

EJECUTIVOS PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES: ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS FORMATIVOS

ERICH SPENCER R.²

RESUMEN

La formación de ejecutivos en negocios internacionales se ha vuelto un tema de especial consideración académica y práctica en países como Chile, debido en gran medida a su avance en el proceso de internacionalización. El desarrollar programas que posibiliten su satisfacción, demanda revisar aspectos tales como la filosofía de la empresa, rol de la familia y la influencia del criterio de autorreferencia, entre otros y, por sobre todo, los efectos de la cultura y sus connotaciones. Esto conduce a que los programas de formación de que da cuenta la literatura, le otorgan singular importancia al desarrollar habilidades de sensibilidad y flexibilidad ante su influencia, sin perjuicio de que consideren factores de tipo técnico. Paralelamente, existe una amplia gama de recursos que los interesados pueden aprovechar para generar este tipo de calificaciones, que van mas allá de los programas formales. Un individuo asignado a una tarea de los negocios internacionales debe ser ante todo un muy buen ejecutivo. Con todo, los instructores responsables también deben concurrir con una parte importante de requisitos de idoneidad transcultural que les permita captar claramente qué es lo que se requiere hacer y cómo hacerlo.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el mundo y en particular nuestro país ha venido experimentando crecientes cambios en la modalidad bajo la cual se llevan cabo los negocios. La apertura de las economías y especialmente el fenómeno de la globalización y la internacionalización han planteado un contexto significativamente diferente a los responsables de gestionar las empresas.

En este sentido Chile, ya dejó de ser un país solamente exportador y ha comenzado a dar importantes pasos en la escala de internacionalización. Solo hasta el año pasado, y desde 1991, nuestras empresas invirtieron del orden de los US \$ 23.000 millones en otros países, de los cuales el monto principal, fue realizado bajo la modalidad de inversión extranjera directa,

¹ Importantes partes de este trabajo fueron desarrolladas en base a los antecedentes recopilados en el Seminario de Título "Elementos para la formulación de un Programa de Entrenamiento Global de Ejecutivos", del Sr. Luis Felipe Hurtado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile. 1997.

² Profesor del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

lo que significa no sólo traspaso de recursos financieros, tecnología, equipos, etc. sino que también de capacidad gerencial. (Hurtado, 1997).

Sin embargo, han surgido algunos problemas y no sólo algunas empresas que habían incursionado en el extranjero han puesto término a sus negocios (lo que puede deberse a una amplia variedad de motivos mas allá del tema central del presente trabajo), sino que también la actuación de nuestros ejecutivos no ha estado libre de controversias, catalogándoseles en algunos casos, de arrogantes, prepotentes y chauvinistas, entre otros calificativos.

No llama la atención que, por ejemplo, ya en 1993 una publicación nacional cuyo enfoque destaca los logros de empresarios y ejecutivos chilenos en el exterior expresaba: "Al hablar de exportar management lo primero que salta a la vista de muchos empresarios es la necesidad de contar con la gente adecuada. Un ejército de profesionales que estén dispuestos a salir del país y tomar responsabilidades claves en la dirección de las empresas en Buenos Aires, Lima, Sao Paulo, Quito o cualquier otro lugar. Sólo así Chile podrá traspasar con éxito la experiencia acumulada en todos estos años de aplicación de un sistema de mercado". Y más adelante agrega: "La realidad, sin embargo, es muy distinta y los ejecutivos locales han demostrado ser bastante reacios frente a la posibilidad de trabajar en el exterior. Es que Chile es un país cómodo para vivir y la activa vida familiar y social hace que el costo de salir sea muy alto. De esta forma la escasez de profesionales es la gran queja de los empresarios chilenos".(Benitez, 1993)³.

Este tipo de antecedentes, sumado a lo anterior, lleva a reflexionar en lo adecuado o no que puede estar resultando la preparación de nuestros ejecutivos (sin perjuicio del nivel e instancia en que se lleve a cabo) para abordar tal tipo de tareas internacionales, las modalidades bajo las cuales se estaría formado a los ejecutivos en Chile y los elementos considerados para ello, entre otros.

El tema sin embargo no es nuevo en el mundo académico y empresarial. Ya hace bastantes años que en otros países más avanzados se han venido realizando diversos planteamientos sobre el tema. Existe un conjunto de trabajos dispersos que, a la luz de lo indicado bien vale la pena revisar y buscar una mayor comprensión y sistematicidad, etc., quizás, para permitir sentar bases de que lo podría ser un nuevo desarrollo académico (investigaciones, programas) y en lo empresarial (capacitación, carrera ejecutiva).

II. DESAFÍOS DEL PROGRAMA

II.1. La tarea internacional

Un primer aspecto que ayudaría a explicar la débil o inadecuada formación en los negocios internacionales puede radicar en la perspectiva o forma en que se visualiza la tarea de un administrador internacional como algo diferente de lo que podría ser la de cualquier otro

³ Benítez, pág. 3.

