



Facultad de Economía y Negocios  
Escuela de Economía y Administración

# **EL EJECUTIVO INTERNACIONAL CHILENO: Factores que Influyen en el Éxito de su Gestión**

Seminario de título INGENIERO COMERCIAL, Mención Administración

Bárbara María Besio Dueñas

José Ignacio Parodi Tabak

Erich Spencer Ruff

Santiago de Chile

2006

**EL EJECUTIVO INTERNACIONAL CHILENO:  
Factores que Influyen en el Éxito de su Gestión**

Bárbara María Besio Dueñas

José Ignacio Parodi Tabak

Erich Spencer Ruff

En este seminario se plantea un modelo básico acerca de cómo debe ser un ejecutivo que tenga como objetivo el desarrollar una carrera internacional exitosa, en cualquier ámbito, sin importar de la cultura y país del que este provenga, para luego contrastar este perfil con el del ejecutivo internacional chileno, buscando detectar las principales semejanzas y diferencias, con el fin de ajustarlo al perfil del ejecutivo internacional del modelo básico sugerido. Finalmente se pretende proporcionar una herramienta de ayuda tanto para ejecutivos, empresas y universidades, que les permita ver el verdadero rol que cada uno debe cumplir para un correcto desarrollo de las capacidades de gestión internacional.

En la primera sección de este estudio se realiza una discusión y análisis teórico en la cual se contrastan las distintas visiones y enfoques en relación con los temas del management internacional, expatriación y carreras internacionales de ejecutivos. Mientras que en la segunda parte, en base al análisis realizado, se elabora un estudio dividido en dos etapas: (1) Investigación, donde se realizaron entrevistas a expertos en el tema, de las que se extrajo la información necesaria para la siguiente etapa, (2) Encuesta a ejecutivos chilenos vinculados al desarrollo de tareas internacionales.

Finalmente, se analizan los resultados de las encuestas, y se concluye acerca del perfil de un ejecutivo internacional chileno, con aquellas características que posee y aquellas que debe desarrollar para el logro de una carrera internacional exitosa, en un mundo cada vez más globalizado, el que se caracteriza por tener mercados cada vez más expuestos a la diversidad cultural.

## INDICE

<b>Capítulo 1: MOTIVACIONES Y OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
I. MOTIVACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
III. LECTURA ADICIONAL.....	10
CASO 1: El Nieto Pródigo	
CASO 2: Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente	
CASO 3: La Salud de los Ejecutivos Viajeros	
CASO 4: Maletas Pesadas	
CASO 5: Experiencias de un Ejecutivo Global	
III.1 Comentario de Casos.....	17
<b>Capítulo 2: INTRODUCCIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
I. MANAGEMENT.....	20
II. EL MANAGEMENT DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	21
III. EL MANAGER INTERNACIONAL.....	22
III.1 LECTURA ADICIONAL: Enfoque de Management.....	23
IV. EL ROL CONTINGENTE DE LOS MANAGERS INTERNACIONALES.....	25
<b>Capítulo 3: ENFOQUES MANAGEMENT INTERNACIONAL.....</b>	<b>26</b>
I. ENFOQUE OCCIDENTAL.....	27
I.1 Aprendiendo a superar los riesgos de la internacionalización.....	28
I.2 Desarrollando Managers Internacionales.....	29
I.2.1 Escuelas de Negocios	
I.2.2 Empresas	
I.2.3 Ejecutivos Para Los Negocios Internacional	
(a) Perspectiva etnocéntrica	
(b) Perspectiva policéntrica	
(c) Perspectiva geocéntrica	
II. ENFOQUES FORMATIVOS.....	35
II.1 Enfoque de Pregrado.....	35

II.2	Enfoque de Postgrado.....	36
II.3	Enfoque de Conocimientos Técnicos.....	36
II.4	Enfoque de Entrenamiento Transcultural.....	37
II.4.1	Entrenamiento Externo e Interno	
II.4.2	En el Trabajo	
 <b>Capítulo 4: DISCUSIÓN Y ANÁLISIS TEÓRICO ACERCA DE EJECUTIVOS INTERNACIONALES.....</b>		<b>39</b>
I.	INTRODUCCION.....	40
II.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....	41
II.1	EJECUTIVOS EXPATRIADOS DEPENDIENTES.....	42
II.1.1	Expatriados Generalistas v/s Expatriados Especialistas.....	44
II.1.2	Motivaciones.....	45
II.1.3	Rechazo.....	47
II.2	EJECUTIVOS EXPATRIADOS INDEPENDIENTES.....	51
II.3	EJECUTIVOS VIAJEROS.....	51
II.4	REFLEXIÓN.....	52
III.	RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS INTERNACIONALES.....	53
III.1	La Selección Del Ejecutivo Indicado.....	53
III.2	El Perfil de un Ejecutivo Internacional.....	56
III.2.1	Introducción.....	56
III.2.2	Perfil Paneuropeo.....	58
(i)	<i>Factores de Adaptación</i>	
(ii)	<i>Choque Cultural y Aculturación</i>	
(iii)	<i>Emocentrismo y Xenofilia</i>	
III.2.3	Características Personales.....	61
(i)	<i>La Percepción</i>	
(ii)	<i>La Sensibilización</i>	
III.2.4	Formación Profesional.....	62

III.2.5	Factores de Tipo Conyugal.....	62
III.2.6	Conflictos Transculturales.....	63
IV.	Dificultades Transculturales.....	64
IV.1	Algunas Dificultades Típicas en Las Negociaciones Transculturales.....	64
(i)	<i>Lenguaje</i>	
(ii)	<i>Comunicación No verbal</i>	
(iii)	<i>Negociación</i>	
(iv)	<i>Acuerdos</i>	
IV.2	Cuando Las Diferencias Culturales Del Este Se Topan Con El Oeste.....	65
IV.3	Diferencias Culturales: Región, Religión, Clases Sociales y Distancia Jerárquica.....	65
IV.4	¿Que Hacer Frente a las Diferencias Transculturales?.....	67
V.	PREPARACIÓN TRANSCULTURAL.....	68
VI.	PARA LA REFLEXIÓN.....	71
VII.	CONCLUSIONES TEÓRICAS FINALES.....	72
 <b>Capítulo 5: ESTUDIO: EJECUTIVOS INTERNACIONALES, MADE IN CHILE.....</b>		<b>73</b>
I.	METODOLOGÍA.....	74
I.1.	Entrevistas en Profundidad, <i>Muestra</i>	
(1)	Paulina Herrera, <i>Socia Fundadora y Directora Ejecutiva de Contacto Chile e.r.s</i>	
(2)	Danilo Rojic, <i>Gerente de People &amp; Partners: Máximo asesor laboral</i>	
(3)	Ana María Icaran, <i>Socia Fundadora de Icaran &amp; Ovalle Head Hunters</i>	
(4)	José Luís Barroilhet, <i>Senior Associate of Spencer &amp; Stuart Chile</i>	
I.2.	Encuesta, <i>Muestra</i> .....	75
II.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
II.1.	Análisis de Entrevistas en Profundidad.....	77
II.2.	Análisis de Encuesta	
II.2.1	Ejecutivos Expuestos a la Experiencia de la Expatriación.....	85
II.2.2	Ejecutivos No Expuestos a la Experiencia de la Expatriación.....	101
II.2.3	Ejecutivos que han Recibido una Propuesta de Expatriación.....	103
III.	REFLEXIONES DE EJECUTIVOS.....	110
IV.	LECTURA ADICIONAL: Ejecutivos Chilenos En La Mira.....	113
IV.	CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO.....	117

**Capítulo 6: BIBLIOGRAFÍA.....119**

I.	Citas Bibliográficas.....	120
II.	Libros.....	124
III.	Revistas/Diarios/Papers.....	125

**Capítulo 7: ANEXOS:.....127**

1.	Trascripción Entrevistas en Profundidad.....	128
-	Paulina Herrera.....	128
-	Danilo Rojic.....	136
-	Ana María Icarán.....	141
-	José Luís Barroilhet.....	146
2.	Carta para Ejecutivos encuestados.....	151
3.	Cuestionario Encuesta a Ejecutivos Chilenos.....	152
4.	Resultados Totales de Encuesta a Ejecutivos Chilenos.....	162

---

**MOTIVACIONES**

**Y**

**OBJETIVOS**

---

- I. Motivaciones de la Investigación**
- II. Objetivos de la Investigación**
- III. Lectura Adicional**

## **I. MOTIVACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La apertura de los mercados, el avance de los medios de comunicación y transporte, el crecimiento de las empresas y desarrollo de las fusiones de estas mismas, entre otras situaciones han tenido diversos efectos en la manera de hacer negocios en un plano internacional. Lo que ha traído consigo grandes desafíos en la gestión de los ejecutivos que desarrollan sus carreras en este plano. Con esto nos referimos a que el nuevo reto tanto para empresas como universidades, es formar y entregar las herramientas necesarias para que estos ejecutivos puedan llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible, siendo muchas veces el determinante del éxito, más que los conocimientos técnicos que éste posea, las habilidades y competencias en las relaciones interculturales que tenga o pueda desarrollar el ejecutivo.

Asumiendo que el logro de una habilidad tan básica como la de formar correctamente a aquellos que manejarán la economía de un país significa la obtención de una ventaja competitiva con respecto a sus pares, surge la idea de descubrir la manera de aminorar los grandes problemas que se presentan cuando existe una relación comercial con personas de diferentes culturas, que hablen distintos idiomas o que simplemente sus conceptos de hacer las cosas sean diferentes, problemas que pueden desembocar en quiebres, entre las partes negociadoras o quizás en una simple relación jefe – subalterno, si es que no son abordados de la manera correcta.

## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Es por lo anterior que con este Seminario de Título, pretendemos en una primera etapa realizar una discusión y análisis teórico en la cual se contrasten las distintas visiones y enfoques en relación a los temas del management internacional, expatriación y carreras internacionales de ejecutivos, con el fin de descubrir un Modelo Básico del Perfil de un Ejecutivo Internacional, es decir, un perfil general que sirva para ejecutivos de cualquier industria, cultura, continente, país, etc.

Para luego probar la existencia de este tipo de ejecutivos en Chile (chilenos), por medio de un estudio que se dividirá en dos etapas. La primera, consiste en entrevistas en profundidad a 4 expertos en el tema, de las que se pretende extraer la información necesaria para la siguiente etapa, que contempla encuestar a 45 ejecutivos chilenos vinculados al desarrollo de tareas internacionales. Es así como también se espera obtener importante información acerca de las principales características, capacidades y habilidades que generalmente poseen los ejecutivos chilenos. Luego se analizarán los resultados, esperando detectar aquellos puntos claves que poseen tales ejecutivos y aquellos que debe desarrollar para lograr desenvolverse con éxito en el contexto de los negocios internacionales.

Finalmente, lo que queremos lograr es que con este Seminario de Título se sienten las bases para estudios más profundos sobre el tema, ya que creemos que tanto instituciones educacionales (Universidades principalmente) y empresas deben entender la relevancia del elemento diferenciador que puede llegar a significar, formar y poseer ejecutivos capaces de desenvolverse en diversos contextos locales, aminorando los conflictos culturales que hasta ahora se han producido en las negociaciones y gestiones internacionales; si es que se quiere que Chile compita de igual a igual en las “grandes ligas” de la economía mundial, con ejecutivos capaces de gestionar de la mejor manera sus tareas en un mundo cada vez más globalizado y con mercados locales más abiertos, y por ende cada vez más expuestos a la diversidad cultural.

A continuación se presentan 5 casos de ejecutivos internacionales, en distintos contextos, para guiar al lector en la visualización de cuales son los puntos claves de la investigación, los beneficios y costos que puede significar el emprender una carrera internacional. En los Casos 1 y 2, *El Nieto Prodigio*, y, *Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente*, se ejemplifica el que uno de los activos más valiosos del ejecutivo exitoso de hoy sea la flexibilidad para adaptarse a diferentes culturas. El Caso 3, *La Salud de los Ejecutivos Viajeros*, se muestra que no solo se debe considerar como ejecutivo internacional a los expatriados, sino que además a aquellos que por razones de trabajo regularmente se ven expuestos a otras culturas y por lo mismo a los conflictos que esto provoca. En el Caso 4, *Maletas Pesadas*, se expone el gran problema que la repatriación significa, cuando esta no ha sido bien planeada con anterioridad. Y por último El Caso 5, *Experiencias de un Ejecutivo Global*, muestra la importancia de la

capacidad de desarrollar habilidades perceptivas y sensitivas para el éxito del ejecutivo internacional.

### III. LECTURA ADICIONAL

#### CASO 1

##### El Nieto Pródigo<sup>1</sup>

Eduardo Castro Wright lleva el retail en la sangre. Siguió la huella de su abuelo y arribó a la cúspide: es un ejecutivo clave en el corazón de Wal-Mart.

Cuando Eduardo Castro Wright supo que había sido elegido para presidir la operación de Wal-Mart en México hace cuatro años, la primera persona a la que recordó fue a su abuelo materno. Guillermo Wright no sólo había dejado una huella en su vida, sino también en el mundo del retail de Ecuador como fundador de Supermercados La Favorita, la mayor cadena de ese país.

“Fue volver a mis orígenes”, dice el ejecutivo desde Bentonville, Arkansas, el corazón del gigante norteamericano. El ejecutivo vive allí desde febrero, cuando fue promovido como vicepresidente ejecutivo y director general de tiendas de Wal-Mart en Estados Unidos. Ése fue el premio a su impresionante desempeño al frente de la filial mexicana, que en tres años logró quedarse con más del 40% de las ventas minoristas de México.

Castro Wright, de 50 años, no es el clásico ejecutivo latinoamericano que ha desarrollado una carrera exitosa dentro del nido familiar. Su ascenso a la cumbre de Wal-Mart no pudo haber tenido un comienzo más atípico. Apenas egresado de una secundaria alemana de Quito, se fue a Estados Unidos a estudiar ingeniería mecánica en la Universidad de Texas. La decisión tuvo que ver con la orientación técnica que había recibido en la escuela y con su pasión por los automóviles. Pero la fiebre por las tuercas le duró poco. Sólo un par de años, los de su primer trabajo en la filial española de Land Rover. De regreso a su país, fue contratado por Philip Morris y allí comenzó a moverse por

nuevas aguas como el marketing, hasta llegar a la gerencia general. Entre el trabajo diario y su paso por escuelas de negocios como Darden, de la Universidad de Virginia, aprendió rápido. En 1982 pasó a Nabisco, que lo puso al frente de sus operaciones en Ecuador, Venezuela, México y Asia-Pacífico. A fines de los noventa pasó a manejar la misma región para Honeywell, el diversificado gigante de productos y servicios para los mercados de aviación, automotriz, energía y sistemas de control.

---

<sup>1</sup> SUÁREZ SAMPER, LAURA; *El Nieto Pródigo*, América Economía.com, Edición 302, Ciudad de México, 24/06/2005.

## CASO 2

### **Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente<sup>2</sup>**

Federico, 28 años, es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Buenos Aires (U.B.A.) e ingresó a mediados de 2002 a SODESA SA. una empresa argentina que provee cuero y sus derivados a empresas como Nike, Timberland, Adidas entre otras.

Federico se graduó cuando estalló la crisis de 2001 y 2002 fue un año para olvidar, con una gran recesión en Argentina. Así que se le presentó la oportunidad de trabajar en el exterior y aceptó. Cuando ingresó en la empresa sabía que había un 70% de posibilidades de trasladarse al exterior en el corto plazo. Sin posibilidades de trabajo en su país, le pareció una muy buena oportunidad probar suerte trabajando en el exterior.

Federico es Country Manager de SODESA SA., y fue enviado como primera asignación a Indonesia para trabajar en la oficina local. Después pasó un año y medio en China, hasta que lo enviaron a Saigón, Vietnam, donde vive actualmente. Federico había dejado a su novia, Josefina, estudiante de Relaciones del Trabajo de 24 años en Argentina. Después de algunas idas y vueltas a Josefina le pareció muy interesante la experiencia de vivir en un país oriental y cuando a Federico lo transfirieron a China, Josefina viajó para mudarse con él.

Federico cuenta cuales eran la diferencias culturales en esos países con Occidente, que cosas le llamaban la atención y como es el entorno laboral y social en estos países.

En Indonesia, el Islam, impregna todos los aspectos de la vida de las personas. “Durante el Ramadám (celebración que se basa en un ayuno que dura un mes) desde las 5 de la mañana hasta las 6 de la tarde no se puede beber ni comer, y como hace 50 grados de calor a la sombra, la gente se desmaya en las calles” cuenta Federico. Los techos de las casas, tienen flechas pintadas que apuntan a la Meca, y los trabajadores en las oficinas, interrumpen el trabajo para rezar, unas 5 veces por día. La religión islámica indica que antes de rezar, hay que lavarse los pies. Dado que rezan unas 5 veces por día, a distintas horas del día, las personas van a la oficina en traje y hojotas.

La mayoría de los empleados son hombres y la religión ocupa un lugar primordial en el lugar de trabajo.

“En China no hicimos amigos. Las personas son cerradas” dice Federico sobre su experiencia en China. Uno de los aspectos más importantes para los expatriados es sin duda la integración con la sociedad en la que se encuentran, y por otro mantener las costumbres de vida (alimenticias, etc.) natas ya que se encuentran en un país tan distante y lejos de sus afectos. “En los supermercados chinos, apenas hay fideos, salsa de tomate, puré artificial, cereales y pan en rodajas” dice Federico. “Casi no se encuentra carne vacuna”. Tienen gallineros dentro de los supermercados y si uno quiere una gallina, la matan en el momento y te la dan. Asimismo cuentan con peceras de las cuales sacan el pez en el momento a la hora de comprarlo. También según su experiencia, los lugares no cuentan con las normas higiénicas básicas a las que estamos acostumbrados al menos en Occidente. Por suerte hace poco, dice Federico, Carrefour abrió una sucursal en China. Es muy interesante lo que uno conoce de un país, dice. “En China estaban construyendo una autopista y se equivocaron en una circunvalación. Debía pasar por donde había un edificio de departamentos. Entonces dieron dos días a los habitantes del edificio para desalojar el lugar, y lo derribaron para construir la autopista. Es un régimen sumamente dictatorial”. Tampoco hay TV por cable ni Direct TV en China, distracción mínima seguramente, para cualquier expatriado occidental al finalizar el día.

---

<sup>2</sup> Revista electrónica “Enlaces” de Recursos Humanos, *Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente*, extraído el 15-05-2006, de, <http://www.losrecursoshumanos.com/expatriados-oriente.htm>

Todos los empleados comen juntos en el horario de almuerzo. Federico (que era el Jefe) almorzaba con sus compañeros de oficina chinos que apenas hablaban el inglés. Así que la comunicación era la necesaria para los temas de trabajo. “No escatimaban en flatulencias y eructos durante la hora del almuerzo” dice. También le sorprende que a la hora de comer parecía que “sumergían la cabeza dentro del plato” y escupían las sobras por todas partes.

La mayor parte de los vínculos y relaciones que lograron Federico y Josefina en su estadía en China fueron con extranjeros. Ellos vivieron un año y medio en una ciudad de la región cantonesa llamada Guangzhou. En estos países, los tiempos y las formas de trabajo son muy diferentes a las de Occidente. Sumisos, en Oriente no cuestionan nada, mucho menos con alguien con un rango mayor. Tienen otros ritmos y manera de hacer las cosas. “A veces hay que repetir las cosas cuatro veces.”

En 2004, a pedido de la empresa, se mudaron a Saigón, Vietnam. Para su mejor acostumbramiento, les tocó una ciudad turística donde quedan huellas de la colonización francesa. En Saigón, hay restaurantes de primer nivel y bares de todo tipo. Federico tiene un contrato de tres años y medio, con posibilidad de ampliar cuando se cumpla ese plazo. Y Josefina, que había empezado a dar clases de inglés y español en un colegio para extranjeros, consiguió trabajo en una consultora estadounidense de primer nivel en Selección de personal. En sus tiempos libres, Federico y Josefina han conocido Tailandia, Filipinas, Camboya, Laos y Hong Kong, lugares que les han encantado.

Pero ¿cuál es la diferencia entre un joven empleado argentino y un trabajador oriental? “Los argentinos están mejor capacitados y toman más decisiones por su cuenta en el trabajo. En Vietnam por ejemplo, son muy esquematizados, no hay lugar para interpretaciones sobre cómo se tienen que hacer las cosas”. En China, los jóvenes son muy técnicos sólo cumplen órdenes no tienen otro interés.

Otro fenómeno que comenta Federico, sobre la nueva economía en China, Vietnam o Indonesia, es la aparición de “nuevos ricos”. A ambos le sorprenden los contrastes que se dan en estos países con el avance del capitalismo y de la economía de consumo. “En Indonesia, por ejemplo, hay miles de personas que viven en chozas de hojas y madera como las que vemos en televisión, pero tienen un Mercedes Benz o visten camisas Versace.” Lo mismo pasa en China y en Hong Kong. “En Hong Kong algunas personas que viven, por ejemplo, en un departamento básico de 2 ambientes y tienen dos Ferraris”. Hay un alto consumismo en China, la gente gasta todo lo que puede en zapatos y ropa de primer nivel.

Con respecto a los beneficios que reciben los expatriados, Federico dice que no hay una misma regla para todos y a veces todo depende de cómo “se peleen” las cosas. El ha conocido a expatriados de distintos países y empresas como Adidas o HSBC, entre otras. Algunas empresas cubren gastos básicos del expatriado pero no de su grupo familiar, otras cubren todos los gastos. Por ejemplo Adidas les da 7500 dólares a sus expatriados para que hagan viajes turísticos durante el año.

Consultado sobre su opinión sobre el auge comercial de China, Federico dice “el boom es vender en China”. “Adidas abre un local nuevo cada 3 días en el país, no paran de construir autopistas, se visten mejor y los Mac Donald's están llenos. Hay 250 millones de personas de clase media alta que son sumamente consumistas y este número va creciendo”.

Si bien Federico está sumamente satisfecho con la experiencia y el trabajo que ha podido desarrollar a través de SODESA S.A., no niega que le gustaría trabajar en el futuro en su país y poder utilizar todos los conocimientos adquiridos en estas culturas, en su propia tierra.

### CASO 3

#### La Salud de los Ejecutivos Viajeros<sup>3</sup>

"Las empresas gastan, en Estados Unidos, US\$ 400.000 millones al año en viajes. Investigan y analizan cómo hacer para reducir esos costos pero no prestan atención a los daños de salud que provoca esa "vida en movimiento".

Por "viaje frecuente" se entiende seis o más viajes de negocios al año, cada uno de por lo menos tres días. Se sabe que los viajeros frecuentes experimentan cansancio corporal y mental, desórdenes en el sueño y en la alimentación, problemas respiratorios y síntomas psicósomáticos entre otras muchas afecciones.

Después del repentino ataque al corazón que costó la muerte a James R. Cantalupo, presidente de McDonald's, uno de sus ex ejecutivos, comentó que Cantalupo había estado viajando mucho últimamente y "ésta es una de las cosas más estresantes que existen".

El Banco Mundial hizo un estudio sobre los efectos del estrés provocado por los viajes. En un análisis de 1997 sobre 10.000 reclamos médicos que presentaron los empleados por enfermedades físicas y psíquicas, descubrió que la tasa de problemas era 80% más alta para viajeros internacionales varones y 18% más alta para viajeras internacionales mujeres de la que correspondía a colegas no viajeros.

El banco descubrió también que los empleados que realizaban cuatro o más viajes al año tenían tres veces más de posibilidades que los no viajeros de necesitar ayuda psicológica por problemas de ansiedad y reacción aguda al estrés.

Las empresas deberían tomar en cuenta la carga que ponen sobre algunos empleados. También deberían entrenar a los viajeros, incluso a los más acostumbrados, sobre lo que hay y no hay

que hacer en tierras extranjeras. De todas maneras, para la mayoría de los viajeros frecuentes, el riesgo de cometer un error cultural empalidece frente a la más cotidiana lucha con los trámites en los aeropuertos.

La mayoría de los ejecutivos pueden salvarse de pequeñas molestias como asientos estrechos o bebés que chillan refugiándose en "business class", pero otros problemas no desaparecen tan fácilmente, como la deficiente calidad del aire.

