liderazgo en la Calidad y La Investigación en Educación: un enfoque cualitativo.

Experiencia Profesional: Fui Maestra en la Facultad de Filosofía y Letras, UANL y maestra a nivel de preparatoria en el Universitario de Monterrey. He colaborado en dos proyectos de investigación: "Posgrado Tecnológico en la Escuela Industrial Álvaro Obregón, U.A.N.L" y "Análisis del desarrollo de recursos humanos que participan en programas de formación profesional en el extranjero". Actualmente soy Personal Profesional No Docente y laboro en el Depto. de Asesoría Académica, de la Secretaría Académica, en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Calle Cerezo No. 115
Col. Arboledas del Virrey,
Apodaca, N.L. 66636
E-mail: pat_silva@yahoo.com,
psilva@ccr.dsi.uanl.mx