(digamos un administrador general), no expuesto de manera importante a ese ámbito. Teóricamente, es posible al menos plantear tres perspectivas diferenciadoras:

- **Perspectiva etnocéntrica:** Bajo este enfoque, la labor del administrador es esencialmente la misma en todas partes y en todos los medios. Su posible exposición al entorno internacional es parte de su tarea eventual y puede ser abordada con las habilidades generales que posee para enfrentar otras actividades (como las locales o nacionales por ejemplo). No requiere mayor diferenciación y adaptación.
- **Perspectiva policéntrica:** La labor del administrador es fundamentalmente distinta, existiendo una gran diferencia entre el abordar funciones en el ámbito local que en el internacional, para el cual se requieren habilidades especiales tales como idiomas y adaptabilidad, por ejemplo. El ejecutivo local no está preparado para enfrentar adecuadamente los problemas surgidos en los negocios con gente de otros países.
- **Perspectiva geocéntrica:** El administrador debe ser preparado para enfrentar una realidad empresarial que va más allá de lo local e internacional y donde, debido fundamentalmente al fenómeno de la globalización, se requiere la generación de habilidades nuevas que permitan -por ejemplo- mirar los problemas de manera global pero actuando con la debida flexibilidad ante las singularidades del medio local.

Los efectos prácticos de estos enfoques no son difíciles de visualizar. A nivel de las empresas, una actitud típica que refleja cuál de las anteriores perspectivas inspira su acción, se produce al seleccionar ejecutivos para un cometido en el exterior, como es el hacerse cargo de una subsidiaria. Para el caso etnocéntrico, lo que prevalece muchas veces es el perfil técnico del candidato, otorgándole menor importancia a rasgos como la tolerancia y facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales, etc. Se da por descontado que la nacionalidad del candidato será la del país de origen de la empresa. En un contexto policéntrico, lo más probable es que se privilegie una persona que no sólo manifieste una gran capacidad adaptativa ante situaciones cambiantes y poco habituales en su trabajo, sino que también posean un gran conocimiento del lugar en donde se radicará para desarrollar su actividades profesionales. Existe una alta probabilidad de que el elegido sea un nacional del país anfitrión. Y si se tratara de un enfoque geocéntrico, es muy posible que la elección se efectúe con considerable flexibilidad en donde prevalezca la relación hombre-tarea, no importando incluso cuál puede ser la nacionalidad de la persona seleccionada.

En el ámbito académico, las inclinaciones por uno u otro enfoque se reflejan en gran medida en las definiciones curriculares de las carreras de Administración de Empresas. Por ejemplo en un plan de estudios con una visión etnocéntrica se aprecia una ausencia casi total de las materias internacionales o que sirvan de base para ello; a lo más, se ofrecen asignaturas con esta denominación en forma aislada o se cubren algunas de estas materias en los cursos generales y regulares del plan. Para el caso de la perspectiva policéntrica, lo más probable es que la malla curricular dé lugar a toda una especialización (o mención) internacional para los negocios, que incorpore actividades o sub programas que resalten este sello (idiomas, viajes de estudios, proyectos de exportación, etc.). Y en lo relativo a una visión geocéntrica,

es altamente probable que se aprecien elementos de los enfoques anteriores pero con marcado énfasis en la problemática global y en donde también se posibiliten *especializaciones* en áreas o regiones del mundo.

En cualquier caso la adopción de uno u otro enfoque no debiera ser un factor que *a priori* determine una mayor o menor preparación para afrontar labores de gerencia internacional, aun cuando ello va a estar supeditado de manera importante al tipo de industria en que se desempeña y al grado de internacionalización de la empresa. Por ejemplo, hace una enorme diferencia entre el hacerse cargo de un departamento de exportación versus el encabezar el departamento de ventas de una subsidiaria en el extranjero, en donde sí puede ser más adecuado una aproximación policéntrica en vez de una etnocéntrica como para el primer caso.

II.2. Complejidad internacional

Sin embargo, mas allá de los prismas conceptuales enunciados anteriormente, es indudable que en la práctica el aumento de los negocios internacionales trae consigo también una serie de factores obstaculizadores de la labor del ejecutivo, los que se concentran en algunos bastante *tradicionales* y recurrentes como son las medidas proteccionistas, principalmente con los países limítrofes (de mayor intercambio comercial), los problemas legales, financieros, aspectos macroeconómicos internos, exigencias de calidad y el enfrentar una gran competencia multinacional, entre los más citados (Lepeley y Spencer, 1997), como también otros menos coyunturales y más directamente relacionados con su conducta ejecutiva, como son el abandonar el país de origen y todo lo que esto conlleva, el desconocimiento de la cultura y tradiciones del país anfitrión, la ignorancia sobre los *modismos* utilizados por el idioma local, entre otros.

Todos ellos pasan a ser obstáculos que definitivamente entorpecen la labor internacional, aumentando el riesgo de generar pérdidas como efecto de una mala adaptación del ejecutivo o debido a errores del mismo en culturas diferentes. El ejecutivo transferido debe negociar con personal local extranjero con diferente educación, idioma, actitud, valores y puntos de vista, lo cual implica en un principio una ejecución subóptima de su labor, pero que mejora y se perfecciona a medida que se adapta a su nueva situación.