Diana Fairechild, una ex camarera de avión que escribe y asesora sobre los riesgos de volar, dice que muchas veces las personas que viajan frecuentemente no logran asociar sus viajes con algunas enfermedades crónicas que los aquejan, como fatiga o alergias. A ella le llevó años darse cuenta de que era alérgica a los pesticidas que se pulverizan en las cabinas de los aviones.

El estrés, además, no termina cuando termina el viaje. Los investigadores dicen que muchos ejecutivos sufren de "resaca viajera" cuando llegan a casa, con síntomas como ausentismo, mal desempeño y dificultad para reajustarse a la vida familiar.

Jim Striker, clínico psicólogo del Departamento de Servicios Sanitarios del Banco Mundial, dice que el banco recomienda para los empleados no más de 90 días de viaje por año calendario, y que ninguno de los viajes supere los 30 días. Además, cuando un viaje toma más de nueve horas, el empleado tiene derecho a tomarse 24 horas de licencia.

---

<sup>3</sup> Mercado.com.ar, *La Salud de los Ejecutivos Viajeros*, extraído el 13/05/2006, <http://www.ingenieriacomercial.com/article752.html>,

#### CASO 4

##### **Maletas Pesadas<sup>4</sup>**

Con sólo 32 años, Alejandro Bohn recibió la oferta de su vida: trasladarse, esposa e hijos incluidos, hasta la casa matriz de la gigante de productos de consumo Unilever en Londres. El joven chileno, que trabajaba para la sede de la angloholandesa en Santiago, aceptó sin dudarle, apostando a hacer carrera en la capital inglesa. Tan bien le fue que, cuatro años después una nueva oferta de viaje tocó su puerta. Esta vez el destino era México, donde Unilever atravesaba una severa crisis. La oferta incluía el aterrizaje de Bohn en la vicepresidencia de Finanzas, un sillón sideralmente más encumbrado que el que pensó podría alcanzar en sus inicios. Su paso de tres años por México incluyó todo lo necesario para transformar a un profesional promisorio en un ejecutivo experimentado: desde diseñar operaciones de venta de activos, fusiones, lanzamientos de productos a ajustes de personal. “Implementamos un cambio radical”, dice. La intervención dio resultado. Unilever México incrementó sus ventas desde US\$ 500 millones hasta US\$ 1.300 millones.

No obstante, el mayor obstáculo en la ascendente carrera de Bohn ocurrió después de la estadía en México, cuando quiso volver con su familia a su ciudad natal. La compañía cerró la conversación con un No. “Pensé que Unilever querría retenerme con un buen cargo en Santiago”, dice. “Pero la verdad es que no tenían qué hacer conmigo ahí”.

Una experiencia similar le tocó protagonizar a Fabián Bielli. Hace tres años estaba sentado en el sillón de la Gerencia Comercial de una compañía de tecnología japonesa en Argentina – que prefiere no revelar– cuando sus jefes le propusieron expatriarse. Hizo las maletas y tras un breve paso por Brasil, fue destinado a México como director de negocios. Hace poco tiempo Fabián cayó en la cuenta de que su retorno a Buenos Aires no era un asunto

sencillo. “En la compañía querían que continuara en otro país”, dice. Y la razón no guardaba mayores misterios: “si volvía tendría que haber llegado como director de toda la operación Argentina, pero ése es un cargo reservado sólo para japoneses”. Decidió cambiar de empleo, y aunque aún no ha regresado a su país, al menos logró permanecer radicado en México.

---

<sup>4</sup> Extracto de artículo *Maletas Pesadas*, publicado en edición numero 310 de Revista América Economía, 14 - 10 - 2005.

## CASO 5

### Experiencias de un Ejecutivo Global<sup>5</sup>

Lo más difícil de mi actual tarea es gerenciar el rápido crecimiento de nuestra organización, reclutar a la gente más apropiada, entrenarla e inducirla para que aprenda la filosofía de la empresa. Uno de los valores de nuestro estilo de gestión es el aprendizaje continuo. En ese sentido, lo que hoy sabemos no es lo más importante. La verdadera habilidad es nuestra capacidad para aprender cosas nuevas.

Empecé en 1984 como ingeniero en las áreas de ventas de industrias eléctricas de IBM, luego como vendedor en el área de sistemas informáticos para bancos y finalmente me desarrollé en ventas de computadoras personales. Posteriormente ingresé en Nokia para trabajar en el área de marketing y llegué a pasar por todas las departamentos. En 1997 fui nombrado presidente de Nokia en Indonesia y desde hace tres meses estoy a cargo de la filial local. Mi rol como presidente difiere de aquel que ejercía como vendedor. Cuando eres vendedor estás interactuando todo el tiempo con tus clientes, pero cuando eres un líder -pese a que también tienes que trabajar como vendedor-, estás más enfocado en el planeamiento. La principal diferencia entre un vendedor y un jefe es que un líder tiene que operar y producir soluciones a través de su gente. Haciendo un paralelismo con el fútbol, cuando eres vendedor juegas en la ofensiva y cuando eres un líder, eres el coach.

De mi época como vendedor aprendí a relacionarme con la gente, a escuchar y a entrar en empatía con los clientes a los que tienes que comprender para encontrar una solución a sus problemas. La función del vendedor consiste en entender a los clientes, identificarlos, identificar sus necesidades, darles algo que los satisfaga y

lograr que logren sus metas. Tienes clientes buenos y clientes más demandantes a los que no elegís pero también tienes que atender. Entonces, con el tiempo, aprendes a ser muy flexible.

Estas competencias que aprendí durante mi época de vendedor me ayudaron a mi gestión en Indonesia, e incluso, son armas que utilizo en mi actual gestión. Existen varias diferencias entre la cultura empresarial finlandesa, la indonesia y la argentina.

En Indonesia la gente es muy modesta, hablan bajito y despacio, no son ruidosos sino, por el contrario, silenciosos, y no son impulsivos. Mi experiencia en Indonesia fue fantástica, ya que tuve que desarrollar más mi sensibilidad y percepción para ser capaz de reconocer los humores y estados de ánimo de los indonesios, que en general, no exteriorizan mucho lo que les pasa. Los indonesios son muy observadores y expertos en reconocer los estados de ánimo ajenos a través de los pequeños gestos no verbales que uno expresa. Es por ello que mi habilidad perceptiva creció.

Cuando llegué a la Argentina la cuestión fue totalmente distinta. Acá la gente se besa, se abraza y es más cálida. Actitudes todas a las que todavía no me acostumbro por completo. Necesito un tiempo para adaptarme. No obstante, la cultura argentina me resulta más fácil para gerenciar que la indonesia. Además, los argentinos están más educados, su formación es más internacional y la sociedad está más desarrollada. Las barreras lingüísticas para mí son las mismas, pero acá puedo hablar más en inglés que en Indonesia.

Los finlandeses, por su parte, no son personas extrovertidas. Ellos quieren mensajes muy claros, no les gustan las vueltas sino que, por el contrario, para trabajar con ellos hay que ir siempre al grano. Además son directos y tienen una mentalidad muy abierta pero, se diferencian de los argentinos, en que éstos son más comunicativos. Para liderar apropiadamente a los finlandeses tienes que ser muy directo. En cambio, en Indonesia, de ninguna manera puedes actuar así, sobre todo si lo que tienes que decir es una crítica. Para los indonesios es un

---

<sup>5</sup> FERREYR, PILAR; *Experiencias de un Ejecutivo Global*, entrevista, Clarín.com, Edición Domingo 25.04.1999, <http://www.clarin.com/suplementos/economico/1999/04/25/o-01201e.htm>, extraído el 14-05-2006

deshonor marcarles que están haciendo las cosas mal. Tienes que recurrir a ejemplos en tercera persona para corregir una manera de actuar. Hay que ser muy diplomático, agradecido y humilde.

A partir de estas experiencias he aprendido que cada cultura es importante en sí misma. De hecho, cualquier persona que hoy pretenda liderar tiene que saber comprender las diferencias entre las diversas culturas porque los negocios son globales.

NOMBRE: Nills Kampe  
CARGO: Presidente de Nokia Argentina  
EDAD: 43  
FORMACION: Ing. Electrónico  
INSTITUCION: Technical School of Helsinki  
NACIONALIDAD: Finlandés  
DESTREZA PERSONAL: Campeón finlandés de karate (1982)  
DEPORTES: Golf y natación  
WEB SITE PREFERIDA: [www.customnews.cnn.com](http://www.customnews.cnn.com)

### III.1 Comentario de Casos

El Caso 1, *El Nieto Prodigio*, muestra como a un ciudadano del mundo su la “vida de gitanos”, como él mismo la define, le dio a Castro Wright lo que él considera uno de los activos más valiosos del ejecutivo exitoso de hoy: la flexibilidad para adaptarse a diferentes culturas y comprender qué hay en la cabeza de los consumidores. El autor del artículo conjuntamente plantea si es que ¿Será además que la moda por lo latino ha llegado a las corporaciones y está abriendo la puerta de las casas matrices de las multinacionales a los ejecutivos de la región?, y expone la siguiente frase de Castro Wright, “El origen y el idioma propio son importantes en la medida en que uno pueda sumarlos al aprendizaje de otras culturas, nada más”.

Otras de las armas de este ejecutivo internacional son la disciplina y la capacidad de deducción de problemas, habilidades que adquirió en la universidad. Y como el mismo ejecutivo dice en otra sección del artículo, “Combinada con un MBA, la ingeniería es una carrera ideal porque, a diferencia de las ciencias sociales, da las herramientas analíticas fundamentales para el desarrollo de un negocio”.

El éxito de este ejecutivo internacional parece resumirse entonces en la siguiente fórmula: trabajo duro, disciplina y flexibilidad. Y aunque parezca raro, en la carrera de éste hubo poco y nada de planificación, más aun en su receta de éxito no excluye una buena dosis de pasión, exponiendo en el artículo que “En el trabajo es fundamental, y eso descarta que uno pueda ir calculando fríamente los distintos eslabones a recorrer para llegar a una posición exitosa”.

En el Caso 2, *Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente*, se pudo evidenciar la importancia de que el ejecutivo internacional durante una expatriación pueda adaptarse realmente a la cultura y sociedad que lo reciba. Por un lado para poder tener una buena comunicación, no solo la verbal, con su equipo de trabajo, como también para poder identificar los requerimientos de los consumidores locales, para así lograr una buena gestión, en el tiempo en que se encuentre en el extranjero, así también como cuando regrese a su propia cultura, atizando los conocimientos aprendidos en su misión en el extranjero.

Con el Caso 3, *La Salud de los Ejecutivos Viajeros*, queda claro que no solo es relevante el entrenamiento para los ejecutivos internacionales que son expatriados a otras culturas, es decir, también será importante preparar a aquel ejecutivo que por motivos de trabajo se vea expuesto a

una frecuencia considerada quizás desmedida para mantener un estado saludable, ya sea por el nivel de estrese que puede significar tal rutina de vida como a las secuelas puede dejar en el mismo “nómada” ejecutivo el viaje en si, sobre su productividad durante este y luego de su regreso a la práctica local.

El Caso 4, *Maletas Pesadas*, nos presenta la problemática a la que se enfrentan gran cantidad de empresas y los mismos ejecutivos internacionales cuando ya se acabo la misión en el exterior. Estos problemas se originan principalmente a causa de la falta de una buena planificación de la estrategia de expatriación, es decir, una buena planificación de este tipo debe contemplar los pro y los contras de dicha táctica, considerando también la importancia de elaborar un plan de repatriación, estableciendo políticas y procedimientos que de alguna manera respalden tanto a la empresa como al mismo ejecutivo, ya que seguramente cuando el ejecutivo expatriado cumpla su misión en el exterior, contará con mayor experiencia y lo significara un mayor capacidad de generar valor para la empresa, pero sin embargo, lo que sucede generalmente es que al volver el ejecutivo estará sobrevalorado para la fusión que cumplió antes de irse al exterior o simplemente su cupo ya fue designado, lo que significaría este ya no tiene cabida en la empresa y todo el tiempo y recursos invertidos abran sido en vano.

Es por lo anterior que hoy hay quienes creen que la práctica de la expatriación esta hoy en vías de extinción.

El Caso 5, *Experiencias de un Ejecutivo Global*, nos habla de unas de las habilidades más importantes, si es que no las más importantes, que debe desarrollar todo ejecutivo internacional que se considere como tal. Estas se refieren primero, a la capacidad de desarrollar las habilidades perceptiva y sensitiva para poder lograr captar y adquirir la mayor cantidad posible de elementos de la cultura que recibe al ejecutivo, para que este pueda integrarse y sepa como gestionar en aquel nuevo ambiente. Y segundo la capacidad de tomar tales conocimientos e implementarlos dándole el enfoque indicado en cada contexto diferente en el que le toque desempeñar su función de ejecutivo. Es decir un ejecutivo internacional debe ser capaz de comprender las diferencias culturales en los negocios internacionales, sabiendo aprovecharlas durante su gestión.

---

## **INTRODUCCIÓN TEÓRICA**

---

- I. Management**
- II. El Management de Negocios Internacionales**
- III. El Management Internacional**
- IV. El Rol Contingente de los Managers Internacionales**

## V. MANAGEMENT

Según la definición extraída de la enciclopedia virtual “Wikipedia” bajo el termino *Management*, se desprende que: Del francés antiguo *ménagement*: “el arte de manejar, dirigir” y del Latín *manu agere*, que quiere decir “llevar de la mano”, el concepto “Management” caracteriza al proceso de liderar y dirigir a toda o parte de una organización, normalmente una empresa o negocio, a través de la utilización y manipulación de recursos (humanos, financieros, intelectuales o intangibles).

Algunos autores definen el management como un Arte Humanista, como un arte de dirección y conducción, como también muchos autores coinciden en una perspectiva más funcional, donde se pueden encontrar 5 funciones principales: Planificación, Organización, Liderazgo, Coordinación y Control.

El comportamiento y el pensamiento humano junto con las culturas han ido cambiando paulatinamente desde la antigüedad hasta el día de hoy. De la mano de esto, el management al relacionarse con la conducta humana, también ha ido evolucionando desde las primeras civilizaciones a medida que el ser humano ha perfeccionado y cambiado sus estrategias de dirección, planificación, coordinación, etc. El management, por lo tanto no es estático, o sea que la forma de hacer management de ayer no es la misma que la de hoy y tampoco será igual que la de mañana.

Ya hacia fines del siglo XX, el management de los negocios se había dividido en seis ramas distintas:

- Recursos Humanos
- Management de Producción
- Management Estratégico
- Management de Marketing
- Management Financiero
- Management en Tecnologías de Información

Hoy en día el management ha alcanzado niveles de crecimiento y desarrollo impensados y probablemente incalculables. Ya es muy difícil nombrar todas las ramas del management como hemos mencionado anteriormente, ya que día a día nacen nuevas derivaciones a consecuencia del desarrollo tecnológico constante y a la globalización que potencia y obliga al management a encontrar nuevas ramas y técnicas que logren controlar todo este despegue.

Durante el último siglo, podemos observar, que la globalización ha ido derribando poco a poco las fronteras comerciales entre los distintos países y mercados. Esto implica que muchas empresas y organizaciones han debido ampliar sus horizontes no solo para destacar en mercados foráneos sino que también para mantenerse en ellos. Para esto las técnicas de management que hemos visto, ya sea, la dirección, planificación, coordinación, etc., se han visto en la obligación de evolucionar y modificarse para adaptarse a cada cultura y a cada país.<sup>6</sup> Es por la globalización y estas diferencias culturales que nace esta nueva rama: el Management de Negocios Internacionales.

## **VI. EL MANAGEMENT DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Según lo establecido por el autor Richard Robinson en su libro *International business management: a guide to decision making*, el termino “Negocios” se refiere a un esfuerzo humano organizado y dirigido para alcanzar una satisfacción humana a través del intercambio de bienes y servicios de una condición a otra, o de un grupo de personas a otro, con el fin de conseguir un beneficio mutuo.

La rama de negocios internacionales como un campo de estudios y práctica, abarca a aquella actividad pública y privada que involucra a las personas o instituciones de más de un país, territorio, o colonia. El efecto de esto puede ser en términos de bienestar económico, posición política, convicciones, habilidades o conocimiento.

---

<sup>6</sup> Enciclopédía WIKIPEDIA, *Management*, extraído de: <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

La comunicación instantánea de hoy en día, la rapidez de los medios de transporte, el crecimiento en la complejidad de la producción industrial junto a la multiplicación de bienes y servicios (que presiona a la especialización), se combinan para que sea irresistible apuntar a que todos los negocios sean de carácter internacional. Algún día, virtualmente toda decisión de management deberá ser vista de manera internacional si es que se mantienen las políticas óptimas de las empresas. De esta manera dejara de importar en cierto modo el plano local, ya que con las decisiones internacionales deberán ser globales.

Los negocios internacionales difieren de los que son puramente domésticos porque el ámbito internacional empuja a operar efectivamente entre diferentes naciones y soberanías, bajo una condición económica distinta, con personas que tienen distintos sistemas de valores e instituciones, con países que viven a destiempo con la revolución industrial, normalmente operar a largas distancias geográficas, y finalmente trabajar en mercados nacionales que varían considerablemente en área y población.<sup>7</sup>

## VII. EL MANAGER INTERNACIONAL

Como lo explica Helen Deresky en su libro *Internacional Management: Managing Across Borders and Cultures*, no importa el tamaño o la naturaleza de una firma, pero particularmente en el caso de las empresas multinacionales (EMN's), es claro que un creciente número de managers estarán expuestos a tratar con asuntos y negocios internacionales en el futuro, ya sea en el cumplimiento de asignaciones en el extranjero, o bien, en el plano local donde se tienen interacciones diarias con firmas de países foráneos.

En el actual mundo de los negocios, uno puede rápidamente posicionarse como un manager internacional en una subsidiaria de su empresa en otro país, puede terminar en una oficina matriz coordinando las operaciones con afiliados extranjeros, como también puede viajar a distintos países negociando ventas de exportaciones o contratos con los proveedores, clientes o franquicias. Podemos ver que existen distintas posiciones disponibles en el campo internacional

---

<sup>7</sup> ROBINSON, RICHARD D.; *International business management: a guide to decision making*, Dryden Press, 2da edición, 1978, pág. 41-52.

y que la experiencia en asignaciones internacionales cada vez toma más relevancia y se está tornando en un factor crítico a la hora de obtener posiciones altas en las organizaciones globales.

Este aspecto en el desarrollo de la carrera está ilustrado por el consejo ofrecido por una institución bancaria (Citibank) a sus potenciales postulantes, el cual se expone a continuación como lectura adicional.

### **III.1 LECTURA ADICIONAL**

#### **Enfoque de Management**

**Ser Móvil: Para llegar a alguna parte, ¡Usted tiene que recorrer lugares!**

Como Citibank continúa su expansión global, existe una creciente necesidad por profesionales con una perspectiva global para liderar la organización. Dos tercios del equipo de management de Citibank ya tienen experiencia internacional. Mientras que vivir y trabajar en otros países es probablemente la manera más directa para ganar una perspectiva internacional, también existen rutas alternativas para alcanzar este objetivo. Estas valen la pena explorar si pretenden hacer crecer su carrera en una empresa global como lo es Citibank.

#### **Un movimiento global es un buen movimiento en la carrera**

Asignaciones de expatriación ofrecen una extraordinaria oportunidad para la experiencia, aprendizaje y enriquecimiento personal y de la carrera. Nuestra meta es tener expatriados que satisfagan nuestras necesidades de negocios y que a la vez se le pueda proveer a cada persona

que acepto ser expatriada una tarea tanto con oportunidades de crecimiento profesional como personal.

#### **Algunas ventajas para la carrera que ofrece una asignación de expatriación.**

- Desarrollar una visión del negocio global y entender como mejorar la posición global del banco.
- Ganar la perspectiva internacional gracias a trabajar en diferentes culturas, geografías, negocios y funciones.
- Interactuar con una amplia gama de clientes y trabajar con managers y colegas con un enfoque global, de tal manera poder aplicar estas distintas herramientas y experiencias que van más allá del ambiente local.
- Aplicar las soluciones a problemas únicos a diferentes culturas y ambientes.

#### **Otras Formas de ganar una perspectiva global**

Las asignaciones internacionales son muy ventajosas para algunos pero para otros no son idóneas. Sólo usted o alguien cercano a usted

puede decidir si quiere vivir y trabajar en un país diferente. Si el éxito en su carrera requiere y depende de experiencia internacional y usted está inhabilitado para aceptar alguna tarea como esta, existen otras maneras de ganar una perspectiva global. Estas pueden ser: Asignaciones de corto plazo en distintas localidades, trabajos que incluyan interacción entre fronteras, o bien, trabajar dentro de un equipo formado por gente global.

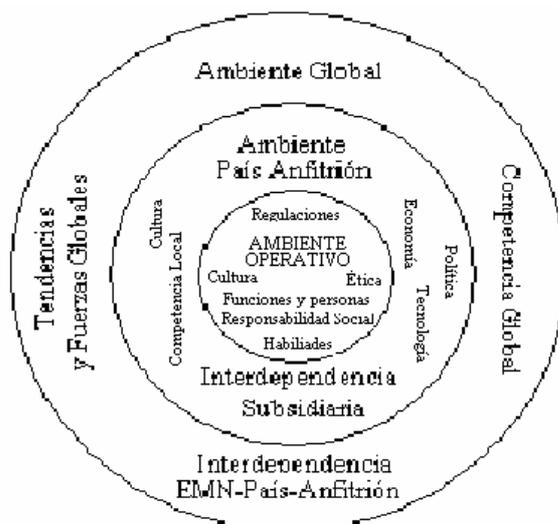
Fuente: Citibank entrega consejos para planificar su carrera

#### IV. EL ROL CONTINGENTE DE LOS MANAGERS INTERNACIONALES

Sea cual sea el nivel de compromiso, se debe entender cabalmente el contexto y ambiente internacional para hacer negocios y su influencia en el rol del manager. El management internacional demanda un conocimiento contingente para ambientes complejos y dinámicos, en el que cada uno tiene sus propios requerimientos.

Para el amplio contexto global de tendencias y competencias, las reglas del juego para los managers internacionales están definidas por cada país: La agenda política y económica, el estatus tecnológico y el nivel de desarrollo, su ambiente regulador, sus ventajas competitivas y comparativas y sus normas culturales, son aquellos asuntos que el manager deberá tomar en cuenta cada país. El manager internacional astuto, analizará el nuevo ambiente, anticipará como podría afectar éste en el futuro de la compañía para luego desarrollar estrategias y estilos de operación apropiados para la determinada cultura. En otras palabras, el rol de un manager internacional incluye las mismas funciones que aquellas realizadas por un manager local, sin embargo, la naturaleza y el desempeño de esas funciones varían acorde al conjunto de factores unidos en cada ambiente específico.

A continuación, se muestra un modelo que podría usar un manager para estar preparado ante cualquier cambio de estos factores, los cuales son los más determinantes cuando se trabaja en un país o cultura distinta.<sup>8</sup>



Fuente: Internacional Management: Managing Across Borders and Cultures

<sup>8</sup> DERESKY, HELEN; *Internacional Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pentrice-Hall, 3era Edición, Pág. 17-20

---

**ENFOQUES  
MANAGEMENT  
INTERNACIONAL**

---

- I. Enfoque Occidental**
  
- II. Enfoques Formativos**

En el mundo, existen varias perspectivas y visiones sobre los temas internacionales y las relaciones transculturales, dependiendo de cada país y personas. Aquí se considerarán dos enfoques que intentan abarcar algunas de estas visiones y perspectivas que se generan a nivel mundial.

## **I. ENFOQUE OCCIDENTAL**

En la cultura occidental existe un debate sobre el management, donde se plantean que el management internacional es meramente una extensión del management local, o bien, es un tema completamente distinto. Ralston, Gustafson, Cheung y Tepstra (1992) notaron que este debate se había polarizado en dos extremos, la convergencia y la divergencia. La visión convergente propone que los managers de países industrializados adoptan las actitudes y comportamientos del común de otros países industrializados, sin tomar en cuenta las diferencias culturales; donde el capitalismo, tecnologías, estructuras y la orientación global de muchas firmas impulsarán a los managers a adoptar “el mejor camino en común” para administrar las organizaciones alrededor de todo el mundo. En esta visión, el management transcultural será en el futuro innecesario y existirá una teoría estándar de management que aplicará a cualquier grupo cultural.