Robock y Simmonds (1989), agrupan estos factores que son singulares en los negocios internacionales en los siguientes:⁴

- **Riesgo Internacional:** incluye aspectos financieros, políticos, regulatorios y tributarios, que surgen del enfrentar diferentes tipos de moneda, estándares monetarios y objetivos nacionales. Todos y en su conjunto pueden afectar tanto la propiedad como la rentabilidad de las operaciones que una empresa efectúe en el extranjero.
- **Conflictos Multinacionales:** se refiere a conflictos que surgen al concurrir diferentes nacionalidades de propietarios, trabajadores, clientes y proveedores, en vista a

⁴ Robock y Simmonds, pág. 8-10.

divergencias entre intereses nacionales de los países en que actúa y las metas y objetivos de la empresa internacional.

- **Multiplicidad de ambientes:** está representado en primer lugar por las actividades de negocios que están abiertas para la empresa internacional en cada país, así como la forma de organización que se debe emplear, la diversidad de contextos institucionales (sindicatos, mercados financieros, etc.), y en segundo lugar, las diferencias culturales que afectan a la actividad de los administradores.

Los autores señalados agregan, que una preparación mínima para abordar de manera efectiva estas dimensiones particulares de los negocios internacionales, implica en los ejecutivos, desarrollar familiaridad con el cuerpo de conocimiento sobre los negocios internacionales y especial sensibilidad, actitudes, flexibilidad y tolerancia frente a ello.

Sin embargo, esta complejidad es también acentuada por la incidencia de variables que van más allá de los de negocios en sí, y cuyo efecto no es menor, como lo son la adaptación de la familia del ejecutivo al nuevo ambiente, la discriminación por sexo en los negocios, el efecto del criterio de autorreferencia y la fragmentación cultural.

II.2.1. La familia

Un estudio realizado a 2000 empleados de una firma internacional, dice que alrededor del 20% de los de nacionalidad norteamericana, concluyen que la satisfacción del empleo del ejecutivo en su gestión en el extranjero depende principalmente de la adaptación de su esposa a la transferencia (Robock and Simmonds, 1989)³, razón por la que no debe descuidarse la familia del ejecutivo, ya que ésta incide en la ejecución de su trabajo. Es por esto que desarrollar largas entrevistas con el candidato a ser transferido y con su cónyuge son una buena alternativa para desarrollar un bosquejo de los potenciales problemas que pueden surgir en el extranjero y, así, evitarlos.

II.2.2. La mujer ejecutiva

En concordancia con lo anterior, las mujeres viven una complicación extra por el sólo hecho de ser mujeres, puesto que al ser trasladadas de país surgen diferencias de percepción acerca de su rol en la sociedad. En algunas culturas su labor está confinada sólo al hogar, por lo que es posible que los subordinados no las tomen en serio o piensen que ellas no deben dar órdenes a los hombres, entre otros.

Sin embargo, muchas mujeres han tenido éxito como ejecutivas internacionales en países donde predomina el sexo masculino, debido a que se consideran primero como extranjeras y luego como mujeres, sin perjuicio de que es habitual que las mujeres ejecutivas deben enfrentarse a problemas adicionales en su carrera internacional, ya que además de sufrir las complicaciones que conlleva el trabajar en un país extranjero debe, además,

³ Robock and Simmonds, pág. 581.

soportar la carga que le asigna la sociedad anfitriona al hecho de ser mujer. (Daniels y Radebaugh, 2000)⁶

II.2.3. Autorreferencia

Un factor que resulta importante aprender a manejar por parte del ejecutivo internacional es identificar las diferencias culturales, lo que no siempre resulta tarea fácil dado que la tendencia natural de las personas es la de observar y evaluar el comportamiento de los demás en términos de las condiciones culturales de su propio país; dificultad llamada Criterio de Autorreferencia.

Cateora (1995) define este concepto como una "referencia inconsciente a los valores culturales, experiencias y conocimiento propios como base para decidir... Cuando se nos enfrenta con un problema dentro de otra cultura, la tendencia es a reaccionar instintivamente y referirnos a nuestro Criterio de Autoreferencia en busca de una solución. Sin embargo nuestra reacción está basada en los significados, valores, símbolos y comportamiento relevantes para nuestra propia cultura y que generalmente son distintos a los de la cultura extranjera. Con frecuencia, tales decisiones no son válidas"⁷. Por lo que el sólo hecho de conocer la existencia de este criterio es una ventaja para el ejecutivo internacional, lo mismo que el poder observar que existen diferencias entre las culturas, que lo que es una práctica común en un país no lo es necesariamente en otro. Como afirma el mismo profesor Cateora más adelante, "tal vez el paso más importante es el reconocimiento de que las culturas no están bien o mal, no son mejores ni peores, simplemente son diferentes"⁸.

II.2.4. La cultura

La cultura es uno de los factores que más sutil y profundamente afecta el desenvolvimiento de los negocios internacionales. Religión, lenguaje, educación, derecho, política, valores y actitudes, organización social, tecnología y cultura material, entre otros, dan forma a las conductas de las personas en sociedad.(Terpstra, 1978)⁹.

Para efectos de este trabajo se entiende por cultura a un grupo de normas y responsabilidades que condicionan el comportamiento de la población; por lo que en la práctica consiste en una serie de respuestas previamente aprendidas hacia situaciones recurrentes que se transmiten de generación en generación. De este modo se tiene, por ejemplo, que la preferencia por los colores recibe una influencia de la cultura, dado que aunque el blanco se relaciona con la pureza y la limpieza en los países occidentales, puede significar muerte en los países asiáticos.(Keegan y Green, 1997)¹⁰

⁶ Daniels y Radebaugh, pág. 875-876.

⁷ Cateora, págs. 16 y 17.

⁸ Cateora, pág. 110.

⁹ Terpstra, pág. XIV.

¹⁰ Keegan y Green, pág. 83.

Sin embargo, hay que tener presente algunas prevenciones como las siguientes:

- Un patrón cultural puede ser representativo de un grupo nacional, pero no aplicable a todos los que lo componen, por lo que el ejecutivo debe saber definir los límites del grupo de interés y estar preparado para tener en cuenta las diferencias individuales.
- La comunicación no siempre toma forma de lenguaje, todas las formas de comunicación en las distintas culturas pueden diferir en los usos del tiempo, espacio, forma de relacionarse y en una gran variedad de aspectos culturales. La lista de los métodos no verbales de comunicación que difieren entre las culturas es verdaderamente extensa, e incluye gestos y expresiones faciales, postura, uso del tacto, contacto visual y la dirección en que se mira fijamente, los usos del color y los adornos, uso del silencio y pausas en el comportamiento verbal, entre otros; por lo que el desconocer estos aspectos culturales puede llevar a grandes males entendidos y traducirse así, en problema para el ejecutivo y también para los resultados empresariales.(Robock and Simmonds, 1989)¹¹
- Una apreciación cultural puede ser estática o dinámica. La primera sirve para identificar en variables las diferencias entre países, mientras que la segunda busca identificar cuáles variables cambiarán, en qué orden y con qué velocidad lo harán. El conocimiento por parte del ejecutivo de qué cambios serán aceptados y cuáles serán rechazados, puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de su gestión en el nuevo puesto en el extranjero.
- A pesar de que es posible conocer una cultura, el conocimiento de ésta se divide en dos tipos: el conocimiento real, que generalmente es obvio y debe aprenderse como los distintos significados de un color, los diferentes gustos, entre otros; tiene un significado si se toma como un hecho directo acerca de una cultura, pero asume un significado adicional cuando se interpreta dentro del *contexto* de la cultura. El otro tipo de conocimiento es el interpretativo, que es la capacidad para comprender y apreciar totalmente los matices de los distintos rasgos y patrones culturales, como el significado del tiempo, las actitudes hacia otras personas y ciertos objetos, etc.(Cateora, 1995)¹²

En este sentido, Edward T. Hall (citado en Keegan y Green, 1997)¹³ diferencia las culturas entre aquéllas de contexto alto y contexto bajo para lograr una mejor comprensión de las distintas orientaciones que existen. Según su modelo, en una cultura de contexto bajo (Estados Unidos, Suiza, Alemania, etc.), los mensajes son explícitos, mientras que en una de alto contexto (Japón, Arabia Saudita, etc.) la parte verbal de un mensaje contiene menos información. El Cuadro N°1 resume las principales diferencias entre las culturas de contextos alto y bajo.

¹¹Robock and Simmonds, pág. 410.

¹² Cateora, págs. 108 y 109.

¹³ Keegan y Green, pág. 87.

CUADRO Nº 1
CULTURAS DE CONTEXTO ALTO Y BAJO

Factores o Dimensiones	Cultura de Contexto Alto	Cultura de Contexto Bajo
Abogados	Menos importante	Muy importante
La palabra de una Persona	Es su contrato	No es confiable; es necesario "ponerla por escrito"
Responsabilidad por el error de organización	Aceptada al más alto nivel	Rehusada por completo
Espacio	Las personas dependen unas de otras	Las personas mantienen un espacio privado y resienten las intromisiones
Tiempo	Policrónico: todas las cosas de la vida deben tratarse en términos de su propio tiempo	Monocrónico: el tiempo es dinero. Lineal: una cosa a la vez
Negociaciones	Son prolongadas: el propósito principal es permitir que las partes se conozcan entre sí	Se llevan a cabo con rapidez
Licitación Competitiva	Poco frecuente	Común

FUENTE : Keegan & Green (1997, pág. 87).

Existen algunos aspectos fundamentales en la forma de realizar los negocios que son netamente culturales y que, por lo tanto, varían de país en país. Entre éstos se encuentran:

- actitud hacia el trabajo y la realización personal;
- actitud hacia el futuro, principalmente la habilidad del hombre para influir en él;
- prácticas de toma de decisiones;
- actitud hacia la autoridad;
- expresión de desacuerdo;
- responsabilidad hacia la familia;
- estructura social.

El hecho de desconocer las diferencias entre la propia cultura y la del país anfitrión, puede producir obstáculos en algunos de estos aspectos, que llevaría a una mala ejecución administrativa por parte del ejecutivo internacional.

Otra complicación que muchas veces debe soportar, tiene relación con su repatriación al país de origen. Este punto ofrece problemas en tres áreas generales:

- Finanzas Personales: disminuye el estilo de vida al volver al país de origen, puesto que se elimina todo tipo de gratificación y bonos por permanecer en el extranjero.