En contraste a lo anterior, la visión de divergencia sugiere que cualquiera sean las razones (ya sea, diferencias en el desarrollo económico, variaciones climáticas, diferencias en los sistemas gubernamentales, asuntos de soberanía, etc.), siempre existirán distintos grupos humanos donde los individuos mantienen su diversidad y sus valores culturales, a pesar de que existiera cualquier similitud económica o social entre las naciones. Esto requerirá de una teoría, conocimiento y aprendizaje de management diferenciado.

Marta Calas, en 1992, amplió el modelo de convergencia/divergencia, desglosando estos dos extremos en 4 distintas perspectivas, las cuales van desde la más convergente (Universalista) hasta una perspectiva divergente (Etnográfica Post-estructural), pasando por una perspectiva comparativa y otra relativista que son de carácter medio. Estas perspectivas fueron analizadas y discutidas una a una, en forma matricial, con argumentos retóricos y valores heurísticos como el tiempo, raza y voz. A estas 4 perspectivas (1992), Anna Lobiecki en su trabajo “*The*

*Internationalization of Management Learning: Towards a Radical Perspective*”, planteó una quinta perspectiva: La perspectiva Radical (publicación 1997), que veremos a continuación.

La perspectiva radical intentará explicar y demostrar de que formas ciertas estrategias son utilizadas para: (1) Superar el riesgo de la internacionalización y (2) desarrollar managers internacionales.

### **I.1 Aprendiendo a superar los riesgos de la internacionalización.**

Una de las mayores preocupaciones que tienen las organizaciones transnacionales es la de identificar las soluciones para poder sobrellevar “Los riesgos de la internacionalización”. Cuando aparece el management internacional en una empresa, se incurren en costos económicos y emocionales importantes, debido al crecido tamaño de la firma; desde la necesidad de coordinar a distancias geográficas más amplias, ambientes no comunes y hasta diferencias sociales, económicas y culturales. Un pensamiento popular en el management, como solución a este problema de internacionalización es el: “Pensar globalmente y actuar localmente”.

Se ha creado una tensión con respecto a los intentos de manejar simultáneamente la dualidad del pensamiento global y la localidad de las actividades, que son resaltadas en el análisis de Sjörgen y Janson (1994) sobre las estrategias que deben emplearse para sobrellevar los riesgos de la internacionalización. Estos autores concuerdan en que estas estrategias se pueden dividir en dos tipos ampliamente distintos. El primer tipo de estrategia esta basado en la **integración**, la cual intenta reducir los riesgos de internacionalización mediante la estandarización de las estructuras, sistemas y procesos a lo largo de toda la organización, como un medio para evitar la descentralización de las ambiciones globales. La mayor implicancia para el aprendizaje del management internacional, bajo este escenario, es la de seleccionar individuos que se apeguen a los métodos de control centralizado y que después sean capaces de divulgarlos, así crear una cultura en la corporación transnacional con una fuerza de trabajo unificada que se motive por metas, creencias y valores comunes, sin importar su lugar de trabajo. El segundo tipo de estrategia esta basado en la **diferenciación**, la que intenta solucionar los riesgos de la internacionalización mediante variaciones en las actividades de management, las cuales están destinadas esencialmente a preservar una identidad, intereses y sensibilidad local. Bajo este

escenario, las implicancias para el aprendizaje del management internacional son ampliamente diferentes, ya que en la diferenciación se enfatiza en el reclutamiento de una fuerza laboral diversa, como también crear procesos de desarrollo, los cuales ayuden a los individuos a aprender a manejar las diferencias de valores y creencias que nacen de esta diversidad.

Ahora, volviendo al argumento “Pensar globalmente y actuar localmente”, se puede reinterpretar como una lucha por el poder, entre los tomadores de decisiones y aquellos que están afuera. Una estrategia de integración, con un énfasis en la estandarización y la homogeneización es, por lo tanto, una repetición de una perspectiva convergente más moderna (universalista), donde management internacional se caracteriza por tener sistemas, procesos y voces menos poderosas en una visión dominante y colonizadora. Sin embargo, una estrategia de diferenciación es más prometedora cuando la diversidad parece haber aceptado el uso de modelos convencionales de cultura, en vez de conceptos complejos sobre la localidad, la raza y la posición de las personas.

## **I.2 Desarrollando Managers Internacionales**

En la práctica, los esfuerzos para educar y desarrollar managers internacionales son conducidos a través de dos canales principales: *Escuelas de Negocios*, las cuales proveen de herramientas formales, y las *Empresas*, con estrategias de desarrollo de la carrera y del management. Como se explicará a continuación, ambos canales se convierten en problemas para la perspectiva radical. En el caso de las Escuelas de Negocios, se concentrará en el uso y aprendizaje del lenguaje y de relaciones interpersonales, mientras que en las empresas se enfocará en el género y la raza.

### **I.2.1 Escuelas de Negocios:**

Las escuelas de negocios son catalizadores influyentes en la difusión del conocimiento, ya que ellos pueden tener una influencia mayor en lo que los managers actuales y futuros aprenden y piensan sobre el management internacional. En los años recientes estas escuelas han respondido a la demanda tanto de individuos como compañías para proveer una orientación internacional más fuerte. Las escuelas de negocios han enfocado sus esfuerzos en tres factores: (1) Currículum, a modo de confirmación sobre el conocimiento en temas de management internacional, (2) La composición de la facultad y sus estudiantes, en términos de orígenes étnicos y la previa exposición al management internacional, y (3) la posibilidad de enseñar

métodos y procedimientos de reclutamiento que sirvan mejor al management internacional. Raimon Halliburton (1995) usó dos de estos factores, Currículum y Composición de la facultad y estudiantes para desarrollar un modelo de cuatro etapas de la internacionalización de las escuelas de negocios en Europa.

Numerosas e interesantes conclusiones se pueden deducir de este enfoque de cuatro etapas cuando se analiza desde la perspectiva radical. Por ejemplo, Raimond y Halliburton denominan la primera etapa como “Estrictamente Nacional/Colonial”, donde los programas de estudio son predominantemente locales o nacionales, lo que se puede interpretar como una fase colonial, donde extranjeros de países menos desarrollados vienen a aprender de profesores y países más desarrollados.

<b>Etapas</b>	<b>Currículum</b>	<b>Facultad y estudiantes</b>
<b>1. Estrictamente Nacional/Colonial</b>	Enseñan material enfocado en el contexto e instituciones del país local, enseñando métodos conformes a las normas locales.	Mayormente nacionales con muy pocos estudiantes extranjeros quienes están ahí para aprender los métodos del aquel país.
<b>2. Comenzando a Europeizarse.</b>	El contenido del curso es aun mayormente local, sin embargo, se agregan cursos de idiomas opcionales y más casos de estudios de países extranjeros.	Facultad y estudiantes mayormente locales. Se establecen nexos con instituciones foráneas y se realizan algunos intercambios estudiantiles.
<b>3. Cooperación Europea</b>	El contenido es deliberadamente multinacional y multicultural. Los países extranjeros son estudiados en profundidad y se establecen cursos comparativos.	Cursos basados principalmente en un país pero muchos estudiantes hacen intercambio con estudiantes extranjeros. Por lo tanto, el cuerpo estudiantil es más internacional. La facultad en sí, también hace algunos cursos en el extranjero.
<b>4. Escuelas de negocios multinacionales</b>	La escuela puede tener variadas bases en distintos países, o ser parte de una red de escuelas a nivel internacional. El contenido de enseñanza es totalmente multicultural. Dos o mas idiomas son obligatorios y conocimiento de cursos básicos de management internacional.	Facultad escogida por su experiencia de trabajo en dos o más países. Los estudiantes harán sus cursos en forma equitativa en dos o más países.

Fuente: Management learning: integrating perspectives in theory and practice

De acuerdo a estos autores (1995) muy pocas escuelas de negocios en Europa han alcanzado alguna etapa pasada la segunda de este esquema. La mayoría está aparentemente en la etapa “Nacional/Colonial” o “Comenzando a Europeizarse”, donde el currículum y los métodos de enseñanza son enfocados principalmente a necesidades de management domesticas con poca atención al management internacional.

### **I.2.2 Empresas**

Cuando se piensa en cómo desarrollar managers internacionales, las empresas se concentran en dos estrategias principales: “El manejo de la carrera” y en el “desarrollo y entrenamiento de tácticas”. A pesar de que estas dos estrategias puedan ser ejecutadas de forma separada, claramente sus procesos subyacentes están muy unidos, ya que ambas poseen características que permiten evaluar al ejecutivo más idóneo para ser seleccionado o capacitado para puestos internacionales.

Al momento de elegir o seleccionar a ejecutivos para labores internacionales, desde el punto de vista universalista y el radical se tiene que: El enfoque Universalista plantea la existencia de problemas raciales y de género que aún no se han solucionado tanto en el ámbito de management como en el campo internacional, por lo que la selección de managers internacionales se ve muy seccionada a solo ‘hombres’ (género masculino) y con características muy similares (baja diversidad, se traspasan los mandos entre ellos). Por ejemplo se dice que es muy riesgoso poner a cargo a mujeres a realizar labores de management o labores internacionales, ya que pueden poner en jaque las relaciones de negocios debido a que en algunos países no respetan ni valoran a las mujeres a la hora de hacer negocios, lo mismo ocurre con los problemas raciales. Sin embargo, el mundo actualmente esta siendo cada vez más abierto a la diversidad, ya sea racial, de género, religiosa, etc. Por lo tanto el enfoque radical sugiere que el proceso de selección de ejecutivos internacionales debe resaltar las aptitudes de poder manejar las empresas bajo una extensa diversidad.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> BURGOYNE, JOHN; REYNOLDS, MICHAEL; *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*, Capítulo 15: Management Learning: Integrating perspectives in theory and practice. 1997, Sage Publication, Londres.

La teoría Convergente/Divergente y las 4 perspectivas de Calas más la perspectiva Radical nos muestra una visión occidental sobre los distintos pensamientos y tipos de ejecutivos que se pueden desarrollar en el ámbito internacional. En el siguiente enfoque se presenta una visión algo distinta, donde se definirán, en vez, tres perspectivas diferenciadoras sobre las distintas formas en que los ejecutivos visualizan las labores o negocios internacionales, más distintos enfoques direccionados a la formación de estos ejecutivos.

Esta visión es extraída del artículo *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, realizado por el profesor Erich Sperner Ruff y publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad de Concepción, N°54 Junio de 2000.

### **I.2.3 Ejecutivos Para Los Negocios Internacional**

- b. **Perspectiva etnocéntrica:** La labor del administrador es, bajo este enfoque, 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.
- b. **Perspectiva policéntrica:** La labor del administrador es fundamentalmente distinta existiendo una gran diferencia entre el abordar funciones en el ámbito local que el internacional, para el cual se requieren habilidades especiales (idiomas, adaptabilidad, etc.). El “ejecutivo local” no está preparado para enfrentar adecuadamente los problemas surgidos en los negocios con gente de otros países.
- c. **Perspectiva geocéntrica:** El administrador debe ser preparado para enfrentar una realidad empresarial que va mas allá de lo local e internacional, y en 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 cual perspectiva inspira su acción se produce al seleccionar ejecutivos para un cometido en el exterior, como 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, 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 contexto policéntrico, lo más probable es que se privilegie una persona que no solo manifieste una gran capacidad adaptativa ante situaciones cambiantes y poco habituales en su trabajo, sino que también que posean un gran conocimiento del lugar en donde se radicará para desarrollar sus 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 cual puede ser la nacionalidad del elegido.

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 de 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 las perspectiva pólicéntrica, lo más probable es que la malla curricular dé lugar a toda una especialización (o mención) internacional para los negocios, que incorpore actividades o subprogramas 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, por ejemplo.

Cabe hacer presente, sin embargo, que la adopción de uno u otro enfoque no debiera ser un factor que a priori determinara una mayor o menor apropiabilidad para afrontar labores de gerencia internacional, aun cuando ello va a estar importantemente supeditado al tipo de industria en que se desempeña y el 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 si puede ser más adecuado una aproximación policéntrica en vez de una etnocéntrica como para el primer caso.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.

## II. ENFOQUES FORMATIVOS

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, Christopher Barlett y Sunmantra Ghoshal, plantean que no existe algo semejante a un administrador global universal, sino que más bien existen distintos especialistas que satisfacen necesidades y situaciones específicas. Sin embargo, existen distintos enfoques acerca del entrenamiento para el ejecutivo internacional, entre los que se encuentran:

### II.1 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 el 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. Se refiere principalmente, 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:

1. **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 traspasarlas al extranjero.
2. **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.

## II.2 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 como 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:

- A. **Lenguaje:** 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.
- B. **Conocimiento del País Específico:** Considera que con sólo conocer la cultura, la economía, el clima, geografía, comida, la política y el idioma un ejecutivo se encuentra preparado para lograr éxitos en un país diferente al suyo. Sin embargo, descuida otros factores importantes como las habilidades técnicas específicas que permiten al administrador realizar su trabajo.

## II.3 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.

## **II.4 Enfoque de Entrenamiento Transcultural**

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.

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 deben desenvolverse.

### **II.4.1 Entrenamiento Externo e Interno**

Robock y Simmonds, 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*).

(a) **Externo:** por lo general de diseño estándar, se utilizan 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.

**(b) Interno:** Se desarrollan dependiendo en forma directa de las necesidades y requerimientos más específicos de la compañía. Poseen 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.

#### **II.4.2 En el Trabajo**

Es diseñado en base a los requerimientos de ejecutivos individuales y a sus ocupaciones específicas. Posee la ventaja 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.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.

---

**DISCUSIÓN Y  
ANÁLISIS TEÓRICO  
ACERCA DE  
EJECUTIVOS  
INTERNACIONALES**

---

**I. Introducción**

**II. Desarrollo de la Investigación:**

- II.1 Ejecutivos Expatriados Dependientes
- II.2 Ejecutivos Expatriados Independientes
- II.3 Ejecutivos Viajeros
- II.4 Reflexión

**III. Reclutamiento de  
Ejecutivos Internacionales**

**IV. Diferencias Transculturales**

**V. Preparación Transcultural**

**VI. Para la Reflexión**

**VII. Conclusiones Teóricas Finales**

## I. INTRODUCCION

Aunque muchas personas aún consideran que la transferencia de un país a otro equivale a una especie de consagración y éxito final, la verdad es que puede equivaler a una catapulta al éxito, o a una seria fuente de dificultades.

En el proceso de establecer ejecutivos de un país en otro, la tasa de fracasos es alarmante. Esta falta de interacción entre los ejecutivos y las corporaciones se debe en primer lugar a fallas en el proceso de selección, así como a programas de orientación inadecuados. Para complicar las cosas aún más, muchos ejecutivos evitan de manera sistemática aceptar puestos en el extranjero porque consideran que al ausentarse de la sede central disminuirán sus oportunidades de lograr avances profesionales y que no habrá buenos puestos disponibles para ellos cuando regresen a su país<sup>12</sup>.

En las grandes corporaciones, el desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a sus experiencias internacionales, así como por la capacitación específica que reciba. Diversas compañías multinacionales utilizan la técnica de rotar a sus ejecutivos jóvenes en diversas funciones y distintos países para ayudar al desarrollo de su talento gerencial.

Cuando el ejecutivo se ve en la necesidad de cubrir diversas funciones en culturas diferentes logra una comprensión amplia de la organización y del entorno en que opera. Las actividades de capacitación y desarrollo también pueden complementarse mediante cursos formales en instituciones educativas. Estos cursos se dictan en entidades que pueden incluir desde universidades hasta clases especializadas que ofrece un experto en un área específica. A medida que más compañías expanden sus horizontes internacionales, la experiencia en el extranjero se convierte en un elemento de creciente valor en el curriculum vitae de todo profesional con ambiciones<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> WERTHER, JR. WILLIAM B. y DAVIS, KEITH, *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 1.

<sup>13</sup> WERTHER, JR. WILLIAM B. y DAVIS, KEITH, *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 10.

## II. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

En las negociaciones entre empresas es muy importante, desde el punto de vista cultural, enviar a personas que tengan el poder y el puesto adecuado<sup>14</sup>. Para comprender y entender como debe ser un ejecutivo internacional efectivo y exitoso en sus gestiones, es necesario plantear una diferenciación en pos de suministrar un orden lógico a la investigación, de modo que se puedan apreciar las diferencias que existen entre las distintas clases de este tipo de ejecutivo.

El ESLEE (Estudio de los lenguajes especializados en español) ha definido a un trabajador expatriado como “aquella persona que va al extranjero enviado por su empresa”, asociado generalmente a una compañía multinacional.

Para que un ejecutivo sea considerado un expatriado, debe reunir dos características básicas:

- Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional.
- Que el traslado se prolongue por un período de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar.

Otra definición nos dice que “Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un período de tiempo relativamente largo, a su país de origen” (Pin, 1998)<sup>15</sup>.

Por esto al ahondar más en este tema se hace necesario advertir la existencia de un ejecutivo que no se mueve a otro país remitido por una compañía, si no que lo hace buscando nuevos horizontes, quizás porque en un primer momento partió pensando en ampliar sus conocimientos técnicos realizando algún curso de post grado y luego de esto se quedo trabajando en el lugar de

---

<sup>14</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 365

<sup>15</sup> GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 15

destino, o aquel que entiende lo que implica comenzar una carrera internacional, sus beneficios, o el simplemente no tuvo más remedio que migrar de su país debido a las malas condiciones en las que se encontraba. Si hablamos de vocación internacional, creemos que este último la tendrá mucho más desarrollada o sencillamente más a flor de piel.

Por otro lado, también se considerará como ejecutivo internacional a aquel que no es destinado a vivir a un país extranjero o movido geográficamente en forma permanente, si no que es un enviado pero en forma de viajero frecuente, por cuestiones puntuales en el desarrollo del negocio de la compañía.

Para facilitar la comprensión del tema en relación a nuestra investigación acerca de los ejecutivos internacionales los llamaremos Ejecutivos Expatriados Dependiente, Ejecutivos Expatriados Independientes y Ejecutivos Viajeros respectivamente.

## **II.1 EJECUTIVOS EXPATRIADOS DEPENDIENTES**

“Los expatriados dependientes (como los hemos denominado en el siguiente estudio) son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado” (Bonache, 2002).

“Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país” (Suutari y Brewster, 2003).<sup>16</sup>

Uno de los medios utilizados por las multinacionales para coordinar sus actividades es la expatriación de directivos. El personal no directivo también se expatría algunas veces, pero habitualmente para la realización de tareas concretas que requieren escasa interacción con los naturales del país. Sin embargo, los directivos son enviados al extranjero, con la finalidad explícita de que interactúen con la gente del país.

---

<sup>16</sup> GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 15

La eficacia de un expatriado no dependerá únicamente del hecho de que consiga aguantar todo el plazo previsto en el otro país. A menudo resulta difícil para los superiores de las oficinas centrales evaluar la eficacia de un directivo expatriado. No se trata sólo de que lleve a cabo sus tareas a corto plazo, si no que también de que atienda los intereses a largo plazo de la empresa, que incluyen la formación de sucesores de origen local, el desarrollo de un sentimiento de lealtad y orgullo con respecto a la corporación entre los colegas y empleados locales, y el establecimiento de buenas relaciones con los agentes locales: clientes, proveedores, sindicatos y funcionarios. Un directivo expatriado que sea tope en el aspecto cultural puede causar perjuicios que sólo serán evidentes después de su repatriación y cuyo costo puede exceder con creces el costo directo de expatriación.

Las empresas se expanden cada vez más mediante fusiones y adquisiciones de empresas extranjeras. Las interacciones interculturales desempeñan un papel muy importante en el que intervienen no sólo las culturas nacionales, si no también las culturas organizativas. Se pueden distinguir cinco métodos de expansión internacional, cuyas implicancias culturales difieren considerablemente:

- (1) Creación de nuevas filiales, la empresa parte de cero para crear una filial en el país extranjero, habitualmente enviando allí a un directivo o un pequeño equipo que contrata personal del país y poco a poco constituye una empresa local. Este proceso es lento pero con un bajo riesgo cultural. Quienes fundan la filial tienen la posibilidad de seleccionar cuidadosamente entre la población local los empleados que mejor se van a adaptar a la cultura de la empresa. La cultura de la filial, sin embargo, se convertirá en una combinación de los elementos nacionales (sobre todo valores), y elementos corporativos (sobre todo prácticas). Este método tiene una elevada tasa de éxito.
- (2) Adquisición de una empresa extranjera, es el método opuesto al de la creación de filiales: una empresa extranjera compra en su totalidad una empresa local. Se integran de golpe la compañía existente, con su propia cultura organizativa, y, por supuesto elementos de la cultura del país. Esta es una forma de exención rápida, pero con enormes riesgos culturales, ya que este tipo de adquisición conduce a menudo a la destrucción de capital humano, lo que en definitiva supone también la destrucción de capital financiero.

- (3) Fusión internacional, este método se asemeja a la adquisición de empresas extranjeras, con la diferencia que ambos socios prácticamente igual tamaño o importancia. El riesgo cultural es el mismo, pero deja de existir la posibilidad de resolver los problemas culturales mediante una demostración unilateral de fuerza. Por lo que su tasa de éxito no supera el 25%. Los casos de fusiones internacionales que han tenido éxito (Shell y Unilever, ambas anglo-holandesas, son los ejemplos más antiguos) presentan características comunes, como el hecho de que se han mantenido 2 sedes para evitar la impresión de que la corporación está dirigida desde uno solo de los dos países; además de que en la fase de integración ha existido un liderazgo fuerte y carismático.
- (4) Empresa conjunta en el extranjero, está implica crear una nueva empresa mediante la concentración de recursos de dos o más entidades fundadoras. Donde puede partirse de cero o cada uno de los socios puede transferir parte de su personal, en ese caso se estará transfiriendo también parte de la cultura. En las empresas conjuntas que uno de los socios aporta todo el personal directivo tiene una tasa de éxito superior a aquellas en las que la dirección se reparte entre los socios.
- (5) Cooperación parcial con un socio extranjero, es el método más prudente para internacionalizarse. Sin necesidad de crear una nueva entidad, los socios acuerdan colaborar en productos o mercados concretos para beneficio mutuo. Dado que los riesgos se limitan aun proyecto específico, es una forma segura de aprender a conocerse; ninguna de las partes se siente amenazada, pudiendo evolucionar esta relación hacia una fusión, pero en la cual se ha disminuido el riesgo<sup>17</sup>.

### **II.1.1 Expatriados Generalistas v/s Expatriados Especialistas**

Las organizaciones suelen necesitar dos tipos de expatriados: generalistas y especialistas. Los primeros tienen una posición directiva y sus tareas fundamentales son el desarrollo de la cultura y los procesos organizativos de la oficina central en la filial. El segundo tipo de expatriados, toma posiciones técnicas y su función primordial es el intercambio de conocimiento y habilidades específicas. Mientras que para las posiciones técnicas muchas compañías prefieren

---

<sup>17</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 365-370.

gente joven y soltera, las posiciones estratégicas suelen ser adjudicadas a gestores con más experiencia, típicamente casados y con hijos<sup>18</sup>.

### **II.1.2 Motivaciones**

Ya introducido este concepto, aparecen dos importantes dilemas, el ¿Por qué una empresa preferirá esta alternativa que en la mayoría de las veces se presenta como la más cara? “Los expatriados suponen para las compañías un gasto dos o tres veces superior en comparación con un puesto equivalente en el país de origen” (Black y Gregersen, 1999) y por el lado del mismo ejecutivo ¿Qué lo motiva a aceptar dicha misión?

Tratando de contestar el ¿Por qué? una empresa se inclinara por la expatriación de ejecutivos, aparecen las siguientes razones:

1. En el caso que el país de destino está en vías de desarrollo y no existe personal con la formación y calidad necesaria. Las asignaciones internacionales son necesarias y, además, se convierten en fuentes de transmisión de conocimientos.