- Readaptación a la Estructura Corporativa del país de origen: adecuarse a la nueva jerarquía imperante en la empresa.
- Readaptación a la vida en el país de origen.

Todos estos factores, más allá de los importantes efectos de la globalización, tienden por un lado a mostrarnos un amplio sector de trabajo académico y profesional y por otro, a revelar una gran necesidad formativa, la que como ya se indicó pareciera, al menos en nuestro país estar en parte insatisfecha.

La sección que sigue busca explorar en el campo de las opciones y medios disponibles para desarrollar programas de formación de ejecutivos internacionales

III. REQUISITOS DE UN EJECUTIVO INTERNACIONAL

Como en tantas otras materias, existen diversas opiniones sobre eventuales requisitos que debiera cumplir el ejecutivo; es así que algunos sugieren que el conocimiento del lenguaje es lo primordial, y otros argumentan que lo esencial son los conocimientos técnicos

Una encuesta realizada por Kobrin (1984) a 500 firmas estadounidenses de carácter internacional, donde se les pidió que ordenaran en función de su importancia los seis factores que incidían en la efectividad del *management* internacional, reveló lo que se presenta en el Cuadro N° 2.

CUADRO N° 2
CONTRIBUYENTES A LA EFECTIVIDAD DEL MANAGEMENT

FACTOR	% RANKING
Habilidades Personales	48.8
Conocimiento Funcional (Marketing, Finanzas, etc.)	32.0
Conocimiento de la Industria	20.8
Conocimiento de la Compañía	25.6
Conocimiento del País	11.2
Conocimiento Técnico	10.4

FUENTE: Kobrin, 1984, pág. 14.

Como se puede apreciar, los resultados indican que el conocimiento del país no tiene mayor relevancia dentro de las prioridades para ser efectivo como ejecutivo internacional, mientras que las habilidades personales ocupan el primer lugar.¹⁴

¹⁴ En concordancia con lo anterior, Keegan y Green (1997), afirman que uno de los componentes fundamentales para el ejecutivo de negocios internacionales son las relaciones personales, razón por la que grandes empresas

Del mismo modo, sólo un 10% de los ejecutivos entrevistados siente que el conocimiento técnico es el factor crítico en los negocios internacionales; sin embargo, un porcentaje significativamente mayor (45%) siente que a pesar de que el conocimiento internacional es importante, no es un factor crítico y que las habilidades personales y funcionales claramente se ubican primero. Otro grupo pequeño sostiene que es conveniente el poseerlo, pero que es un factor relativamente menor en los negocios internacionales; y por último, la minoría (6%) discute la importancia de esta clase de conocimiento, pueden llegar a sentirla como una influencia negativa otorgando razones para que las personas no realicen su trabajo. A pesar de que estos cuatro grupos no están de acuerdo en la importancia del conocimiento internacional, todos ellos si están de acuerdo en que el conocimiento internacional por sí solo no es suficiente, ya que principalmente se requieren las habilidades para los negocios.

Los ejecutivos que plantean que la experiencia internacional no es importante, argumentan que el mundo es cada vez más homogéneo y que, por lo tanto, tiende a convertirse en una aldea global. Desde esta perspectiva, un buen ejecutivo podrá serlo en cualquier lugar, del mismo modo que un buen vendedor lo será en cualquier parte del mundo, dado que los "negocios son negocios" en cualquier lugar en que se encuentre. (Kobrin, 1984)

Por su parte, Pathak (1983) considera que las habilidades esenciales para el trabajo ejecutivo internacional son las siguientes: trabajo en equipo con personas de diferentes nacionalidades, compromiso en el largo plazo, respeto hacia las costumbres del país anfitrión, habilidades técnicas, capacidades administrativas, empatía cultural, habilidades diplomáticas, adaptabilidad de la familia, estabilidad emocional y madurez, entre otras.¹⁵

En lo que respecta a las características de adaptación particularmente, Daniels y Radebaugh (2000) indican que existen (i) las que permiten la autosuficiencia, (ii) las que permiten establecer relaciones satisfactorias con los nacionales del país anfitrión, y (iii) capacidad intelectual que permita percibir en verdad lo que ocurre en la sociedad anfitriona.¹⁶

IV. ENFOQUES FORMATIVOS

Como ya se ha mencionado anteriormente, para cumplir con el desarrollo de operaciones globales o internacionales, es necesario contar con ejecutivos que posean una vasta gama de habilidades especializadas. Con este propósito, Barlett y Ghoshal (1992), plantean que no existe algo que sea semejante a un administrador global universal, sino que más bien existen distintos especialistas que satisfacen necesidades y situaciones específicas.¹⁷

Sin embargo, existen distintos enfoques acerca del entrenamiento para el ejecutivo internacional, entre los que se encuentran:

globalizadas ejecutan acciones para mejorar en los ejecutivos su habilidad para relacionarse de manera eficiente con clientes, proveedores, jefes y empleados de otros países y regiones.

¹⁵ Phatak, pág. 98-102.

¹⁶ Daniels y Radebaugh, pág. 885.

¹⁷ Barlett y Ghoshal, pág. 124-132.