Hoy en día, este tipo de motivación es cada vez menos importante, no sólo porque la calidad de los directivos locales ha ido en aumento, sino también porque las multinacionales han sabido reconocer que el talento directivo no era exclusivo de su país de origen. Por tanto, las transferencias de directivos motivadas por la falta de conocimientos específicos son vistas, en la actualidad, como una solución a corto plazo.

2. Como un mecanismo de control estratégico sobre las operaciones internacionales, para asegurar el control del proyecto y los intereses de la empresa matriz. Se logra mantener una sintonía con su cultura y sus valores. Juega un papel fundamental la competencia del profesional y la confianza depositada en los expatriados.

3. Para conseguir una visión global, una estrategia común y una misma concepción del negocio. Debido a su experiencia en la casa matriz, los directivos expatriados comprenden mejor las

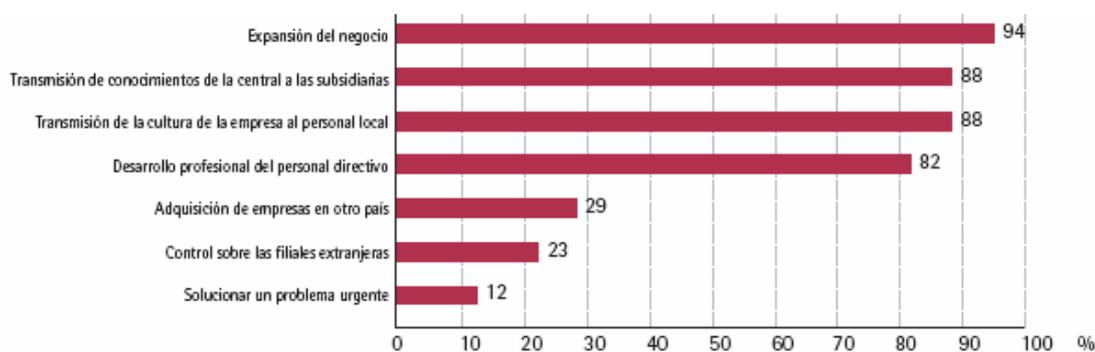
---

<sup>18</sup> MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114)

prioridades de la empresa como un todo. Cuando éstos toman decisiones concernientes a la subsidiaria, les es más fácil evaluar implícitamente las consecuencias de estas acciones en el resto de la organización. La expatriación de directivos hace que las subsidiarias sean más flexibles y rápidas en responder a las demandas de la casa matriz. Al mismo tiempo, los directivos expatriados se transforman en defensores legítimos de los intereses de las subsidiarias ante el resto de la organización<sup>19</sup>.

Además, la expatriación de ejecutivos resulta ser un elemento indispensable en la formación de directivos de una multinacional. La autoridad de los directivos jóvenes se basa típicamente en sus conocimientos técnicos o funcionales. Sólo cuando son asignados a cargos con responsabilidad sobre personas con conocimientos superiores a los suyos, comienzan a desarrollar las habilidades y actitudes para "obtener resultados a través de otros", indispensables en puestos de dirección general. La movilidad geográfica y funcional hacia posiciones de mayor responsabilidad representa entonces una clave en el desarrollo de estas habilidades. Por otra parte, la transferencia hacia otros países permite a los directivos adquirir una visión en carne propia de otras culturas y modos de ser organizativos. Si consideramos la globalización como una realidad competitiva, debemos admitir que conocer las consecuencias de diferentes supuestos culturales será un requisito fundamental para alcanzar las más altas posiciones directivas en una multinacional<sup>20</sup>.

Figura 1: Objetivos y Prioridades de la Expatriación



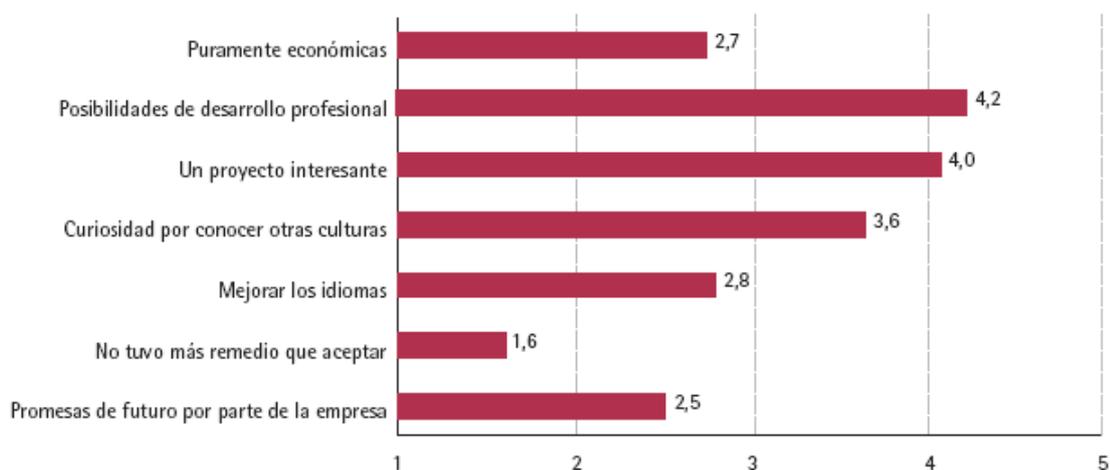
Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas<sup>1</sup>

<sup>19</sup> GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 25

<sup>20</sup> ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.

Ahora bien, investigando el porque un ejecutivo acepta dicha estrategia, encontramos que las principales razones dicen relación con el desarrollo personal tanto en el plano profesional como a un nivel más bien de “persona integral”, por sobre las razones económicas que regularmente significan mejoras muy significativas con respecto a las de una estación local, tal como se observa en la figura número 2.

Figura 2: Motivaciones para el Ejecutivo



Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas

Como podemos ver tanto en las figura 1 y 2 las principales razones por la que una empresa implementa un proceso de expatriación es cuando la compañía pretende expandirse y requiere que se transfieran tanto conocimiento técnicos como prudenciales - es decir estilos directivos , formas de actuar, criterios y habilidades necesarios para la compañía en particular -.

### II.1.3 Rechazo

Luego, se hace necesario estudiar por que un ejecutivo no acepta dicha proposición, siendo dos puntos claves a considerar el entorno familiar y la incertidumbre asociada al regreso al país de origen.

Figura 3: Causas de rechazo de la expatriación



Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas

A continuación, en la figura 4 se presenta un esquema a modo de resumen de las razones que motivan una estrategia de expatriación.

Figura 4

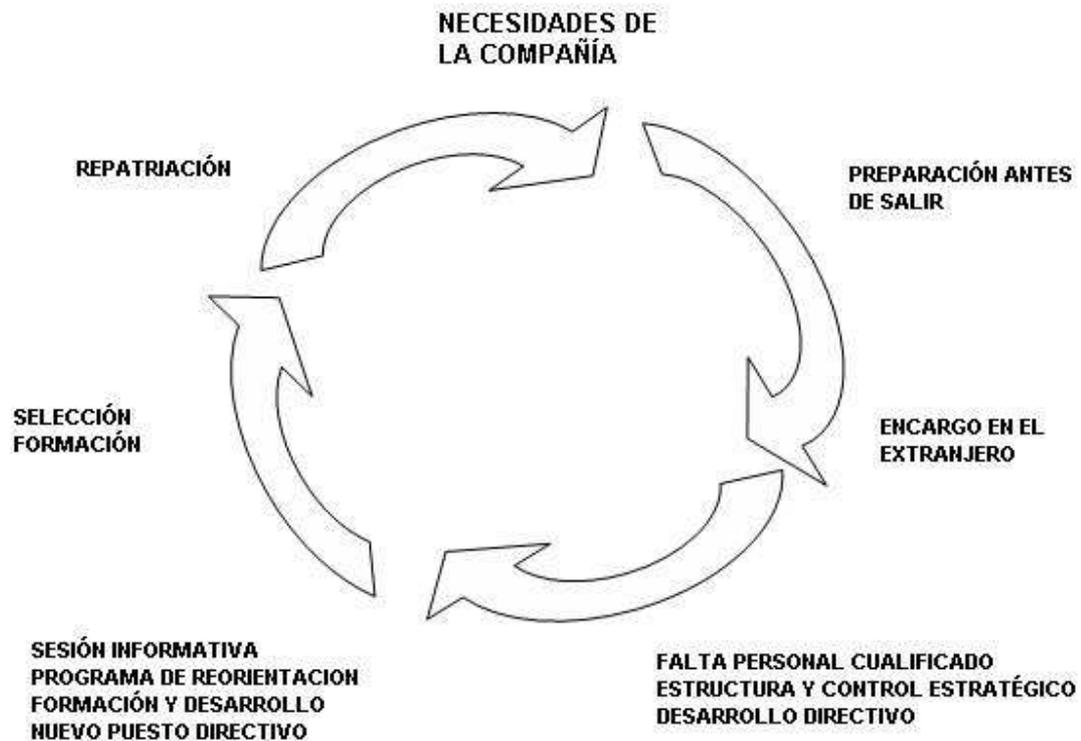


Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas

Las operaciones internacionales son un inmenso negocio para las empresas multinacionales, sin embargo, muchas de estas compañías no le toman el peso al impacto que tiene el preparar ejecutivos “expatriables” que cumplan estas tareas. Estas tareas o negocios internacionales se han destacado negativamente por los altos niveles de fracaso. Un artículo publicado por “Academy of Management Review” estimó que entre los años 1965 y 1985, la tasa de fracasos de ejecutivos expatriados y procesos de expatriación fluctuaba entre el 25% y 40%, con un costo promedio asociado a estos fracasos de \$55.000 a \$150.000 dólares<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> HOGAN, GARAY W. y GOODSON, JANE R.; *The Key To Expatriate Success*, Training & Development Journal, Enero 1990.

### Modelo de Expatriación - Repatriación: Un Proceso Continuo



Fuente: Gerencia Estratégica del Talento Humano

Este proceso consta de cuatro fases claramente diferenciadas. Cada una con el potencial de afectar significativamente el desarrollo personal de los expatriados y el desempeño de la multinacional.

- **Primera fase:** *necesidades de la compañía*. Se identifican las necesidades de la empresa que se cubrirán con la expatriación de un directivo. Además, es preciso buscar una coherencia con las necesidades personales y profesionales del directivo en cuestión.
- **Segunda fase:** *preparación antes de salir*. Se prepara al directivo y a su familia para hacer frente al nuevo encargo profesional y a la nueva realidad social que deberán vivir.
- **Tercera fase:** *encargo en el extranjero*. Se refiere a las variables que la empresa y el expatriado deben manejar para aumentar las posibilidades de éxito en el encargo y reducir los problemas de la posterior repatriación.

- **Cuarta fase: repatriación.** Se trata de cómo preparar el regreso del directivo al país de origen, y de cómo evitar algunos de los problemas más comunes entre directivos repatriados y sus familias. En este proceso, las experiencias que tenga el directivo antes de salir, y durante su estancia en el extranjero, afectarán la facilidad con que se reintegre personal y profesionalmente a su país y empresa. La preparación del directivo y de su familia para vivir en el país de destino, la duración del encargo, la situación geográfica, y el tipo y nivel de contacto entre el expatriado y su empresa, son factores clave en los resultados del proceso de repatriación<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.

## **II.2 EJECUTIVOS EXPATRIADOS INDEPENDIENTES**

Dentro de este grupo de ejecutivos hemos distinguido 4 contextos por los cuales un ejecutivo local puede llegar a tomar la decisión de dejar su país, y que los lleven a llegar a trabajar por lo tanto en un contexto ajeno a el que hasta ese momento le era habitual.

B.1 Aquellos que dejan su país por motivos de estudios o perfeccionamientos técnico, y que luego de terminados se quedan, ya que fueron capaces de adaptarse a la cultura receptora y esta les resulto más a gusto que la propia;

B.2 Aquellos que deben buscar nuevos horizontes debido a las malas condiciones que les ofrece su propio país para el propio futuro de su carrera y expectativas de vida, es el caso en que países que están envueltos en crisis económicas ven migrar gran parte de su fuerza ejecutiva en busca de nuevos horizontes que les permitan desarrollar su carrera al ritmo al que estaban acostumbrados;

B.3 Aquellos ejecutivos que simplemente poseen una fuerte vocación internacional, es decir, aquel ejecutivo que entiende que una experiencia como ésta resultara enriquecedora, más allá de cuestiones monetarias, si no que sienta las bases para el conocimiento integral que requieren los altos puestos.

B.4 Otros ejecutivos, como aquellos que por circunstancias ajenas a ellos deben viajar, como por ejemplo aquellos ejecutivos que viajan acompañando a su conyugue en una expatriación dependiente, pero ellos lo hacen en forma independiente.

## **II.3 EJECUTIVOS VIAJEROS**

Si bien aquellos ejecutivos que hemos catalogado como viajeros, no se verán expuestos a la problemática que implica la adaptación cultural del grupo familiar, si estarán expuestos a todas aquellas diferencias culturales a las que nos referiremos más adelante que pueden significar el éxito o quiebre en negociaciones internacionales, dependiendo de si es que se abordan de la

forma correcta, por lo que se hace necesario que este tipo de ejecutivo internacional también reciba una preparación transcultural, para que su gestión resulte triunfante. Más aun si pensamos que esta vía alternativa de enriquecimiento en diversidades también puede representar las bases para el logro de un cargo directivo superior.

#### **II.4 REFLEXIÓN**

Las razones del fracaso más frecuentes de un proceso de expatriación, tanto en forma dependiente como independiente, según un estudio de William M. Mercer son:

1. Dificultades Familiares
2. Cambios Adversos
3. Falta de cualidades para el liderazgo
4. Falta de mentalidad internacional
5. Falta de experiencia técnica
6. Incapacidad para trabajar en equipo
7. Ausencia de creatividad
8. Escasa capacidad de organización

Si pensamos que ante los puntos anteriormente mencionados, también se verá enfrentado todo ejecutivo que este en permanente contacto con otras culturas, ya sea porque se haya visto instalado o movido hacia otros país ya sea en forma permanente como es la figura de un ejecutivo viajero, es necesario seleccionar al candidato que tenga las capacidades y habilidades necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de estos trabas en el desarrollo del negocio de cualquier empresa que se abra al exterior , además que posea una flexibilidad que le permita adquirir aquellas (habilidades) que sean necesarias de desarrollar, es por esto que en los próximos apartados trataremos encontrar a aquel ejecutivo que cuente con el Perfil Básico de un ejecutivo internacional.

Es decir trataremos de elaborar un modelo que sienta las bases para la detección de aquellos ejecutivos más propensos a ser exitosos al emprender una carrera internacional, viniendo de cualquier continente, país, o industria en la que fuese a desenvolverse.

### **III. RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS INTERNACIONALES**

Las organizaciones que operan en más de un país necesitan identificar candidatos con potencial para puestos a nivel nacional o internacional. Los candidatos provienen de dos fuentes de suministro: los empleados actuales y las personas contratadas en el mercado externo. Este proceso presenta considerables oportunidades de avance en la carrera profesional, además de llenar vacantes importantes en la organización.

La novedad de recibir una oferta internacional por lo general puede parecer muy atractiva al personal joven y con poca experiencia, pero las realidades de la carrera profesional a largo plazo, los aspectos familiares y las dificultades culturales, legales y lingüísticas a menudo desalientan al personal con mayor experiencia. Tres de los obstáculos que más suelen encontrarse en este campo corresponden a situaciones sobre las que la empresa ejerce mínimo grado de control: las familias en que ambos cónyuges trabajan, la presencia de niños y jóvenes en edad escolar, y la posibilidad de que el traslado signifique instalarse en una ciudad o comunidad de menor desarrollo.

El proceso de reubicación de personal en el ámbito internacional puede dificultarse cuando no existen mecanismos de comunicación interna adecuados. Una razón por la que algunos ejecutivos jóvenes no aceptan responsabilidades internacionales puede ser la falta de dirección y apoyo de ejecutivos con mayor experiencia. Con frecuencia los candidatos a la reubicación internacional temen que sus oportunidades de lograr un sólido desarrollo profesional disminuirán si dejan de tener contacto directo con la cúpula corporativa<sup>23</sup>.

#### **III.1 La Selección Del Ejecutivo Indicado**

Conforme una empresa nacional se va convirtiendo en una corporación multinacional, el proceso inicial de selección tiende a favorecer la transferencia de empleados del país donde se encuentra la sede corporativa a los países donde se abren sucursales. Sin embargo, el número de personas de diversas nacionalidades que trabajan en las sucursales va en aumento. Dado que los

---

<sup>23</sup> WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH , DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F.,Mc. Graw-Hill. Pág. 11.

ejecutivos de la organización adoptan una perspectiva global, las decisiones de contratación o promoción basadas en la nacionalidad disminuyen de manera progresiva. Cuando la organización se convierte en una entidad genuinamente global, los niveles ejecutivos se internacionalizan.

El proceso de selección en el ámbito internacional requiere que el administrador de recursos humanos considere varios aspectos que van más allá de los procedimientos tradicionales. La determinación de quién es el mejor candidato para un puesto se basa en aspectos que además de ser puramente administrativos o técnicos deben incluir otros factores. La habilidad del candidato para adaptarse a la cultura local (y para adaptar la cultura local a su organización) son elementos fundamentales. Las investigaciones demuestran que la madurez y la estabilidad emocional, junto con el nivel de conocimientos profesionales sobre el área, son dos factores en los que los ejecutivos de las organizaciones grandes centran su atención. Sin considerar la vacante que se desea llenar, el departamento de personal debe prestar atención especial al nivel de compatibilidad del candidato con la cultura y las prácticas del país donde se espera que trabaje. El aspecto familiar, finalmente, tiene importancia crucial. Las oportunidades de trabajo para la esposa (o de manera creciente para el esposo cuando es ella la que acepta la promoción), las oportunidades educativas para los niños y la capacidad de la familia de adaptarse a su nuevo ambiente son factores que influyen de manera decisiva en el nivel de éxito que se logre en las transferencias internacionales<sup>24</sup>.

El conocimiento técnico no es la solución a los problemas del expatriado, sino que la clave del éxito está en la capacidad del expatriado, y de su esposo/a, para adaptarse culturalmente al nuevo ambiente. Estudios de expatriados en multinacionales han descubierto que sólo un tercio de los que vuelven prematuramente se debe a razones específicas del trabajo. El proceso de adaptación cultural es, sin embargo, el factor más importante en determinar el éxito<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH, DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 8.

<sup>25</sup> MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITEPAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITEPAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114)

La Selección de ejecutivos internacionales debe estar basada en la capacidad de adaptación, algunos estudios han demostrado que hay cuatro habilidades que están altamente relacionadas con nuestra capacidad de adaptación cultural:

- Autonomía personal,
- Autocontrol emocional,
- Flexibilidad,
- Comunicación

Es por esto que la selección debe enfatizar el conocimiento corporativo, habilidades flexibles y la adaptabilidad, sin embargo, la clave principal para el éxito para todo esto es la preparación.

En el caso de los ejecutivos expatriables dependientes, las compañías debieran requerir programas de entrenamiento y lenguaje para asegurar que sus ejecutivos expatriados tengan las destrezas necesaria para operar de manera efectiva en un nuevo ambiente. Los beneficios de una buena selección y esfuerzos de entrenamiento sobrepasan por mucho los costos que implican estos mismos<sup>26</sup>.

En el caso de los ejecutivos que por razones propias pretenden ir a trabajar fuera de su país de origen, es fundamental el prepararse para esta nueva experiencia al igual que los expatriados dependientes.

Este proceso de preparación podrá llevarse a cabo en forma autónoma, estar a cargo de la empresa expatriadora o a través de una empresa de Reubicación o Relocation, la cual se encarga de instalar al ejecutivo y su familia en el lugar de destino, velando por necesidades que van desde la tramitación de las Visas del grupo familiar, pasando por una preparación cultural, ubicación física (encontrar casa), hasta la de la elección del colegio de los hijos del expatriado(a).

---

<sup>26</sup> HOGAN, GARAY W. y GOODSON, JANE R. :*The Key To Expatriate Success*, Training & Development Journal, Enero 1990.

Figura 9: Motivos que influyen en la selección de un expatriado



Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas

## III.2 El Perfil de un Ejecutivo Internacional

### III.2.1 Introducción

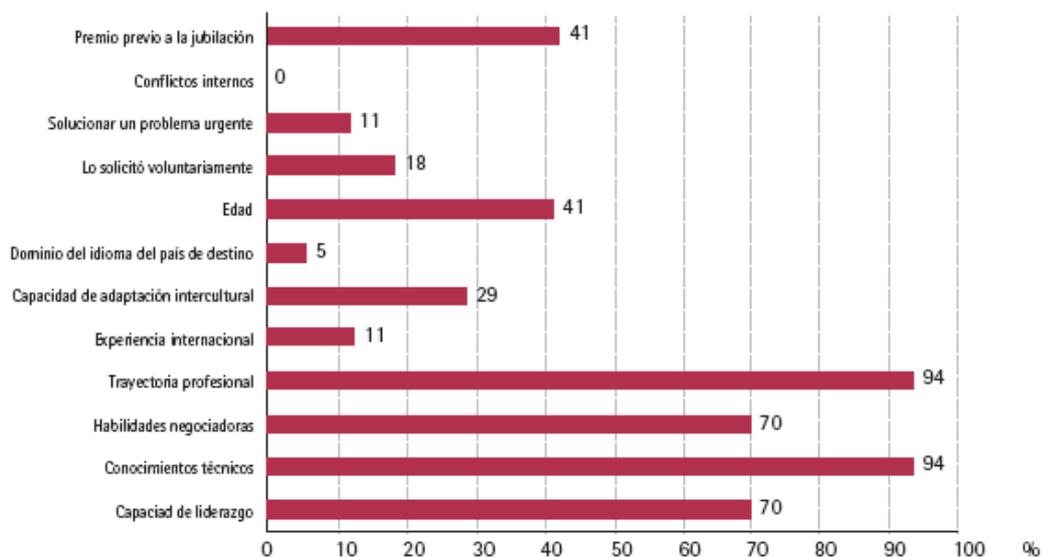
La internacionalización de la economía, es un fenómeno nada nuevo en países desarrollados como los de la Comunidad Económica Europea (CEE), Estados Unidos de Norteamérica y Japón. Empresas multinacionales de estos países han instalado desde hace años sucursales en casi todo el mundo, no solo con el propósito de ejercer la función comercial, sino que también la de producción.

El fenómeno anterior planteó un nuevo problema en la dirección de las sucursales de las empresas multinacionales. Dicha problemática dice relación con la procedencia de los ejecutivos principales. Al respecto, existen varias alternativas: que ellos procedan del país donde se encuentra la casa matriz, que procedan del país donde se encuentra la sucursal, o que procedan de cualquier país, adquiriendo el mundo en este caso una connotación de "unipaís".

Junto con el problema de la nacionalidad de los ejecutivos, se plantea una nueva interrogante, ¿qué cualidades deberían poseer estos ejecutivos, es decir cuál debería ser el perfil del ejecutivo

internacional? En la figura número 5 se muestran las cualidades más valoradas por las empresas, en los candidatos para los cargos directivos.

Figura 5: Cualidades valoradas por las empresas en los candidatos



Fuente: Estudio políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas

Cambios en el perfil del directivo de la multinacional:

Habilidades directivas	La visión tradicional	La visión actual
<b>Perspectiva global</b>	Enfocado en un país y manejando las relaciones entre ese país y la casa matriz.	Entiende las interrelaciones entre los diferentes negocios de la empresa a nivel mundial
<b>Visión local</b>	Es un experto en una cultura	Aprender muchas culturas diferentes
<b>Aprendizajes sinérgico</b>	Trabaja y entren a directivos de cada cultura de forma separada y secuencias. Integra a los extranjeros en la cultura de la empresa	Trabaja y aprender los directivos de diferentes culturas de forma simultánea. Fomenta la creación de un entorno multicultural
<b>Transición y adaptación</b>	Se adapta para vivir en una cultura diferente.	Se adapta para vivir en diferentes culturas

<b>Interacción cultural</b>	Usa sus habilidades interculturales para hacer frente a sus encargos en el extranjero	Usa sus habilidades interculturales a diario en su carrera profesional
<b>Colaboración</b>	Interactuar dentro de los marcos definidos por la jerarquía y la cultura dominante	Interactúa con todos los extranjeros como iguales
<b>Experiencia en el extranjero</b>	Es transferido al extranjero para cumplir un encargo concreto	Es transferido al extranjero para el desarrollo de su carrera y el de la organización

Fuente: Gerencia Estratégica del Talento Humano

### III.2.2 Perfil Paneuropeo<sup>27</sup>

En la Comunidad Económica Europea (CEE) ya se ha analizado la interrogante acerca de cómo debiese ser un ejecutivo internacional. En relación con el perfil del ejecutivo paneuropeo, algunos autores como Manfred Kets de Vries, Christine Mead y otros han planteado los siguientes factores o características como las más relevantes:

(i) *Factores de Adaptación*

Al respecto, se considera importante que el ejecutivo internacional tenga raíces múltiples, por ejemplo padre y madre de distintas nacionalidades; que hable varios idiomas; que haya estado expuesto desde pequeño a un ambiente multicultural, ya sea en su país, en el colegio, o a través de viajes. Lo anterior es relativamente simple que suceda en los países de la CEE, los cuales están cercanos unos a otros, y en donde los medios de comunicación en distintos idiomas están al alcance de todos, no así en un país como Chile en donde tenemos raíces, cultura, idioma y raza bastante homogéneos.

<sup>27</sup> Adaptación de *Perfil del Ejecutivo Internacional*, REYNOLDS BONILLA, JOHN; Universidad Marítima de Chile, Publicado en [www.graduados.umach.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7](http://www.graduados.umach.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7) el 10/04/2003. Artículo de las ideas principales del XI Encuentro de Facultades de Administración de las universidades chilenas realizado en Viña del Mar en el año 1994 y desde entonces se pueden apreciar algunos cambios, como por ejemplo se le ha asignado mayor importancia al idioma inglés, aunque sin la intensidad requerida. También se le ha asignado más importancia a la comunicación oral y escrita- para cubrir falencias que traen los alumnos de la enseñanza secundaria- y también a la enseñanza de software de aplicación.

(ii) *Choque Cultural y Aculturación*

Los contactos interculturales van por lo general acompañados de cierto número de procesos del tipo psicológico y social. La forma más sencilla de contacto intercultural es la que se establece entre un individuo extranjero y un entorno cultural nuevo. El extranjero habitualmente experimenta un choque cultural. En cierta forma, en la cultura extranjera el visitante regresa a la situación mental de un niño., en la que tiene que aprender de nuevo las cosas más simples. Esto suele dar lugar a sentimientos de angustia, de importancia y de hostilidad con el entorno.

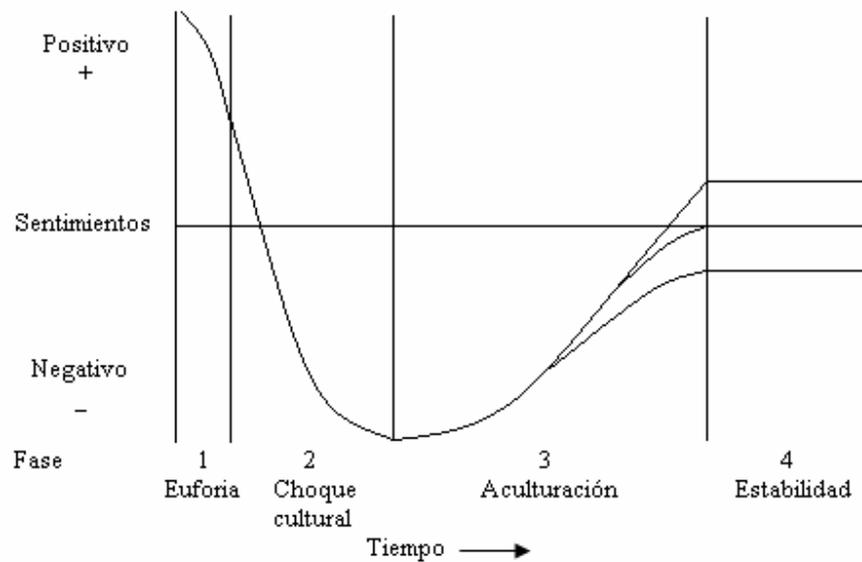
Las personas a las que se les ha asignado una misión temporal en un entorno cultural extraño siguen a menudo un proceso de aculturación. La fase 1 de este proceso es un periodo (habitualmente corto) de euforia: la luna de miel, la emoción de viajar y de ver nuevas tierras. La fase 2 es el periodo de choque cultural en el que comienza la vida real en el nuevo entorno. La fase 3, de aculturación, comienza cuando el visitante ha aprendido poco a poco a funcionar en las nuevas condiciones, ha adoptado algunos valores locales, ha adquirido confianza y se integra a la nueva red social. La fase 4 es el estado de estabilidad mental que finalmente se alcanza, la que puede seguir siendo negativa en comparación con la cultura de origen.

Los expatriados e inmigrantes que completan con éxito su proceso de aculturación y luego regresan a casa experimentan un “choque cultural inverso” al readaptarse a su antiguo entorno cultural. Los expatriados que pasan sucesivamente de un entorno extraño a otro afirman que el proceso de choque cultural comienza una y otra vez desde el principio. Evidentemente, los choques culturales son específicos del entorno. En cada nuevo entorno cultural se produce un nuevo choque<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 338-341.

Curva de Aculturación



Fuente: Culturas y Organizaciones, El Software Mental

(iii) *Etnocentrismo y Xenofilia*

También existen reacciones típicas por parte del entorno que recibe a los visitantes extranjeros. Las personas de la cultura anfitriona habitualmente experimentan otro ciclo de reacciones psicológicas. La primera fase es la curiosidad: en cierto modo se parece a la euforia que experimenta el visitante. Si el visitante se queda y trata de funcionar en la cultura anfitriona, se establece una segunda fase, de etnocentrismo: los anfitriones evaluarán al visitante según los criterios de su propia cultura, evaluación que tiende a ser desfavorable. El visitante tendrá malos modales, o parecerá ingenuo y/o estúpido. El etnocentrismo es al pueblo lo que el egocentrismo es al individuo: la convicción de que el pequeño mundo propio es el centro del universo. Si solo llegan visitantes extranjeros muy esporádicamente, los anfitriones se estancarán en su etnocentrismo, si el contacto con extranjeros es más frecuente, pasarán a una nueva fase: el policentrismo, el reconocimiento de que no se pueden aplicar los mismos criterios a todo el mundo y la capacidad de comprender al extranjero a partir de sus propios criterios. Es una moderada forma de adopción de dos o más culturas.

Las culturas que controlan la incertidumbre son más resistentes al policentrismo que a las culturas que lo aceptan. No obstante, los individuos pertenecientes a una cultura muestran variaciones en torno a la media cultural, de modo que podemos encontrar anfitriones tolerantes en culturas intolerantes, y viceversa.

La tendencia a aplicar criterios diferentes a tipos de personas distintos puede asimismo convertirse en xenofilia, es decir, en convicción de que en la cultura del extranjero todo es mejor. Los expatriados tienden a idealizar los recuerdos del país de origen. Naturalmente, ni el etnocentrismo ni la xenofilia son una base sana de cooperación intercultural<sup>29</sup>.

### **III.2.3 Características Personales**

Se considera necesario que el ejecutivo además de poseer una mentalidad internacional, posea imaginación, curiosidad, flexibilidad, paciencia y auto control emocional, habilidad para escuchar, capacidad de comunicación, habilidad en el lenguaje, responsabilidad, confianza en sí mismo e interés por diferentes culturas, es decir, un desarrollo holístico y no sólo intelectual. A continuación ahondaremos en 2 características por su vital importancia para el logro de la adaptación transcultural.

#### *(i) La Percepción*

La técnica y crítica de la empresa global es la percepción, o la capacidad de ver que es qué en una cultura. A pesar de que esta capacidad es tan valiosa en el país nacional como es en el extranjero, es de una importancia particular para la empresa global dada la tendencia generalizada a depender en el criterio de valoración subjetiva. El criterio de valoración subjetiva es la tendencia inconsciente de contar con el apoyo de la memoria y las asunciones acerca de las personas en vez de percepciones de cómo se comportan y piensan en realidad.

La valoración subjetiva es una fuerza negativa potente en el negocio global y una de las causas principales del fracaso o malentendido. Para evitar la valoración subjetiva, uno tiene que suspender su experiencia y estar dispuesto a adquirir nuevo conocimiento acerca del comportamiento y motivación humana<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Págs. 341-342.

<sup>30</sup> KEEGAN, WARREN J.; *Marketing Global*, Prentice Hall, quinta edición, Pág. 117.

(ii) *La Sensibilización*

La sensibilización hacia otras formas de pensar, sentir, y actuar es el fin de cualquier programa que tenga el objetivo de entrenar a los ejecutivos para que puedan tratar de forma eficaz con las personas (clientes, proveedores, la clientela, jefes y empleados), las costumbres y las ideas de otros países y regiones. Los ejecutivos tienen que aprender a cuestionar sus propias creencias, a superar la valoración subjetiva y a adoptar la manera de comunicarse, resolver los problemas e incluso, a tomar decisiones. Los ejecutivos multiculturales tienen que aprender a cuestionar y reevaluar sus sentimientos con respecto a los temas de dirección como liderazgo, motivación y trabajo en equipo; esto implica un examen de unos sistemas de creencias extremadamente fundamentales y personales. Finalmente, los ejecutivos tienen que aprender a superar la referencia de los estereotipos que tienen con respecto a los individuos de diversas regiones, países, razas y religiones.

Un enfoque para alcanzar una sensibilización es el uso de talleres que incorporen estudios de casos, juegos de rol y otros ejercicios diseñados para permitir a los participantes la posibilidad de confrontarse con una situación relevante, contemplar lo que serían sus propios pensamientos y acciones en una situación parecida, analizar y aprender de los resultados<sup>31</sup>.

#### **III.2.4 Formación Profesional**

Adquiere importancia el estudio de otras culturas, el estudio de idiomas, habilidades interpersonales, desarrollo de la capacidad analítica, y otras.

#### **III.2.5 Factores de Tipo Conyugal**

Para el éxito del ejecutivo internacional es imprescindible la actitud del cónyuge, quien estará dispuesto a viajar y a realizar adecuadamente las actividades sociales que su condición le impone, importante será también que los hijos se encuentren en edad que facilite su traslado de un país a otro. Según un estudio realizado en una empresa multinacional, el 80% de los fracasos o de los regresos de sus ejecutivos se debió al cónyuge, quien no pudo adaptarse a las nuevas condiciones que le exigía el trabajo de su pareja.

---

<sup>31</sup> KEEGAN, WARREN J.; *Marketing Global*, Prentice Hall, quinta edición, pág. 129

### **III.2.6 Conflictos Transculturales**

La cultura, tradicionalmente ha sido vista como una preocupación secundaria en el área de los negocios, sin embargo, es un tema central para tener éxito en estas gestiones, definiendo las organizaciones y analizando como operan las personas en ellas. La cultura es la forma en que trabajamos cada día: los valores subyacentes dentro de la cultura de una compañía determinan comportamiento del empleado. A continuación se verán algunas de las diferencia culturales básicas.

La cultura puede ser virtualmente invisible dentro una organización, hasta que esa organización quede expuesta ante una cultura opuesta y los conflictos culturales aparezcan. Esencialmente, es tener presente que la manera de cómo se hacían las cosas antes, ya no funcionan, sino hay que cambiar y adaptarse.

Las organizaciones están particularmente vulnerables a los conflictos transculturales en los proceso de fusiones y adquisiciones o simplemente negociaciones. Las fusiones y adquisiciones, propiamente tal, se caracterizan por causar conflictos culturales incluso dentro de compañías que tienen una misma cultura, ¿imagínense que ocurre cuando esta cultura es distinta?

En el área de la administración de los recursos humanos, un ejemplo claro de diferencias culturales extremas lo ofrecen las prácticas y normas de selección y contratación de personal. En los países musulmanes y en Japón es cultural y legalmente aceptable la selección, contratación y promoción de un empleado con base en factores como el sexo, la religión y el estado civil.

En países como Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido y Suecia estas prácticas podrían conducir a un costoso litigio legal. En el área internacional, los profesionales de la administración de personal (como los gerentes operativos) tienen perfecto derecho a mantenerse fieles a su país de origen y a mostrarse orgullosos de él, pero al mismo tiempo experimentan de continuo una serie de situaciones con personas de otras nacionalidades, con las que deben mostrarse justos y objetivos. La predilección por personas de la propia cultura o nacionalidad lleva a fricciones y diferencias que se tornan destructivas en la mayoría de los casos. El camino

al éxito profesional excluye sistemáticamente a las personas que no logran mantener una perspectiva desapasionada y justa en su trato con trabajadores de origen distinto al propio<sup>32</sup>.

#### **IV. Dificultades Transculturales**

##### **IV.1 Algunas Dificultades Típicas en Las Negociaciones Transculturales**

(i) *Lenguaje*

Comprensión de un lenguaje común (normalmente Inglés), puede variar tremendamente, y los problemas de comunicación pueden ocurrir debido a desentendimientos básicos.

(ii) *Comunicación No verbal*

Solo el 7% de la comunicación es verbal, y las diferentes culturas tienen distintos sistemas de entendimiento no verbal, como gestos, silencios, tacto o expresiones faciales.

(iii) *Negociación*

Diferentes culturas tienen diferencias considerables en las técnicas de negociación. Algunos pueden comenzar enfatizando lo negativo, otros lo positivo, otros creen que quedarse con información implica poder, y otros creen que es rudo decir que no.

El potencial para tener problemas de comunicación durante negociaciones transculturales es muy alto si las partes no entienden verdaderamente la cultura del otro.

(iv) *Acuerdos*

Entender lo que constituye un acuerdo depende principalmente de las normas culturales. En algunos casos, un acuerdo verbal es suficiente, mientras en otros casos la formalidad estricta es

---

<sup>32</sup> WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH, DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 4.

necesaria en todo momento. Los errores son producidos cuando una de las partes no entiende esto y tiene expectativas conflictivas.

#### **IV.2 Cuando Las Diferencias Culturales Del Este Se Topan Con El Oeste**

Con la entrada de Asia en las negociaciones internacionales se generan muchos potenciales problemas que recaen en conflictos culturales. Existen significativas diferencias entre las culturas Occidentales y Orientales tanto en los negocios como en otras áreas.

(i) *Este*

- Continuidad ilimitada
- Atienen muchos asuntos a la vez
- Metas y Objetivos a Largo Plazo
- Colectivistas

(ii) *Oeste*

- c. Medida cuantitativas en unidades
- d. Lógicos, Secuenciales
- e. Enfoque Presente
- f. El tiempo es dinero (especialmente en EE.UU.)
- g. Individualistas

#### **IV.3 Diferencias Culturales: Región, Religión, Clases Sociales y Distancia Jerárquica**

Las culturas regionales, étnicas y religiosas explican las diferencias dentro de los países; los grupos étnicos y religiosos a menudo trascienden las fronteras políticas del país. Tales grupos forman minorías en las encrucijadas entre la cultura dominante de la nación y su cultura tradicional del grupo. Algunos se asimilan con la corriente dominante, aunque esto puede llevar una generación o más; otros continúan aferrados a sus propias costumbres. La discriminación por el origen étnico retrasa la asimilación y constituye un problema en muchos países. Las culturas. Las culturas regionales, étnicas y religiosas pueden describirse en los mismos términos

que las culturas nacionales: las mismas dimensiones que se encontraron para distinguir entre las culturas nacionales son aplicables básicamente a estas diferencias dentro de un país.

La clase social esta asociada con las oportunidades educativas y con la ocupación o profesión de una persona; y ello es así incluso en los países cuyos gobiernos se denominan socialistas y predicen una sociedad sin clases. La educación y la ocupación son en sí mismas poderosas fuentes de aprendizaje cultural. No existe una definición estándar de clase social aplicable a todos los países, y la gente de diferentes países distingue diversos tipos y números de clases. Los criterios para asignar una persona a una clase son a menudo culturales: los símbolos desempeñan un papel importante; es el caso de los acentos en la pronunciación de la lengua nacional, el uso de ciertas palabras y modales<sup>33</sup>.

Geert Hofstede define a la distancia jerárquica como, el grado en que los miembros con menos poder de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual.

En los países donde la dependencia jerárquica es pequeña existe una dependencia limitada de los subordinados con respecto a su jefe y una preferencia por la consulta, es decir, hay una interdependencia entre jefe y subordinado. En cambio en los países situados en el lado opuesto de la escala de distancia jerárquica, donde con frecuencia los empleados sienten temor a expresar su desacuerdo con el jefe y éste es autocrático o paternalista, es menos probable que los empleados de puestos similares prefieran un jefe consultivo, es decir, una contra dependencia en las cuales los empleados responden prefiriendo tal dependencia<sup>34</sup>.

El entrenamiento para desarrollar la sensibilidad cultural, tiene dos aspectos: (1) Se desarrolla la conciencia de sus propias suposiciones y la naturaleza de su condición cultural, y (2) 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

---

<sup>33</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 53

<sup>34</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 66-67

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<sup>35</sup>.

#### **IV.4 ¿Que Hacer Frente a las Diferencias Trasculturales?**

En este siglo, más y más compañías e individuos estarán expuestos potenciales choques culturales. No existen soluciones fáciles, pero entendiendo y reconociendo el hecho que existen las culturas son diferentes es el mejor punto de partida. Managers globales, expatriados y equipos de proyectos internacionales pueden hacer un esfuerzo para aliviar los conflictos transculturales a través de: Aprender de la otra cultura, Nunca tener prejuicios sobre las cosas, Encontrar formas para enlazar los vacíos culturales, Poniendo en práctica las cosas nuevas que se van aprendiendo sobre la cultura<sup>36</sup>.

La negociación tendrá mayor probabilidad de éxito cuando las partes afectadas comprenden las diferencias de puntos de vista.

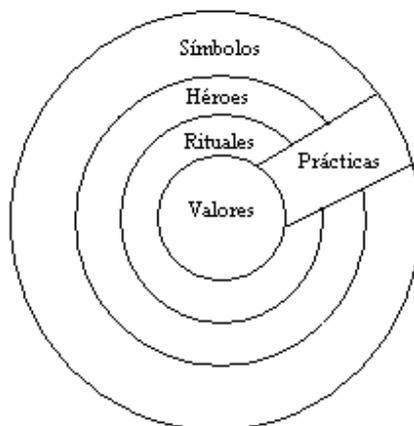
---

<sup>35</sup> SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.

<sup>36</sup> Publicación con fecha 4 de Noviembre de 2005, *Culture Shock! Managing Cross-Cultural Differences*, Extraído de (<http://www.mercerhr.com/knowledgecenter/reportsummary.jhtml/dynamic/idContent/1200495>)

## V. PREPARACIÓN TRANSCULTURAL

En la época colonial, los extranjeros ejercían a menudo un poder absoluto sobre otras sociedades y les podían imponer sus reglas. En nuestra época postcolonial, los extranjeros que quieran cambiar algo en otra sociedad tendrán que negociar sus intervenciones. En la siguiente figura se muestran las manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad<sup>37</sup>,



Fuente: Culturas y Organizaciones, Geert Hofstede

La cultura afecta de una manera fundamental nuestra conducta en las organizaciones. Prácticas organizacionales que son aceptables en una cultura pueden ser ofensivas en otra. La manera de negociar y de relacionarnos con nuestros jefes, subordinados y compañeros puede variar de unas culturas a otras y estas diferencias pueden ser una fuente de conflictos. Muchas de estas diferencias no son obvias y, de hecho, las más importantes son difíciles de detectar en los primeros encuentros.

La cultura es el «software» de la mente que se aprende en nuestro ambiente social a muy temprana edad por lo que normalmente no somos conscientes de su influencia. La formación transfuncional debe estar dirigida a incrementar el conocimiento cultural del expatriado. Por

---

<sup>37</sup> HOFSTEDE, GEERT; *Cultura y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 40

ejemplo, sería recomendable que un expatriado español en Estados Unidos se familiarizara con las diferencias culturales en la concepción del tiempo y el espacio que existe entre estas dos culturas. Aunque el tiempo es importante para los españoles, los compromisos temporales no son tan estrictos como lo pueden ser para los americanos<sup>38</sup>.

En su gran mayoría, los fracasos de un proceso de expatriación se deben a una falta de adaptación (a nivel personal y familiar) al nuevo entorno cultural y a la incapacidad del directivo de hacer frente a sus nuevas responsabilidades. Por tanto, el ejecutivo internacional debe recibir una preparación para el cargo que ocupará. Además, él y su familia deberán ser informados, sobre el impacto cultural que sufrirán (en el caso del ejecutivo viajero la preparación familiar se omite).

En el siguiente cuadro se recogen algunas prácticas de formación para ejecutivos internacionales, entre empresas multinacionales japonesas, europeas y estadounidenses<sup>39</sup>.

<b>Práctica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Enseñanza idiomas</b>	Se prepara a los directivos y su familia en los idiomas necesarios en su nuevo destino	Muchas empresas japonesas hacen cursos de idiomas de internado. Se comparte habitaciones con extranjeros para practicar el idioma y conocer su cultura.
<b>Exposición cultural regional</b>	Se expone información sobre la historia, religión, política y economía, que permite entender la mentalidad de la gente en una región determinada.	Si el destino es el Medio Oriente se analiza lo que es el islam y cómo afectan las actitudes de la gente en cuanto a la familia, la educación, etc.
<b>Sensibilización intercultural</b>	Se busca ampliar el entendimiento y sensibilizar a las personas a la realidad de otros países a través de	Algunos centros de preparación en Europa invitan a familias repatriadas de diferentes países para discutir sus experiencias

<sup>38</sup> MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114)

<sup>39</sup> ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.

	exposiciones y experiencias prácticas	
<b>Experiencia de campo</b>	Se envía temporalmente a directivos jóvenes para aprender de las operaciones en el extranjero.	Empresas japonesas envían directivos a formarse durante un año a sus subsidiarias en el extranjero.
<b>Programas de postgrado en el extranjero</b>	Se envía al directivo a completar un posgrado en el extranjero, para perfeccionar sus conocimientos técnicos y aprender otras culturas.	Muchas multinacionales, en especial japonesas, envían anualmente 10 a 20 directivos a programas de MBA en Estados Unidos y Europa.
<b>Programas de perfeccionamiento dentro de la empresa</b>	Los directivos reciben clases de finanzas y economía internacional, y entrenamiento específico para el cargo para ocupar.	Empresas japonesas entrenan a sus directivos a trabajar con un estilo diferente en el extranjero, mucho más individualista.
<b>Agencias externas</b>	Institutos y centros de formación destinados a dar servicios de preparación a multinacionales.	Farnham Castle (Reino Unido), Tropen Institute (países bajos), Carl Duisberg Center (Alemania), Institute for International Studies and Training (Japón).

Fuente: Gerencia Estratégica del Talento Humano

## VI. PARA LA REFLEXIÓN

Al analizar con detención los requisitos que exigen tanto empresas multinacionales como empresas nacionales que operan en el exterior, a través de los anuncios publicados en la prensa para reclutar ejecutivos es común observar la exigencia de una formación universitaria, el dominio del idioma inglés (oral y escrito), la capacidad para establecer relaciones interpersonales, la capacidad de negociación y la capacidad de comunicación. Llama la atención la capacidad de negociación, factor que ha adquirido importancia en nuestro medio y que no está presente explícitamente en el perfil paneuropeo. A estos requisitos se le podría agregar el manejo de software que facilite la toma de decisiones y las comunicaciones tanto en el ámbito local como internacional. En su visita a nuestro país, el futurólogo norteamericano John Naisbitt, conocido por sus predicciones y aciertos acerca de la economía mundial, planteó que el ejecutivo del futuro deberá ser trilingüe, deberá dominar el inglés, el español y la computación<sup>40</sup>.