- a) **Enfoque de Pregrado:** Plantea la necesidad de crear cursos para desarrollar habilidades personales en forma paralela a la adquisición de los conocimientos técnicos, con el fin de lograr una destreza internacional que le permita al joven ejecutivo recién graduado optar a cargos en otros países, puesto que poseerá los conocimientos técnicos y funcionales que le permitirán lograr un buen desarrollo de la gestión empresarial, al mismo tiempo que estará capacitado para lograr una buena adaptación en su nuevo ambiente. Principalmente, se refiere a la creación de cursos que permitan desarrollar las habilidades de adaptación y flexibilidad que son necesarias para ser un ejecutivo internacional. Asimismo, este enfoque considera que el estudio de las culturas, sociedades, economías y gobiernos, permite crear una visión más general y objetiva de los ambientes existentes en otros países.

Este planteamiento a su vez da lugar a dos caminos convergentes.¹⁸

- *Transmisión de conocimientos específicos acerca de los entornos extranjeros y los ajustes de operaciones internacionales:* En este curso se entregan las herramientas técnicas necesarias para lograr un buen desempeño tanto en el ambiente nacional, así como también las facultades para poder traspassarlas al extranjero.
 - *Capacitación en concientización y adaptabilidad interpersonales:* Tiene relación con el desarrollo de las habilidades y características personales que le permitirán asumir sin problemas responsabilidades internacionales.
- b) **Enfoque de Postgrado:** Tiene relación con la capacitación y entrenamiento en forma posterior a los estudios superiores, a modo de postgrado, logrando así complementar los conocimientos técnicos que posee el ejecutivo, para lograr un desarrollo más íntegro del administrador. También puede asociarse con un entrenamiento posterior al trabajo, donde la empresa entrega ciertos cursos de capacitación, idiomas y de orientación a los ejecutivos que están pronto a partir a un país extranjero. Asimismo, puede incluir componentes de negocios internacionales en cursos internos o externos orientados a trabajadores con posibilidades o no de trabajar en el extranjero.

Este planteamiento a su vez da lugar a dos caminos convergentes:

- *Lenguaje:* Es primordial el aprendizaje de nuevos idiomas sobre la base de que éste es el factor clave para lograr una adaptación en el nuevo ambiente y, por lo tanto, lograr además un buen cumplimiento de sus tareas en el extranjero. Dado lo anterior, debe extenderse a toda la familia, para lograr su rápida adaptación al nuevo ambiente, entregando las herramientas básicas necesarias para que sean capaces de comunicarse a su arribo al país anfitrión.
- *Conocimiento del País Específico:* Considera que con sólo conocer la cultura, la economía, el clima, la geografía, la comida, la política y el idioma, un ejecutivo se encuentra preparado para lograr éxitos en un país diferente al suyo. Sin embargo, tiende a

¹⁸ Daniel y Radebaugh, 2000.

descuidar otros factores importantes como las habilidades técnicas específicas que permiten al administrador realizar su trabajo.

- c) **Enfoque de Conocimientos Técnicos:** Existe una tendencia a ver la adaptabilidad como el resultado de las características personales, lo que implica que los ejecutivos internacionales nacen, no se hacen, puesto que lo que verdaderamente importa son las habilidades para poder desarrollar una buena gestión. Sin embargo, la adaptabilidad puede aprenderse, puede provenir de la apreciación de las diferencias individuales y nacionales, como resultado del desarrollo de la destreza internacional, etc.
- d) **Enfoque de Entrenamiento Trans-Cultural:** Tiene el propósito de preparar al ejecutivo para interactuar y comunicarse efectivamente en otras culturas, donde se enfatiza en que se aprenda cómo trabajar con personas que piensan, actúan y perciben las cosas de una manera diferente y, además, tienen distintas creencias y valores.

Se subdivide en cuatro modelos básicos (Phatak, 1990):

- *Modelo Intelectual:* Consiste en informarse a través de medios impresos acerca del país anfitrión. Este modelo se basa en que con el conocimiento real acerca de otra cultura, puede preparar al ejecutivo para vivir en esa cultura.
- *Modelo de Simulación de Área:* Es un programa diseñado para la cultura específica en la que se desenvolverá el ejecutivo y su familia. La idea es generar una serie de situaciones para que los participantes aprendan cómo funcionar en la nueva cultura.
- *Modelo de Auto-Conciencia:* Se basa en la premisa que entendiéndose uno mismo y comprendiendo el por qué actuamos de una manera determinada, constituye un factor imprescindible para poder entender a otras personas, particularmente de otra cultura.
- *Modelo de Conciencia Cultural:* Esta técnica asume que para lograr una función exitosa en otra cultura, es necesario primero aprender los principios universales de comportamiento, aquellos que existen a través de las culturas. Este programa se enfoca en entregar a los ejecutivos las habilidades para reconocer las influencias culturales en los valores y comportamientos.

Por otra parte, el entrenamiento debe considerar también la repatriación del ejecutivo a su país de origen; para esto debe incluir un curso de reorientación que le permita readaptarse al estilo de vida de su país natal.

La profundidad del entrenamiento dependerá del tiempo de permanencia en el país extranjero, las diferencias culturales que existen entre el país natal y el anfitrión, la posición jerárquica que ocupará en la empresa y la probabilidad de que el ejecutivo necesite de habilidades internacionales en el futuro de su carrera.

No obstante, es importante considerar que el ejecutivo internacional es una suerte de nexo entre dos culturas diferentes, ya que por un lado representa a la empresa en el país anfitrión y por otra, para la alta jerarquía empresarial, representa a un ejecutivo local perteneciente a la subsidiaria. Es por esto que el ejecutivo debe someterse a un estudio

sistemático de las áreas de negocios internacionales como lo son las finanzas, marketing, política de negocios, administración de recursos humanos, etc.; así como también formarse en los conceptos, relaciones y factores que todos los administradores, tanto nacionales como internacionales, debiera dominar para lograr una eficiente gestión operacional en el ambiente en que debe desenvolverse.

V. ADQUISICIÓN DEL *EXPERTISE*

Kobrin (1984) en sus estudios realizados, encuentra que la gran mayoría de los ejecutivos adquiere su destreza internacional directamente de sus experiencias de negocios. El Cuadro N° 3, entrega esta parte de los resultados de su investigación, donde el porcentaje crítico representa la máxima puntuación (5), en la escala de 1 a 5, mientras que el porcentaje importante muestra las respuestas que obtuvieron puntaje de 5 y puntaje de 4:

CUADRO N° 3
ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO DE UN PAÍS

FACTOR	Porcentaje Crítico	Porcentaje Importante
Viajes de Negocios	60.8	92.0
Destino en el Extranjero	48.8	71.2
Lectura / Televisión	16.0	63.2
Programas de Entrenamiento	6.4	28.8
Fuerzas Armadas / Religión	4.0	16.0
Cursos de Graduados	2.4	15.2
Viajes de Placer	0.8	12.8
Cursos de Pregrado	0.8	12.0

FUENTE: Kobrin (1984).

El entrenamiento para desarrollar la sensibilidad cultural, tiene dos aspectos: (i) se desarrolla la conciencia de sus propias suposiciones y la naturaleza de su condición cultural, y (ii) se desarrolla una clase especial de radar intelectual y emocional que alerta al ejecutivo de situaciones donde se encuentran supuestos culturales diferentes a los del ejecutivo.

Algunos académicos consideran que la sensibilidad cultural sólo es producto de la experiencia propia de vivir y trabajar en el extranjero, en ambientes culturales diferentes al propio, por lo que argumentan que el entrenamiento internacional no es un buen sustituto de la experiencia personal. Del mismo modo, los ejecutivos que han estado en el extranjero, son fuertes defensores de la escuela *estar allá* para obtener la destreza internacional. Sin embargo, el entrenamiento adquiere gran valor si es capaz de disminuir las experiencias en el extranjero que son dolorosas y agónicas como consecuencia del ya mencionado *shock cultural* y, así, evitar los posibles malentendidos culturales que se le pueden hacer a las relaciones operativas de la compañía.

V.1. Entrenamiento interno y externo

Robock y Simmonds (1989), plantean que el entrenamiento a los ejecutivos para satisfacer las necesidades internacionales de una multinacional, puede realizarse al exterior de la empresa, al interior de ella, o un entrenamiento interno en el trabajo (*on-the-job*).

- **Externo:** por lo general, se utiliza para ampliar el horizonte del ejecutivo más allá de lo concerniente a su organización individual. Incluye programas de idioma y cultura extranjeros. Algunas empresas optan por enviar a los ejecutivos a un entrenamiento a los mismos países en que se estará moviendo. Un programa local entrega al ejecutivo un enfoque más profundo acerca de la cultura de negocios de un país en particular.
- **Interno:** Se desarrolla dependiendo en forma directa de las necesidades y requerimientos más específicos de la compañía. Posee una estructura dinámica que les permite realizar fácilmente cambios a medida que la firma aumenta su conocimiento y se enfrenta a nuevos desafíos. Los ejecutivos asistentes manifiestan un mayor grado de compromiso debido a que los tópicos tratados tienen una relación bastante cercana con su propio trabajo y, por lo tanto, con los problemas corrientes a los cuales se ve enfrentado.
- **En el Trabajo:** Es diseñado en base a los requerimientos de ejecutivos individuales y a sus ocupaciones específicas. Posee la ventaja de que la ejecución de situaciones reales será monitoreada generalmente por un superior de mayor experiencia, y más aún, el conocimiento es real y no sólo una experiencia intelectual. Cuando lo que se pretende es un acondicionamiento cultural, este tipo de sistema es insuperable. Además, cualquier tipo de programa tiene la exigencia de realizarse en un tiempo determinado, mientras que la sensibilidad real toma un largo tiempo en adquirirse.

V.2. Temas de mayor utilización.

Por último Daniels y Radebaugh (2000) señalan que los temas abordados con mayor frecuencia son las diferencias culturales, el diseño de puestos, la remuneración, la vivienda, el clima, la educación, las condiciones de salud, la venta de casas, los impuestos, el transporte de bienes, oportunidades de empleo tras la repatriación y la distribución salarial, entre otros.

VI. ROL DEL INSTRUCTOR

Al igual que los ejecutivos, se espera hoy en día que el o los encargados de liderar o ejecutar el programa de formación, cuente también con ciertas características que le otorguen mayor factibilidad. Esto es, que le permita desenvolverse adecuadamente con los ejecutivos provenientes de diferentes culturas y, además, que permita brindarles los conocimientos necesarios y que sea capaz de traspasarles las habilidades que le entregan la sensibilidad cultural.