Si las escuelas de administración de empresas no toman en cuenta estas consideraciones, serán las propias empresas las que tendrán que cubrir este déficit en la formación de los profesionales contratados- como ya ha ocurrido- a través de programas de desarrollo gerencial, asumiendo los costos, el tiempo y el riesgo que ello implica. En resumen las Universidades Chilenas deberán reinventar el concepto de “profesional” que están formando para conectarse con el nuevo mercado laboral<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Extracto de *Perfil del Ejecutivo Internacional*, REYNOLDS BONILLA, JOHN; Universidad Marítima de Chile.

<sup>41</sup> Estudio al Mercado Laboral Chileno de ejecutivos periodo 1989-2005, realizado por Entrepreneur Consultores Ltda.

## VII. CONCLUSIONES TEÓRICAS FINALES

La teoría sobre los ejecutivos internacionales es muy diversa, por lo que se han encontrado distintos enfoques y perspectivas dependiendo del tipo de cultura y de los distintos autores. Esta materia se presta para largas discusiones y la verdad es que ésta no es sólo una. Sin embargo, se pueden encontrar aspectos en común entre todas las teorías, modelos, enfoques y perspectivas que se presentaron en este estudio.

Para ser un ejecutivo internacional exitoso se requiere aprender, desarrollar y absorber una serie de habilidades y herramientas, entre las cuales destacan las que tiene que ver con las relaciones interpersonales e interculturales, con el fin de atenuar los posibles shocks que se pueden producir al negociar con personas que vienen o están en un contexto social, cultural y laboral, diferente al del de origen.

La comunicación, es uno de los factores claves de los que hay que preocuparse al momento de pensar emprender tareas internacionales, la capacidad de comunicarse es básica para toda relación humana y de negocios. Es por esto que empresas como universidades tienen como tarea formar ejecutivos internacionales que tengan conocimiento de dos o más idiomas, fundamentalmente el inglés ya que este aún sigue siendo la lengua de los negocios, y sirve como “parche”, cuando no se conoce el idioma del país de destino, por lo menos en un primer momento.

La adaptación intercultural es otra característica que debe poseer un buen ejecutivo internacional, aunque, si bien es una habilidad muy difícil de enseñar, es fundamental que los ejecutivos las desarrollen y tengan consciencia de la importancia de ésta. En la misma área, el desarrollo de habilidades blandas en general como la sensibilidad, la percepción, la capacidad de escuchar, entre otras, son habilidades de suma importancia para un desempeño adecuado en el rubro internacional.

---

**ESTUDIO:  
EJECUTIVOS  
INTERNACIONALES,  
MADE IN CHILE**

---

- I. Metodología**
- II. Análisis de Resultados**
- III. Reflexiones de Ejecutivos**
- IV. Lectura Adicional**
- V. Conclusiones Finales del Estudio**

## **I. METODOLOGÍA**

La opción metodológica elegida para realizar este estudio es un sistema mixto: Entrevistas en Profundidad – Encuesta.

### **I.1. Entrevistas en Profundidad**

Se realizaron 4 entrevistas en profundidad con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible en relación al comportamiento de los ejecutivos chilenos, en un carácter internacional.

#### *Muestra*

Los expertos que fueron entrevistados son:

**(5) Paulina Herrera**

*Socia Fundadora y Directora Ejecutiva de Contacto Chile e.r.s.*<sup>42</sup>

Paulina trabajó por quince años en destacadas empresas multinacionales en el área de recursos humanos. Esta experiencia, junto al haberse desempeñado en una de las principales y más reconocidas empresas internacionales de Executive Search, avala su conocimiento del medio. En Enero del año 2000, funda ContactoChile Limitada, entregando a la organización todo su Know-How y Expertise, asesorando personalmente a los ejecutivos que hablan inglés y supervisando directamente cada una de las reinstalaciones. Encargada del desarrollo de nuevos negocios y contacto directo con las compañías clientes. Vivió en Estados Unidos y en Francia, habla inglés y francés.

**(6) Danilo Rojic**

*Gerente de People & Partners: Máximo asesor laboral*

Profesional con más de veinte años de ejercicio. Ha trabajado preferentemente en posiciones ejecutivas en áreas de recursos humanos, como Codelco Chile. También estuvo un buen tiempo en el grupo Santander, donde fue gerente de Administración de

---

<sup>42</sup> ContactoChile e.r.s. es una compañía Chilena especializada específicamente en la reinstalación de ejecutivos internacionales.

Personal donde hubo importantes logros con los organismos sindicales, en el cambio de cultura, en el sistema de reclutamiento y en la implementación de políticas en recursos humanos. Desde hace siete años está dedicado al tema de la consultoría en este último tema. Paralelamente, ha hecho clases en las Universidades de Chile y Finis Terrae, en temas relacionados con RRHH. Actualmente un es conocedor de los intrincados caminos del proceso de búsqueda de empleo, por lo mismo se desempeña capacitando y asesorando profesionales que viven el angustiante proceso de encontrar un trabajo, ya sea por primera vez, luego de ser despedidos por reducción de personal u otras razones que el cambiante mercado impone en las empresas modernas.

(7) **Ana María Icaran**

*Socia Fundadora de Icaran & Ovalle Head Hunters*

Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile. En 1995 entró a Seminarium. En 1998 creó Icaran & Ovalle Head Hunters junto a Paz Ovalle (de Seminarium) y fueron las primeras, entre las empresas que aún subsisten, en independizarse del país.

(8) **José Luís Barroilhet**

*Senior Associate of Spencer & Stuart Chile*

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de Chile, de 34 años de edad, con un Diplomado en Relaciones Internacionales de la Universidad de Tokio, Japón. Trabajó desde 1998 hasta el año 2000 en Cade Idepe como Ingeniero de Proyectos. Luego de esto es cuando ingresa a Spencer & Stuart como Associate de la compañía, donde en el 2003 es ascendido a Senior Asóciate, cargo que se encuentra desempeñando en la actualidad.

## **I.2. Encuesta**

Se ha elaborado un cuestionario que está dirigido a tanto a ejecutivos chilenos expatriados y repatriados, como a aquellos que han trabajado en el contexto local, pero realizando viajes de negocios durante su carrera, además se le envió a altos ejecutivos chilenos que por su condición pudiesen haber recibido una propuesta de expatriación y que por alguna razón se hayan negado, con el fin de descubrir cuales son las razones para negarse a una carrera internacional. Todo esto,

con el objeto de recoger las opiniones y experiencias de las personas que se han visto directamente implicadas en la experiencia internacional. Para llegar al mayor número posible de personas, se ha enviado el cuestionario a través de Internet para que pudiera contestarse desde cualquier país del mundo.

### *Muestra*

La muestra que se utilizó en este estudio es de carácter No Probabilístico, Por Conveniencia. Y estuvo compuesta por:

- a. Ejecutivos Chilenos
- b. Domiciliados en Chile o en el exterior
- c. Que se encuentren expatriados o repatriados actualmente (que lo hayan hecho en forma dependiente o independiente), ejecutivos que hayan recibido propuestas de expatriación que finalmente no la hayan aceptado, ejecutivos viajeros frecuentes (por motivos laborales), y finalmente ejecutivos que por su alto cargo se hayan visto relacionados a la gestión internacional, durante su carrera.
- d. De sexo masculino y femenino
- e. Mayores de 25 años
- f. Actualmente ocupando cargos de responsabilidad superior, siendo en su mayoría Gerentes y Directores.
- g. Áreas de desempeño:
  - Gerencia General
  - Ventas / Comercial
  - Marketing
  - Producción / Operaciones
  - Administración y Finanzas
  - Sistemas y Logística
- h. En su mayoría, casados con hijos (no requisito)
- i. En su mayoría, con formación académica universitaria completa o más (no requisito)

## **II. ANALISIS DE RESULTADOS**

### **II.1. Análisis de Entrevistas en Profundidad**

A continuación, se hará una recopilación de aquellos puntos y temas más importantes que se mencionaron, a modo de poder comparar, analizar y distinguir las posibles visiones sobre este tema. Se realizó una pauta con preguntas para que los encuestados pudieran explayar sus ideas y visiones, analizaremos aquellos puntos en común que servirán para poder situarnos en un contexto real sobre la actualidad y el momento de los ejecutivos internacionales, tanto a nivel global como el caso particular de los chilenos.

#### **Las nuevas condiciones de expatriación**

Existe una discusión que hace referencia a una posible extinción de los ejecutivos expatriados debido a los altos costos que implica para las empresas enviarlos e instalarlos en un nuevo país. Sobre esto, la totalidad de nuestros entrevistados concordaron que el viejo sistema de expatriar a ejecutivos con altos niveles salariales, beneficios múltiples, el pago del colegio de los niños, la compra o arrendamiento de una casa de lujo, etc., está efectivamente extinguido, es muy extraño ver que esto ocurra en alguna empresa, sin embargo, esto no significa que la expatriación este desapareciendo. El mundo ha cambiado como también han cambiado las formas y condiciones de expatriación, las cuales se han visto modificadas en el tiempo. La movilidad que presentan los ejecutivos actuales, que están en promedio entre tres a cinco años en un mismo lugar, ha llevado a que las empresas expatríen a este tipo de ejecutivos que ven la expatriación como una vocación, la necesidad de conocer y aprender sobre nuevas culturas y países, el formar una carrera internacional, crecer como profesional y en algunos casos ser reconocidos. La expatriación que implicaba altos costos para la empresa esta totalmente abolida ya que no se justificaba semejantes gastos, actualmente, si bien es más costoso tener a un ejecutivo expatriado que a uno local, no tiene punto de comparación con lo que era anteriormente, de hecho, muchos de los contratos de trabajo actuales son bajo las condiciones y salarios del nuevo país.

Esta movilidad ha llevado a tener en las empresas menos ejecutivos extranjeros permanentes, los cuales eran los que tenían los grandes beneficios. Hoy en día las posiciones utilizadas por

extranjeros o expatriados son sólo aquellas posiciones claves, no como antes que mandaban camadas masivas de ejecutivos extranjeros para no perder el control. También se usa mucho por estos días que al abrir alguna nueva filial o sede de una empresa multinacional vengan ejecutivos extranjeros (de la casa matriz) por un tiempo, preparen a los locales y se marchen, lo que disminuye a la larga mucho los costos para la empresa. Todo esto se produce la movilidad, trayendo altos niveles de rotación.

Otro tema muy puntual relacionado a esto, es que se menciono varias veces que los ejecutivos tampoco tienen la certeza que tenían antes de volver a su país de origen con el mismo o un mejor cargo. Es más, actualmente cuando se expatría a un ejecutivo, la certeza es que cuando él vuelva su puesto esté ocupado o que estará sobrevalorado para éste, por lo que depende en un 100% del ejecutivo ir moviéndose y encontrando sus nuevos horizontes.

### **Características y habilidades requeridas por un ejecutivo expatriado**

Como acuerdo general, siendo prácticamente una respuesta inmediata, el idioma es fundamental para ser un buen ejecutivo expatriado, sobretodo un buen manejo del inglés. Los entrevistados fueron sumamente enfáticos en resaltar que el inglés y el manejo de idiomas son vitales para la comunicación y proliferación de un ejecutivo internacional. Aparte de los idiomas se resaltaron y repitieron varias herramientas y habilidades que debe poseer un ejecutivo expatriado, tales como: La perseverancia, el poder de liderazgo, flexibilidad, el ser observador, no juzgar la nueva cultura sino acatar, imitar, capacidad de sociabilizar, adaptabilidad, entre otras, siendo estas las más mencionadas y consideradas como fundamentales. Cabe resaltar que la perseverancia fue uno de los factores que estos ejecutivos consideraron más críticos, aquella persona que es perseverante, que quiere y tiene una alta disposición a aprender de su nuevo país y que hará todo lo posible por alcanzar sus metas y objetivos, será muy difícil que fracase en un proceso de expatriación.

### **Viajeros vs. Expatriados**

Se les pregunto a estos cuatro ejecutivos sobre las diferencias entre los ejecutivos viajeros y los expatriados y si estos necesitaban de herramientas y habilidades distintas. En general, asumieron

que las habilidades y herramientas debieran ser las mismas, en un proceso de selección, por ejemplo, se mencionó que la labor de los departamentos de recursos humanos no es tan sofisticada para diferenciar entre ambos, ya que los dos deben tener un buen manejo del idioma, un alto poder de adaptabilidad y un buen manejo de la cultura foránea, entre otras cualidades dependiendo de la labor y el perfil requerido. Sí, se destaca que para contratar ejecutivos internacionales, el proceso de selección se hace mucho más en profundidad.

Es importante mencionar que es difícil ver que un ejecutivo sea contratado especialmente para ser expatriado o como un ejecutivo viajero, sino que este tipo de cargos y responsabilidades requieren de haber demostrado con logros que eran personas capaces para desempeñar estas funciones.

Cuando se planteó diferenciar entre estos dos tipos de ejecutivos, en todas las entrevistas los ejecutivos decidieron diferenciar también los expatriados en dos grupos, como aquellos ejecutivos que son enviados por una empresa (dependientes) y, por otro lado, aquellos individuos que van o salen por sí solos a buscar trabajo a un país extranjero (independiente), ya sea en búsqueda de nuevos horizontes o porque la persona cursó estudios en el extranjero y decidió quedarse allá. Se aclaraba con esto que aquellas personas que buscaban trabajo por sí solos tenían un poder de adaptación y porcentaje de permanencia más elevado que los otros.

### **La Familia**

Si existió un acuerdo total, nos parece que el tema y la importancia de la familia a la hora de expatriarse es determinante. Muchas empresas y personas olvidan que la expatriación no es un tema personal sino plenamente familiar. Para que un ejecutivo pueda permanecer es indispensable que su familia se adapte y que esté cómoda y feliz en su nuevo hogar. Si las señoras o mujeres de los expatriados no se logran adaptar al nuevo país logran que toda su familia, incluida el ejecutivo expatriado, se regrese a su lugar de origen, lo que significa un costo enorme tanto para la empresa como para el mismo ejecutivo. Es de suma importancia trabajar tanto con el ejecutivo que se expatría como con su pareja e hijos en caso de tenerlos. Actualmente, la mayoría de las empresas que buscan ejecutivos para la expatriación se procura sigilosamente que la familia entera esté preparada para un cambio de tal magnitud, de lo

contrario es muy riesgoso expatriar a dicha persona, ya que significaría un costo muy grande y las posibilidades de que regrese son muy altas.

Otro factor primordial relacionado a la familia que afecta el proceso de expatriación es la edad de los hijos al momento de irse. Si los hijos son pequeños y están en edad para cambiarse de colegio sin problemas, no existen mayores inconvenientes para que el ejecutivo decida emprender rumbo. Si bien, los ejecutivos chilenos tienen hijos que bordean la etapa universitaria es mucho más difícil que estos acepten irse, ya que al irse se arriesgan a que los hijos permanezcan para siempre en el país anfitrión cursando sus estudios superiores y posteriormente trabajando, el riesgo de diluir la familia es muy grande. En todos estos puntos los entrevistados fueron muy claros y enfáticos.

### **Evolución en el proceso de expatriación**

En el proceso de expatriación se reconocen algunas etapas que son muy importantes de considerar para que los futuros ejecutivos expatriados tengan en mente y no encuentren poco usual lo que les ocurra durante el proceso.

- 1.- Periodo de excitación por el cambio
- 2.- Periodo depresivo
- 3.- Adaptación

Se estima que este proceso dura aproximadamente unos dos a tres meses y que se da en la mayoría de los casos de expatriación, así que no alarmarse si se viven estos distintos periodos. Este proceso es muy similar a la curva de aculturación que nos enseña Hofstede, detallada con anterioridad en este estudio.

### **El aporte de las empresas y universidades**

En general, se reconoce que las empresas y las universidades enseñan muy poco sobre destrezas necesarias para ser un buen ejecutivo internacional. El manejo de las otras culturas, la capacidad de adaptación, perseverancia, entre otras, son temas que se aprenden más por experiencia que

por estudios. En otros países del mundo más desarrollados y con altos niveles de apertura económica, la mayoría de las empresas capacita a sus empleados con estas habilidades, sin embargo, en Chile si no son empresas multinacionales de gran tamaño estos temas ni siquiera se discuten.

Como se ha dicho, en este país solo las empresas multinacionales más grandes se preocupan de capacitar y seleccionar a empleados de acuerdo a estos temas internacionales, sin embargo, lo que si se está haciendo cada día más son las capacitaciones que entregan habilidades como el liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de escucha, comunicación, etc., características que son útiles tanto para el desempeño local como para el global. El idioma sí esta comenzando a ser enseñado por las empresas como una herramienta útil para el ámbito internacional, pero depende de cada persona desarrollarlo y practicarlo constantemente.

En el caso puntual de la universidades, rescatamos una crítica muy interesante de uno de los encuestados, docente en administración en la universidad Católica de Chile, sobre que las universidades no enseñan a gerenciar la carrera, en otras palabras no se capacita al alumno para elegir el mejor camino de acuerdo a las condiciones y gustos que tiene. El alumno debe saber distinguir y hacerse constantemente preguntas como: ¿Quién soy yo? y ¿Para que soy bueno?, así poder elegir el mejor camino en sus vidas y carrera. Por ejemplo, una persona puede tener muchas destrezas y habilidades para desempeñarse en el ámbito internacional y ser un excelente ejecutivo, sin embargo, muchas de estas personas no se percatan y terminan en un área como el marketing o finanzas en las cuales no son los mejores ni tampoco son de todo su gusto.

### **El ejecutivo chileno y su relación con el ámbito internacional**

Se analizó bastante al ejecutivo chileno junto a su disposición y capacidades para ser expatriado, y se puede decir que es increíble el nivel de concordancia que han tenido estos cuatro entrevistados con respecto a las características que poseen los ejecutivos de este país.

Dentro de las características principales podemos mencionar como la más recurrente que el chileno no tiene una vocación para ser expatriado. La familia y el entorno hacen que el ejecutivo chileno sea una persona muy arraigada a su país y sociedad, normalmente es difícil separarlos

de esta debido a las comodidades que Chile les brinda y la poca cultura global que ellos poseen, pecando por ser provincianos.

Algunas características negativas que se encuentran en la personalidad de ejecutivos chilenos tanto cuando ellos se expatrian como cuando reciben a ejecutivos expatriados de otros países, se pueden destacar los altos niveles de arrogancia (sobretudo con los países latinoamericanos) y agresividad, racistas, discriminadores y la poca aceptación por diferencias culturales que en el fondo se debe a una falta de costumbre. Por otro lado, los chilenos también se caracterizan por ser muy exigentes con los destinos de expatriación, no les gusta irse a cualquier país por comodidad y debido a la exigua vocación de expatriación que se explicaba anteriormente. El ser aclanado es otra característica que define a los chilenos y que en algunos casos puede jugar malas pasadas, ya que al expatriarse y estar constantemente buscando y juntándose con chilenos, el proceso de adaptación podría ser más lento y difícil.

Los destinos más frecuentes para los ejecutivos chilenos son: Argentina, Lima, Colombia y Brasil.

### **Las empresas establecidas en Chile**

La preparación que entregan las empresas establecidas en Chile, y en Latinoamérica en general, es muy baja con respecto a los temas internacionales y de expatriación. Solo algunas empresas multinacionales y de gran tamaño capacitan y preparan a sus ejecutivos para cambios culturales y procesos de expatriación. La sociedad Latinoamericana en muchas ocasiones piensa que por tener el mismo idioma, tendrán culturas similares y que el expatriarse no requerirá de capacitación ni de grandes cambios por parte del ejecutivo, sin embargo, ese es el gran error que se comete, ya que las diferencias culturales son tanto o más grandes que en otros países o continentes, muchos ejecutivos han cometido ese error y han fracasado.

La expatriación y las relaciones internacionales no sólo dependen del ejecutivo que se va a otra país y de la preparación y habilidades que este tenga, sino también dependerá e influirá el recibimiento y la disposición de los locales ante éste. En Chile, falta preparar a los ejecutivos y a las personas para recibir de buena forma a los extranjeros, ya que esto no ocurre con frecuencia.

### **Chile como un gran lugar**

Durante los últimos años Chile se ha ido convirtiendo en un gran lugar para vivir y trabajar en comparación a otros países de Sudamérica, transformándose en uno de los destinos más apetecidos por ejecutivos expatriados. También países de otros continentes tienen considerado a Chile como un gran lugar para establecerse, a diferencia de lo que pueda pensarse. Chile es un país seguro y con un muy buen nivel de vida, lo que es muy apreciado por los ejecutivos que normalmente vienen con sus familias y deben instalar a sus hijos. Es más, muchos de los ejecutivos que vienen a Chile luego de cumplir con su periodo o trabajo deciden quedarse a vivir en el país, lo que no es muy común en los procesos de expatriación en otros países.

Los ejecutivos que más llegan a Chile son: Brasileños, mexicanos y argentinos, en menor medida llegan estadounidenses y europeos.

### **Diferencia entre ejecutivos**

Se les preguntó directamente a los entrevistados que realizaran una diferenciación y comparación entre los ejecutivos expatriados asiáticos, estadounidenses, europeos y latinoamericanos, los cuales a grandes rasgos reconocieron:

#### *Asiáticos:*

- Desconfiados en un comienzo pero una vez que conocen a la persona son muy confiados.
- No hay mayores descripciones debido a la baja cantidad de expatriados asiáticos.

#### *Estadounidenses:*

- Muy confiados en todo momento.
- Más decididos y dispuestos a expatriarse que los latinos
- Eficientes

***Europeos:***

- Muy desconfiados, siempre preocupados de que no los engañen.
- Más decididos y dispuestos a expatriarse que los latinos
- Directos
- Eficientes

***Latinoamericanos:***

- Complicados
- Poca adaptabilidad por parte de la familia.
- Poca vocación de expatriación

## **II.2. Análisis de Encuesta**

### **II.2.1 Ejecutivos Expuestos a la Experiencia de la Expatriación**

Según los resultados que se han obtenido de la encuesta los el perfil promedio de un ejecutivo que ha estado expuesto a la experiencia de la expatriación ya sea en forma dependiente o independiente es el siguiente:

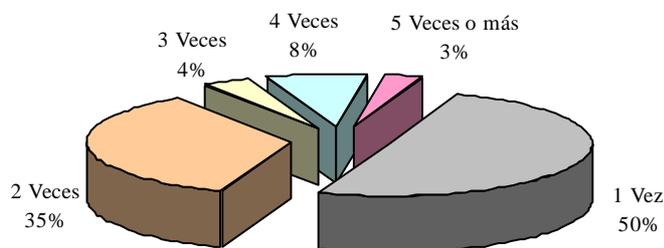
- Hombre
- De entre 25 a 45 años
- Casado
- Sin hijos
- Con una formación académica universitaria completa

Ahora profundizando en el análisis de los resultados podemos ver que de la muestra de ejecutivos que están actualmente expatriados y los que lo han estado alguna vez durante su carrera es preciso decir que un 59% se encuentra en la actualidad expatriado y un 41% de estos ya ha vuelto a Chile. Dentro de este grupo de ejecutivos repatriados podemos distinguir que un 24% se encuentra en la situación de un ejecutivo local, así como también que un 7% de ellos en la situación de Ejecutivo Viajero.

También es importante notar que un 19% del total de ejecutivos expatriados, lo ha hecho en forma independiente, y el 81% restante lo hizo por medio de la empresa en la cual estaba trabajando.

#### **Cantidad de Expatriaciones**

Al preguntar a la muestra total de ejecutivos expatriados acerca del numero de expatriaciones a las que se han visto enfrentados durante su carrera los resultados mostraron que la mayoría ha estado es esta situación solo una vez en su vida, reconocemos que esto puede deberse a la calidades de no probabilística de la muestra, en la que se concentra más del 62% de ella en un rango etario no mayor a 45 años. El siguiente grafico muestra las veces a las que se han visto enfrentados los expatriados de la muestra.

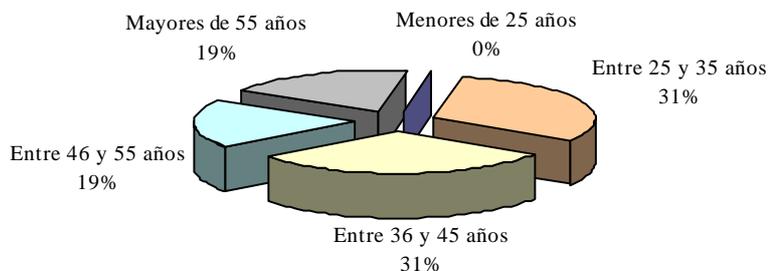


### Destinos

Al hablar de los destinos de expatriación más recurrentes para los ejecutivos chilenos, podemos decir que claramente existe una tendencia a que la mayoría lo haga a países de Latinoamérica, teniendo un 62% de la muestra alguna expatriación en la región, en segundo se encuentran los países europeos en los cuales un 31% de la muestra ha estado expatriados alguna vez, luego le sigue Norteamérica, Oceanía y Asia, con un 23%, 8% y 4% respectivamente. Por ultimo siendo el continente menos visitado el Africano.

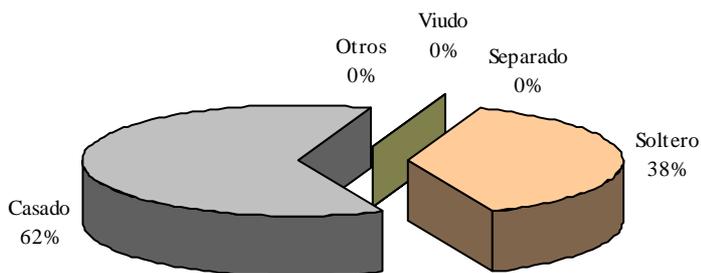
### Perfil

Si profundizamos en el perfil del ejecutivo expatriados podemos decir que se obtuvo que el 82% corresponde al sexo masculino, siendo solo un 12% de este tipo de ejecutivos del sexo femenino. Las edades de los ejecutivos al momento de la expatriación se encuentran distribuidas de la siguiente forma

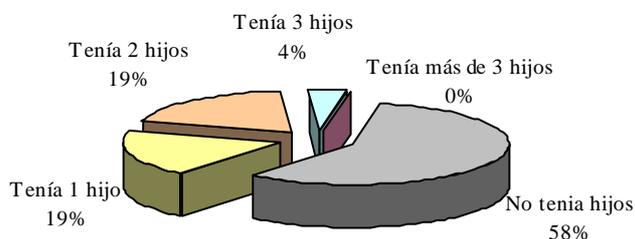


De esto podríamos decir que el ejecutivo chileno que toma la decisión de expatriarse, ya sea dependiente o independientemente, es más bien joven, pero en mayor medida casado, pero sin hijos, y aquellos que si los tienen, en más de un 67% de los casos estos aún no están en edad escolar, los que nos confirmaría lo mencionado en la sección anterior en donde descubrimos que los ejecutivos chilenos son reacios a criar a sus hijos en otros país que no sea Chile, ya sea por temas de seguridad, cercanía con la familia, entre otros. Esto queda de manifiesto en los siguientes gráficos

**Estado civil al momento de la expatriación**

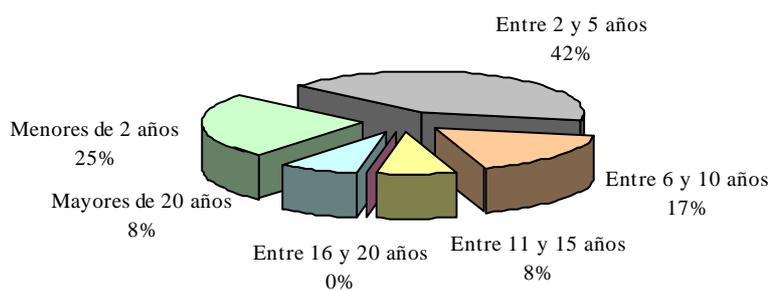


**Responsabilidad familiar al momento de la expatriación**



Y de los que tenían hijos al expatriarse,

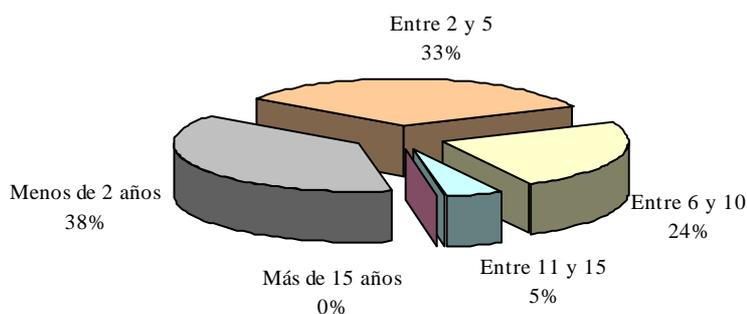
**Edades de hijos al momento de la expatriación**



Siguiendo con el perfil, pudimos comprobar que el ejecutivo chileno que decide expatriarse, está preparado académicamente con formación universitaria completa (77% de la muestra así lo señaló), además en algunos casos también posee estudios de postgrado (27%), y aunque en menor medida, pudimos distinguir a ejecutivos con formación universitaria incompleta (19%) y técnica profesional (4%).

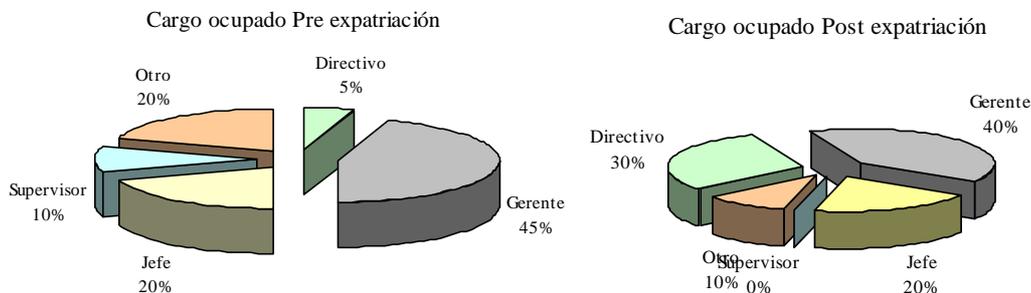
### Ejecutivos Expatriados Dependientes

De este tipo de expatriados se puede extraer de la investigación que para que una empresa en la actualidad expatrie a un ejecutivo, ya no requiere que este haya estado durante largo tiempo dentro de la empresa, que este haya hecho una carrera dentro de esta, es decir, del siguiente grafico podemos deducir y a la vez comprobar que las condiciones de expatriación están cambiando. Ya no es un premio o una demostración de confianza el enviar a un ejecutivo al exterior, si no que es tomado como una alternativa de formación para los ejecutivos principiantes, de desarrollo profesional y personal. La idea es que les permita ver los frutos en un futuro no muy lejano.

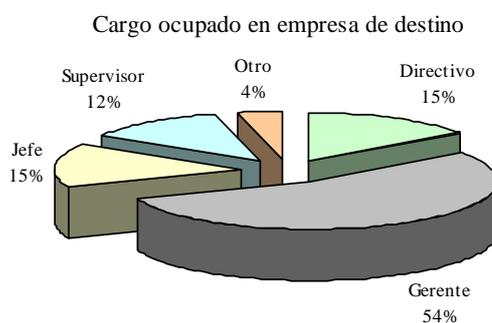


### Cargos

Al comparar entre dos los cargos que ocupara un ejecutivo antes y después de la expatriación podemos ver que existe una clara tendencia a que luego de una experiencia como esa, los ejecutivos ocupen cargos de mayor responsabilidad, con esto podemos ver que por lo menos en este sentido es valorada dicha fogueo internacional. A continuación se exponen dos gráficos que representan el antes y el después. Por ejemplo en el grafico que representa el cargo que ocupaba el ejecutivo antes de la expatriación podemos ver que solo un 5% de la muestra presenta cargos directivos, pero luego en el que representa el después de la repatriación podemos ver que llega hasta el 30% esta cifra. Además podemos darnos cuenta que generalmente el ejecutivo chileno es expatriado cuando ya tiene un puesto con un nivel de responsabilidad superior, con gente a su cargo, es decir, puestos que requieren de un contacto interpersonal constante.



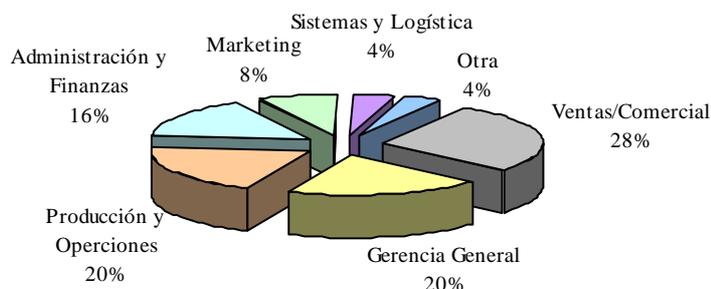
Ahora si hablamos del cargo que llega a ocupar un expatriado en la empresa de destino, el panorama se presenta muy similar, aunque al analizar algunos detalles podemos extraer información muy interesante. Por ejemplo si observamos el próximo grafico nos daremos cuenta que en general una expatriación significa un alza en el nivel jerárquico para el ejecutivo, es decir, más de un 84% de los encuestados llega en un nivel jerárquico igual o superior al de una jefatura a la empresa de destino.



### Áreas

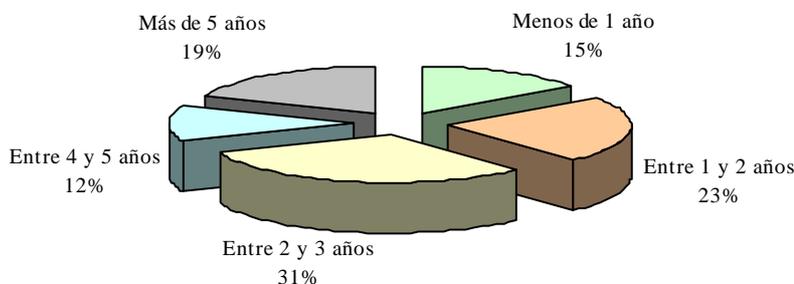
También nos fue posible analizar cuales son las áreas de trabajo que más requieren de expatriados, la idea era confirmar la hipótesis planteada por nuestros entrevistados de que áreas como las de Comercial, Marketing, Ventas o Logística raramente expatrian ejecutivos, ya que se supone que para estas es imprescindible conocer muy bien el mercado local en donde se desenvuelven. Pero no obtuvimos los resultados esperados, al menos en cuanto al área de Ventas/Comercial, ya que como muestra el siguiente grafico vemos que es la que más expatría ejecutivos. Esta puede ser otra prueba para decir que las cosas están cambiando, ahora en cuanto a que cada vez los mercados están más complejos, presentan mayor diversidad, y que el hecho

de conocer como funcionan las cosas en otros mercados resulta ser beneficio para capturar la sensibilidad, a la diversidad que proporciona la globalización de los mercados.



### Duración de Expatriación

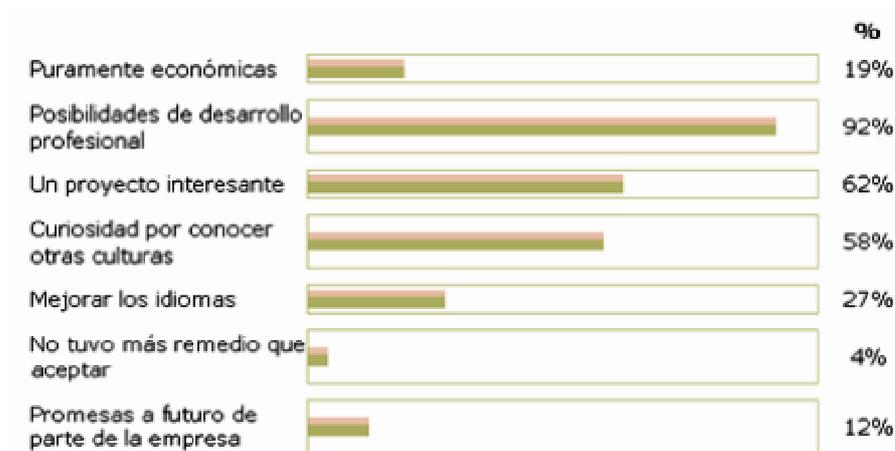
Para comprobar si el ejecutivo chileno es realmente reacio a largas expatriación que lo aleje de su país o provincia, realizamos la siguiente pregunta ¿Por cuánto tiempo fue o será su primera expatriación? A la que como era de esperarse, respondieron mayoritariamente (69%) que habían tenidos o estaban viviendo actualmente expatriaciones de menos de 3 años, y el 31% restante había tenido expatriaciones más duraderas.



### Motivaciones

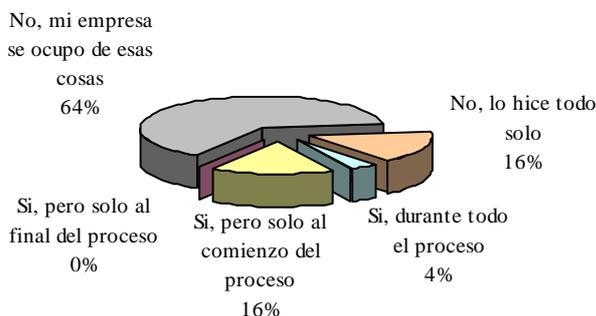
Luego de recopilar las impresiones de nuestros encuestados pudimos descubrir que entre las principales razones que plantea un ejecutivo para expatriarse está, primero, La Posibilidad de Desarrollarse Profesionalmente, segundo, por que estiman que es Un Proyecto Interesante, y Tercero, La Curiosidad por conocer otras culturas. A continuación se expone la lista que se les propuso a los encuestados, con los resultados correspondientes<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> En esta pregunta el encuestado marco todas las razones que estimo convenientes, es decir, no se acoto a elegir una sola alternativa.



### Asesoría durante el proceso de expatriación

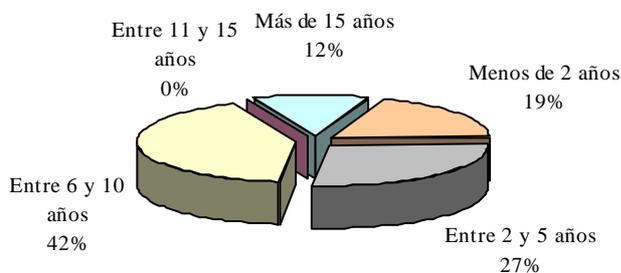
Ante la pregunta ¿Estuvo o está siendo asesorado por una compañía de reubicación (Relocation) durante el proceso de expatriación?, los ejecutivos encuestados tuvieron la siguiente reacción,



El 64% de los encuestados afirmó que su empresa se ocupó del proceso de reinstalación en el país de destino, cifra que refleja un cierto avance en el manejo de este tema por parte de las empresas, ya que si este estudio se hubiese hecho 20 años atrás indudablemente este porcentaje hubiese sido menor y el porcentaje de aquellos ejecutivos que hicieron todo por su cuenta habría sido mayor al 16%, al menos para expatriados chilenos. Otro punto destacable, es el no despreciable porcentaje, 20%, de ejecutivos que tuvieron la asesoría de una compañía de reubicación, ya que viene a reafirmar que ahora más de un 80% de los ejecutivos que se ven expuestos a una expatriación, reviven algún tipo de preparación antes de llegar a destino, y esto es un gran avance.

## Experiencia

Si hablamos de la experiencia laboral que tiene ejecutivo al momento de su primera expatriación, podemos notar que aunque el mayor porcentaje (42%) tenía entre 6 y 10 años, no es menor la cantidad de ejecutivos que solo tenía hasta 5 años de experiencia. De esto podemos concluir y nuevamente notar que las condiciones de expatriación están cambiando, ya que antiguamente se consideraba un requisito fundamental para la expatriación de ejecutivos, el poseer una vasta experiencia. En cambio hoy es común ver a jóvenes que recién comienzan con sus carreras enfrentados a la expatriación con fines de entrenamiento dentro de la empresa.



## Características, capacidades y habilidades de un ejecutivo internacional

Se le propuso a los encuestados una lista de 11 requisitos para ser un ejecutivo internacional exitoso, con el fin, que ellos los ordenaran de acuerdo a su importancia. Los resultados fueron los siguientes:

- 1° Dominio del idioma del país de destino (o al menos inglés en un buen nivel),
- 2° Capacidad de liderazgo
- 3° Capacidad de adaptación intercultural
- 4° Autonomía
- 5° Habilidades blandas en general
- 6° Capacidad de entender la importancia del lenguaje no verbal
- 7° Creatividad
- 8° Habilidades negociadoras
- 9° Trayectoria profesional
- 10° Conocimientos técnicos
- 11° Experiencia Internacional

Es importante confirmar lo que se ha dicho en muchas publicaciones a través de todo el mundo. El hecho de que un profesional tenga conocimientos técnicos muy desarrollados no implica que se vaya a tener una experiencia internacional exitosa, es decir, las habilidades claves que deberá desarrollar un profesional que pretenda emprender esta iniciativa deberán ser aquellas que estén relacionadas con el logro de la adaptación a la otra cultura, como es el caso de la necesidad desarrollar aquellos medios que permitan que el extranjero pueda llegar a comunicarse en forma efectiva con el nuevo entorno. Con esto nos referimos a la idea no solo de aprender la lengua de destino será importante, sino que también tener la capacidad de comprender que hay detrás de las costumbres o hábitos de cada sociedad.

### **Condiciones contractuales de expatriación**

Al preguntar sobre lo que pensaban en relación a las condiciones contractuales de expatriación al total de ejecutivos de la muestra, que se ha visto a expuesto a la expatriación (independientes y dependientes), se obtuvo que estos opinaban que el 62% de las veces, el expatriado es contratado por la empresa de destino y el 38% restante sigue contratados por la empresa que los expatría. Pero al analizar las respuestas de solo aquellos que lo hicieron en forma independiente, la tendencia se hace más clara, llegando a un 80% de la concordancia con la opción de que la empresa contratante era la de destino. Por el otro lado, cuando se analizó las respuestas de solo los expatriados dependientes de la muestra sus respuestas siguieron mostrando una tendencia clara a la contratación por la empresa de destino.

Esto comprueba la afirmación de los entrevistados de la primera etapa de esta investigación, que cuando se les preguntó si es que ellos creían que “La Expatriación de Ejecutivos estaba en Extinción” (tal como se vio en algunos de los textos de la bibliografía estudiada), todos coincidieron que no era que la expatriación de estuviera extinguiendo si no que las condiciones de esta estaban cambiando, que lo que realmente estaba en proceso de extinción eran esos sueldos gigantescos que se les pagaban a los expatriados por ejemplo, que la larga lista de beneficios que se les proporcionaba se estaba acortando y que en la actualidad el expatriado era tratado como uno más en la empresa de destino.

### El país destino

Creímos importante investigar, si es que los expatriados conocían los países de destino antes de la expatriación, y los resultados nos mostraron una clara tendencia. Un 58% de ellos conoció todos los países de destino antes de la expatriación, el 12%, conoció pero solo algunos, y solo un 31% nunca había visitado ninguno de sus destinos. Al analizar las respuestas los expatriados independientes hubo una diferencia más marcada, es decir en este caso el 60% de los expatriados siempre conoció sus destinos, pero un no despreciable 40% de ellos no conocía ninguno antes de irse. Creemos que de esto podemos concluir que aún existe miedo a arriesgarse a lo desconocido por parte del ejecutivo chileno, sentimiento que resulta ser un grave inconveniente para el logro de una carrera internacional exitosa.

### La Repatriación

Cuando se les preguntó a los expatriados dependientes acerca del proceso de repatriación, y como había sido tratado el tema por la empresa que los remitía, se obtuvieron los siguientes resultados,



Aunque parezca sorprendente más de 40% de las veces, no existe un tratamiento formal del tema, esto indica que cada vez más, los ejecutivos toman esta opción de vida con fines de desarrollo personal y profesional pero no buscando una carrera a largo plazo en su empresa, sino que con el propósito de emprender una “carrera internacional”.

Algo muy interesante que pudimos ver en el detalle del 9% correspondiente a la alternativa “Otro”, es que encontramos que en algunos casos hasta se pagan bonos de salida, a cambio de que el ejecutivo renuncie al compromiso de regreso por parte de la empresa.

### **Periodo de expatriación**

Tanto los expatriados dependientes como los independientes expresaron su nivel de aprobación con una lista de afirmaciones en relación al periodo de expatriación, los resultados fueron los siguientes:

Estuvieron Muy de acuerdo con las siguientes aseveraciones:

- Aumentaron sus responsabilidades
- Aumento su nivel de independencia
- Aumento su poder de decisión
- El nuevo puesto se debió a un ascenso
- Cumplió o cumple sus objetivos satisfactoriamente
- Se han cumplido sus expectativas pre - expatriación
- Aumento su nivel de motivación al expatriarse
- Hizo muchas amistades en el país de destino
- Adaptó su vida a las costumbres de él (los) país de destino
- Su familia se adaptó a la nueva cultura
- Mantuvo un contacto directo con la empresa que lo expatrió (cuando fue así)

Estuvieron De acuerdo con las siguientes aseveraciones:

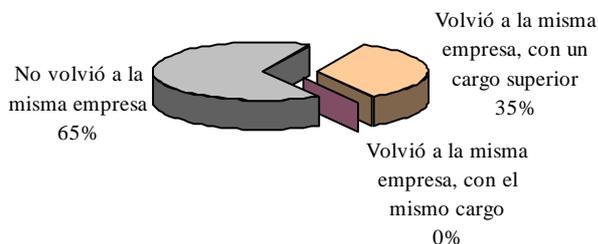
- El trabajo fue similar al que realizaba anteriormente
- Se adaptó a la forma de trabajar local, en cierta medida
- Sus compañeros de trabajo se adaptaron a su forma de trabajar, en cierta medida

Estuvieron en Desacuerdo con las siguientes aseveraciones:

- Tuvo dificultades para adaptarse en el país de destino
- Tuvo problemas para adaptarse en el equipo de trabajo

### **Al finalizar la misión**

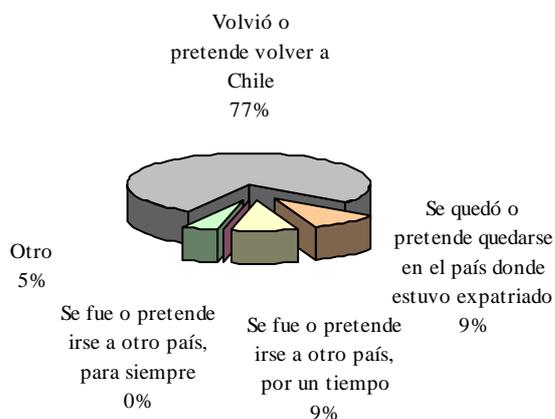
Al preguntar solo a los que estaban en condición de Repatriados, qué sucedió cuando volvieron a Chile, el resultado fue el siguiente,



Más de un 65% no volvió a la misma empresa y dentro de este porcentaje también existieron aquellos que al volver formaron un proyecto independiente.

También es claro el punto de que luego de que un ejecutivo viva un experiencia de expatriación poseerá mayor preparación por lo que las opciones que le quedan son dos, o (1) El volver a su empresa con un puesto más alto, o (2) No volver a la misma empresa, ya sea porque (2.1) en ella no existe un puesto superior disponible para él, o (2.2) esta empresa simplemente ya no le interesa, o (2.3) tiene la iniciativa de emprender con un proyecto independiente.