VI.1. Atributos personales

Algunas de las características básicas que es posible esperar de un entrenador se encuentran en los siguientes atributos personales:

- Tolerancia a la ambigüedad
- Flexibilidad cognoscitiva y conductual
- Conciencia personal y fuerte identidad personal
- Conciencia cultural
- Paciencia
- Entusiasmo y compromiso
- Sensibilidad interpersonal
- Tolerancia a las diferencias
- Apertura a nuevas experiencias y a nuevas personas
- Empatía
- Sentido de la humildad
- Sentido del humor

VI.2. Actitud frente al proceso

Por su parte Roger (1992) especialista en Entrenamiento Global, plantea una serie de recomendaciones relativas al desarrollo mismo de un entrenamiento global (aun cuando algunas se superponen con las ya mencionadas):

- Estar consciente de las percepciones, suposiciones y expectativas.
- Solicitar ayuda a las personas que efectivamente han entrenado en otras culturas. Este punto es importante para la creación de casos de estudio y escribir acerca de incidentes críticos.
- Entre las cualidades que deben poseer los entrenadores, se encuentran:
 - No tener intereses creados
 - No pontificar
 - No compartir 'historias de guerra'
 - Demostrar cultura
 - Ser reflexivo
 - Ser observador
 - Ser introspectivo
 - Ser capaz de ajustarse a los requerimientos.
- Saber seleccionar a un compañero
- Estar tranquilo y observar. Luego confeccionar el entrenamiento.
- Mantener una adecuada velocidad al transmitir ideas en otro lenguaje.

- Encontrar a una persona del país anfitrión para que actúe de traductor tanto de lenguaje como de cultura.
- Intentar entrenar en el lenguaje nativo de la persona, lo que ayudará a la empatía.
- Tratar de utilizar palabras escritas y lenguaje gráfico cada vez que sea posible.
- Mantener una postura abierta para posibles discusiones que puedan surgir a lo largo del entrenamiento.

VII. COMENTARIOS FINALES

Si bien este trabajo contempla sólo una pequeña muestra de las publicaciones existentes sobre el tema de la formación de ejecutivos internacionales, pareciera que ello no es obstáculo para que se puedan desprender algunas apreciaciones generales sobre el tema, como las siguientes:

- a) Existe un amplio y variado campo que se puede transitar para formar ejecutivos aptos para los negocios internacionales.
- b) Un aspecto central, y del cual se derivan muchos otros temas, pasa ser el rol de la cultura como diferenciador en los enfoques formativos preliminares.
- c) No obstante, no todas las condicionantes tienen que ver con el afectar, a través de los programas de formación, la conducta del ejecutivo en sí. El rol de la familia y la política de movilidad de la empresa por ejemplo, juegan un papel fundamental.
- d) Trabajar el tema requiere entre otras cosas (de parte de los instructores o especialistas), asumir una perspectiva de gran sensibilidad y flexibilidad ante las influencias de los factores transculturales.
- e) Los programas de formación pueden adoptar distintas modalidades dependiendo del nivel (en la escala educacional) y el momento en la carrera profesional en que se lleve a cabo.
- f) El enfoque que se le dé al tema tiene mucha relación con las necesidades que se derivan de la estrategia de la empresa en que trabaje el ejecutivo, su filosofía empresarial (etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica)
- g) Se aprecia un importante número de medios a través de los cuales es posible adquirir el denominado *expertise internacional* y que no tienen porqué estar necesariamente atados a un programa formal de entrenamiento (p.ej. viajes, lecturas, películas, etc.)

LITERATURA CITADA

- BARLETT, C. y GHOSHAL, S. 1992. What is a Global Manager. Harvard Business Review.
- BENITEZ, A. 1993. Los Nuevos Líderes. Editorial Zig-Zag. Segunda Edición.
- CATEORA, P. 1995. Marketing Internacional. Editorial Irwin.
- DANIELS, J. y RADEBAUGH, L. 2000. Negocios Internacionales. Editorial Pearson Educación. Octava Edición.

- HURTADO, L.F. 1997. Seminario de Título: "Elementos para la formulación de un programa de entrenamiento global de ejecutivos", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- KEEGAN, W. Y GREEN, M. 1997. Fundamentos de Mercadotecnia Internacional, Prentice Hall. Primera Edición en español.
- KOBRIN, S. 1984. International Expertise in American Business. IIE. Research Report Number Six. IIE, Institute of International Education.
- LEPELEY, M. T. y Spencer, E. 1997. Resultados de la Evaluación del Proceso de Internacionalización de Empresas Chilenas.
- PHATAK, A. 1990. International Dimensions of Management, The Kent International Business Series. Boston. Primera Edición.
- ROBOCK, S. AND SIMMONDS, K. 1989. International Business and Multinational Enterprises. Editorial Irwin, Cuarta edición.
- ROGERS, J. 1992. MCI, ASTD preconference Workshop. New Orleans, L. A., U.S.A.
- TERPSTRA, V. 1978. Cultural Environment of International Business. South-Western Publishing. First Edition.