También se obtuvieron los siguientes resultados al preguntar que hicieron o harán al finalizar la misión,



Con el grafico anterior queda claro que el ejecutivo chileno no tiene mentalidad internacional, ya que siempre pretende volver a su país. Tal como se expuso en las entrevistas de la primera etapa de esta estudio, esto se debe a que el chileno es muy apegado a su familia, además de que Chile hoy es un país considerado muy bueno para vivir, muy seguro en comparación con los países del vecindario, es decir, el lugar perfecto para criar a sus hijos. Es por esto que aunque hayan sido

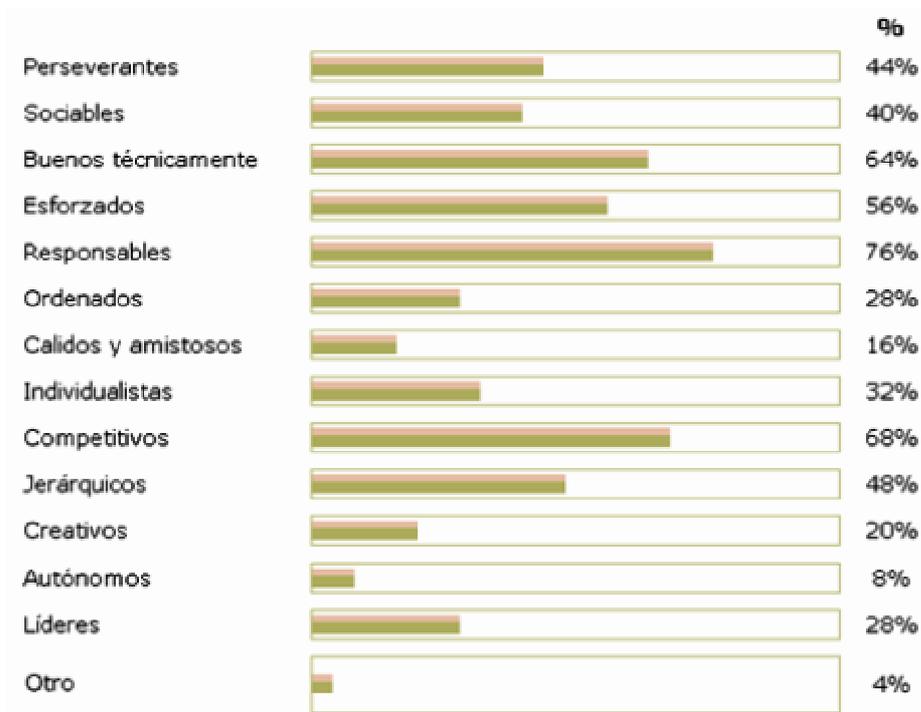
atrevidos en su expatriación, cuando sus hijos están en edad escolar, la mayoría siempre querrá volver.

### El Ejecutivo Internacional Chileno

De las respuestas de los encuestados que han vivido la experiencia de expatriación podemos decir que los ejecutivos chilenos son considerados principalmente:

- Responsables
- Competitivos
- Buenos Técnicamente
- Esforzados
- Jerárquicos

A continuación presentamos la lista que se les presento a los encuestados con sus correspondientes resultados,

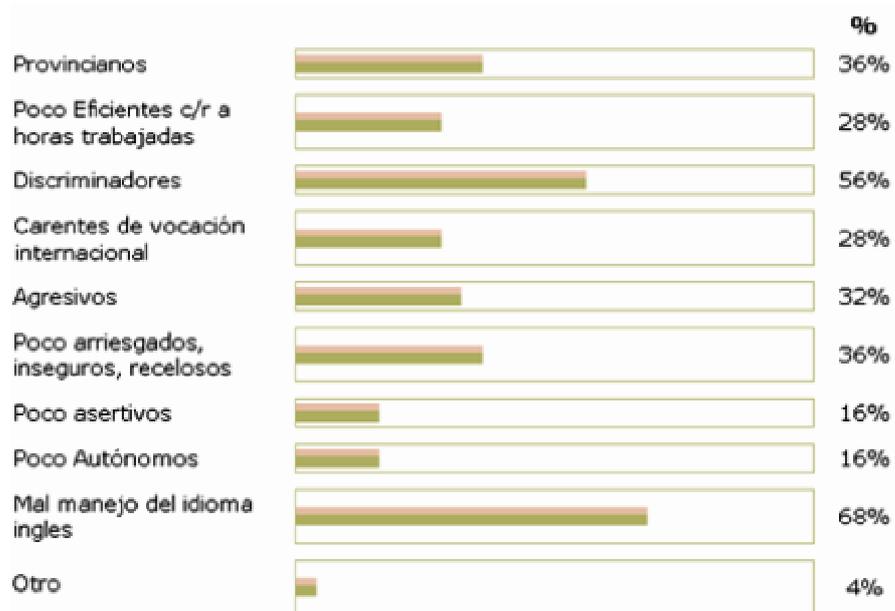


También se debe agregar a esta lista que son valorados por sus conocimientos globales y nivel cultural.

Además presentan las siguientes características negativas:

- Mal manejo del idioma inglés
- Discriminadores
- Provincianos
- Poco Arriesgados, inseguros y recelosos
- Agresivos

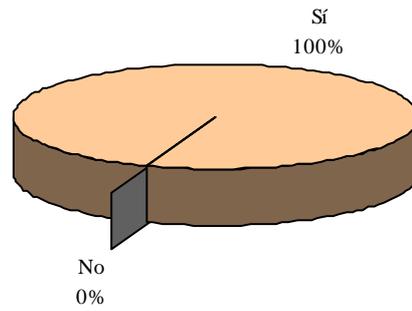
A continuación presentamos la lista que se les presentó a los encuestados con sus correspondientes resultados,



También se agregaron a la lista la arrogancia y seriedad con que son percibidos fuera del país.

### Recomendar la Experiencia

Finalmente a este grupo de ejecutivos expatriados se les preguntó si recomendarían esta experiencia, los resultados fueron decisivos y se exponen a continuación,



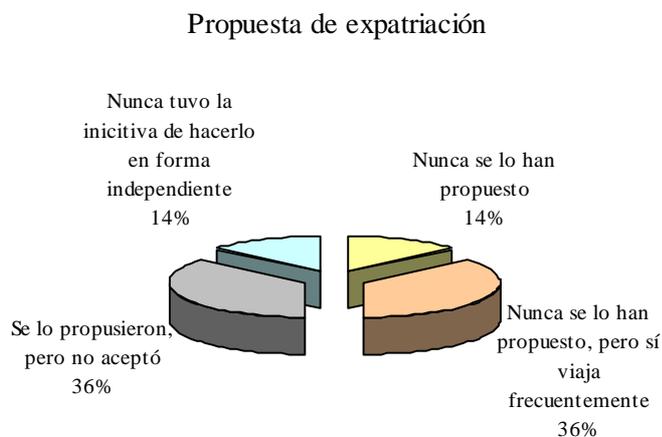
## II.2.2 Ejecutivos No Expuestos a la Experiencia de la Expatriación

A diferencia de los ejecutivos que alguna vez han estado expatriados, ya sea por su empresa o de forma independiente, lo ejecutivos no expatriados presentan el siguiente perfil promedio:

- Hombre
- Entre 46 y 55 años mayormente
- Casado
- Al menos 2 hijos
- Con una formación académica universitaria completa

De estos ejecutivos que no han vivido la experiencia de expatriación, cabe destacar que el 21.5% de estos son ejecutivos locales, el 57% son viajeros frecuentes y el otro 21.5% recae en la categoría de otros. En esta muestra también entran aquellos ejecutivos que si bien no han sido expatriados, sí han recibido en algún momento de sus vidas una propuesta de expatriación que por algún(os) motivo(s), que intentaremos descifrar en este estudio, no aceptaron. De estos ejecutivos, prácticamente el 80% se consideran actualmente ejecutivos viajeros, mientras que el 20% restante pertenece a la categoría otro.

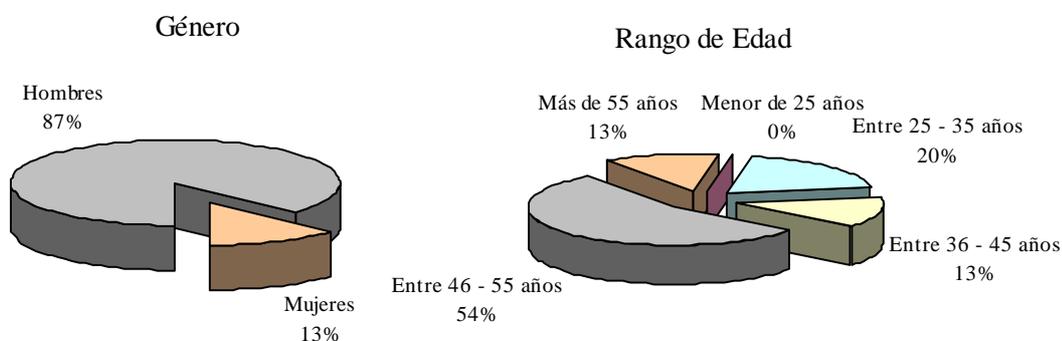
Ahora, profundizando en este tema, del total de la muestra de ejecutivos no expatriados, se pueden ver los siguientes resultados:



De esto desprendemos que un 72% de los ejecutivos encuestados tienen experiencia o relación con el ámbito internacional, ya sean siendo ejecutivos viajeros frecuentes o que hayan recibido la propuesta de expatriación, lo hace representativa la muestra para el análisis de este estudio.

### Perfil General

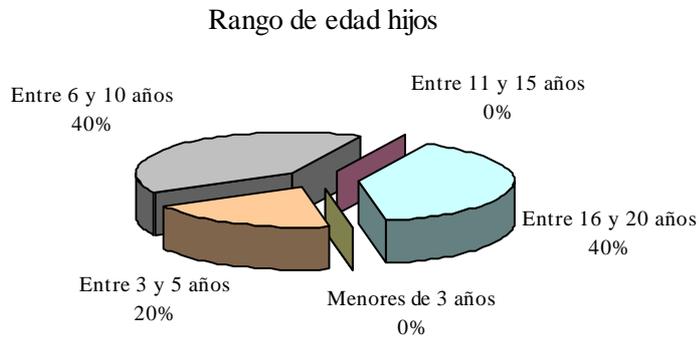
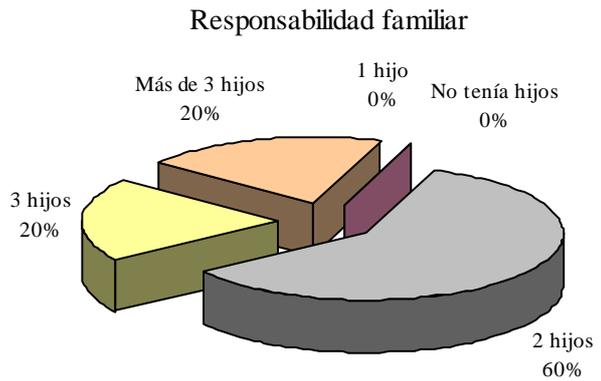
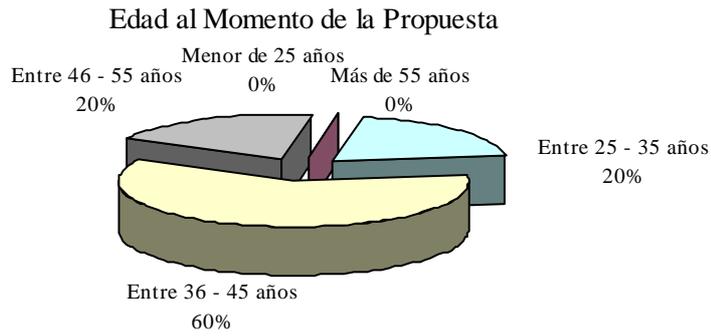
De los ejecutivos no expatriados tenemos que:



Tal como los ejecutivos expatriados, en este caso la mayoría también pertenecen al género masculino, sin embargo, para este tipo de ejecutivos vemos un rango de edad más marcado entre los 46 y 55 años de edad, edad en la cual las familias de estos ejecutivos ya están más establecidas y estos están en una etapa más madura de su carrera, lo que puede significar que es menos probable que los ejecutivos que pertenecen a este rango de edad quieran emprender aventuras y tareas internacionales, a diferencia de los ejecutivos expatriados donde veíamos un rango mayormente joven.

### II.2.3 Ejecutivos que han Recibido una Propuesta de Expatriación

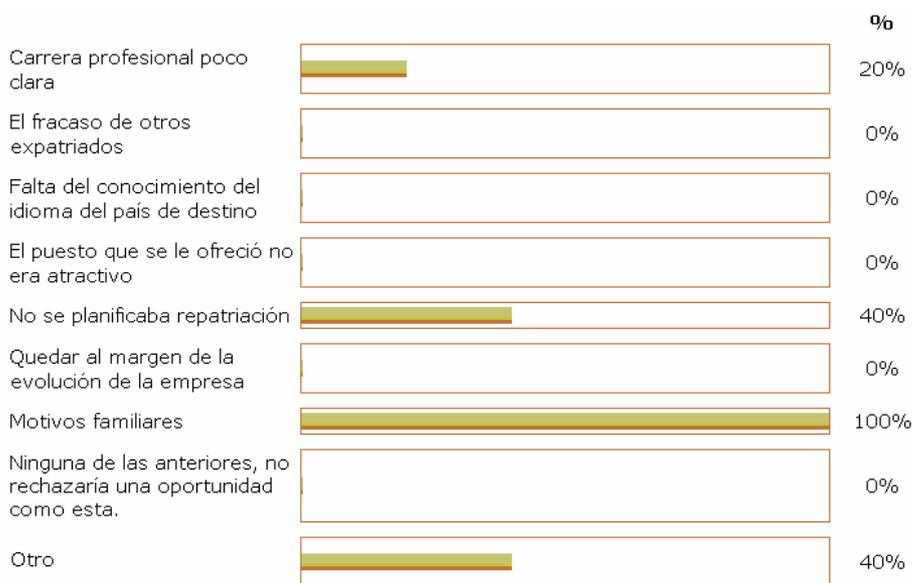
#### Perfil al momento de recibir la propuesta



De aquellos ejecutivos que han recibido alguna propuesta de expatriación, vemos que al momento de recibirla el 80% superaba los 36 años, el 100% era casado y al menos tenían 2 hijos, los cuales en su mayoría se encontraban entre los 5 y 10 años y los 15 y 20 años.

Con este perfil se puede fácilmente detectar que las probables razones para no haber aceptado la propuesta de expatriación son los motivos familiares y las etapas profesionales por la que estos ejecutivos pasaban, considerando que ya son ejecutivos más maduros y de mayor edad promedio en relación a aquellos expatriados. Cuando los hijos están en rangos como lo estaban en este caso, se hace muy difícil para el ejecutivo trasladarlos a otro país, ya que es difícil su adaptación en una etapa ya escolar (rango entre 5 y 10 años) y por el otro lado, los ejecutivos rara vez se expatrian junto a su familia cuando sus hijos ya son adolescentes (entre 15 y 20 años) por el miedo a que estos permanezcan para siempre en el país de destino, por ejemplo cumpliendo su etapa universitaria, como también se hace difícil la adaptación de la familia debido a que en esta edad las raíces en el país de origen son cada vez mayor.

A modo de confirmar esta hipótesis, se preguntó en la encuesta sobre cuáles eran las razones esgrimidas por el ejecutivo para rechazar una expatriación, y el total de los que habían rechazado mencionaron que fue por motivos familiares, entre otras.



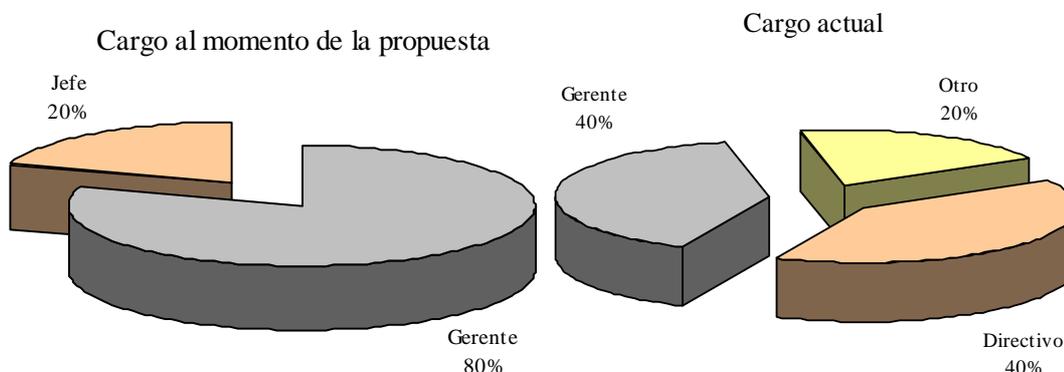
Para finalizar el perfil preliminar de los ejecutivos chilenos relacionados a esta muestra, se puede confirmar al momento de la propuesta, el 80% de estos poseía formación universitaria completa, mientras que un 20% poseía un título de postgrado.

### **Cargos**

Como hemos visto anteriormente, los ejecutivos expatriados aumentan sus responsabilidades al hacer una carrera internacional, sin embargo, aquello no significa que lo hagan en una misma empresa, es más, como se analizó en la sección de expatriados, las condiciones de repatriación eran poco claras y no se aseguraba un cargo superior en la misma empresa, sino que es responsabilidad del ejecutivo internacional buscar nuevos horizontes y a medida que fuera adquiriendo una mayor experiencia optar a mejores cargos. La expatriación es más riesgosa en el sentido de que es más difícil hacer carrera en una sola empresa, aferrarse a ella e ir subiendo en ella, sin embargo, es mejor en otras condiciones, ya que pueden presentarse mejores oportunidades en otras empresas, debido al alto nivel de demanda que se tiene por este tipo de ejecutivos con experiencia internacional.

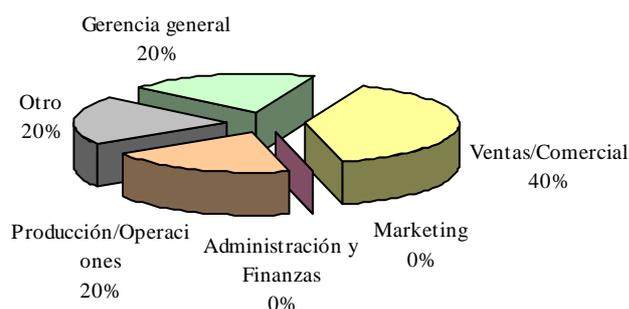
Para el caso de los ejecutivos no expatriados que han recibido una propuesta de expatriación, podemos asumir que se da un efecto contrario a lo anteriormente explicado. Estos ejecutivos al permanecer en su país de origen es más probable que se aferren a solo una empresa y hagan carrera en ésta. Es un procedimiento más seguro, y considerablemente menos riesgoso que el anterior, pero se tiene la desventaja de que es más difícil encontrar mejores oportunidades en otras empresas, ya que es común que este tipo de ejecutivos, como se dijo, haga carrera en una sola empresa y en ella llegar hasta lo más alto posible. Entonces, planteamos la siguiente interrogante: ¿Es mejor asumir el riesgo de la expatriación y optar por mejores oportunidades en distintas empresas, o permanecer en el país de origen y asegurarse una carrera en una empresa?

A continuación se muestra gráficamente el desenlace que tienen los ejecutivos que permanecieron en el plano local luego de haber rechazado la propuesta de expatriación. Vemos claramente que han aumentado sus responsabilidades y sus cargos.



Y el área en que se desenvuelven actualmente:

Área de trabajo donde se desempeña actualmente

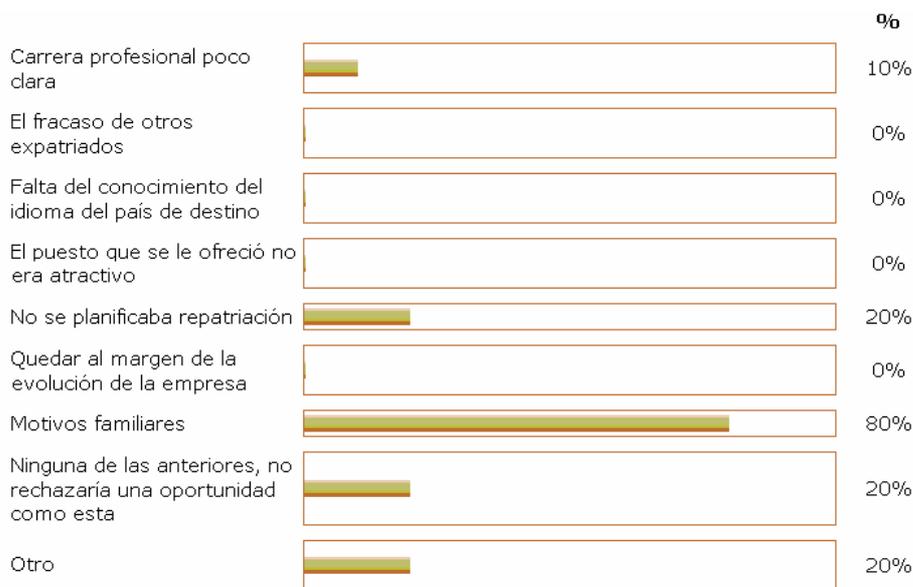


Confirmando lo anterior, vemos que la gran parte de estos ejecutivos son gerentes en áreas en las cuales requieren de una mayor experiencia y trayectoria dentro de una empresa, lo que nos indica que es probable que sean ejecutivos que al permanecer en su país de origen hayan hecho carrera en sólo una empresa.

### Opiniones

Luego de haber recogido y analizado un perfil de los ejecutivos no expatriados chilenos, a continuación presentaremos un análisis sobre las opiniones que tienen todos aquellos ejecutivos no expatriados que han estado expuestos frente a labores internacionales sobre la expatriación y los ejecutivos internacionales chilenos.

Del total de los ejecutivos no expatriados se les consultó sólo a aquellos con que han tenido relación con el ámbito internacional durante su carrera (73% de los ejecutivos no expatriados encuestados) ¿cuáles son las razones que esgrimió o esgrimiría para rechazar una expatriación?, y los resultados fueron los siguientes:



Nuevamente se encuentra muy marcado que los motivos familiares, con un 80% de aprobación, como uno de los factores determinantes a la hora de expatriarse, mientras que el que no se planificaba la repatriación y la carrera profesional poco clara con un 20% y un 10% respectivamente, nos confirman que este tipo de ejecutivos son menos arriesgados que aquellos expatriados, ya que no se les presentaban claras las condiciones al momento de volver, sino que iba a depender de lo que ellos hicieran.

Cabe destacar que dentro de la categoría otros, se mencionan factores como el nivel de ingreso del cónyuge y los problemas políticos ocurridos en Chile en el año 1973.

Si los ejecutivos creían que habría sido un plus haber vivido un proceso de expatriación, tenemos una tasa de aprobación del 60%, lo que nos indica que un alto porcentaje de estos, a pesar de no haber vivido una expatriación, sí lo encuentra un plus y probablemente lo hubiese hecho, sin embargo, por motivos externos a los laborales que afectaron su decisión, nunca pudieron realizarlo dejando pasar esta oportunidad.

### **El Ejecutivo Viajero Frecuente**

A modo de comparar las visiones y características de los ejecutivos expatriados frente a los viajeros, se pretende poder visualizar si existen considerables diferencias entre estos, teniendo ambos tipos de ejecutivos relación con el ámbito internacional y debiendo, en la teoría, comportarse de forma similar.

Se les pidió a los ejecutivos viajeros enumerar de mayor a menor importancia una lista de características, habilidades y cualidades que deben tener los ejecutivos internacionales, y aquí les presentamos la visión que tienen los chilenos sobre este tema:

### **Ranking de importancia**

1. Dominio del idioma de destino (o al menos Inglés en un buen nivel)
2. Capacidad de adaptación Intercultural
3. Capacidad de Liderazgo
4. Habilidades blandas en general (sensibilidad, percepción, etc.)
5. Autonomía
6. Creatividad
7. Experiencia Internacional
8. Capaz de entender la importancia del lenguaje no verbal
9. Trayectoria Profesional
10. Habilidades Negociadoras
11. Conocimientos Técnicos

Vemos que el dominio del idioma es considerablemente la característica más importante, luego de que el 55% de los encuestados la colocó con la más importante, y así sucesivamente para el resto de las características.

En comparación a los ejecutivos expatriados podemos ver que los resultados no presentan una variación considerable, el idioma sigue liderando el ranking y los 3 primeros lugares siguen siendo de común acuerdo. La única pequeña variación que se puede observar es que los ejecutivos expatriados le dan una mayor importancia al lenguaje no verbal, y eso puede ser debido a que es un punto bastante más determinante a la hora de vivir en un país que cuando se está de paso. La similitud entre ambos rankings muestra que la consciencia y visión sobre las

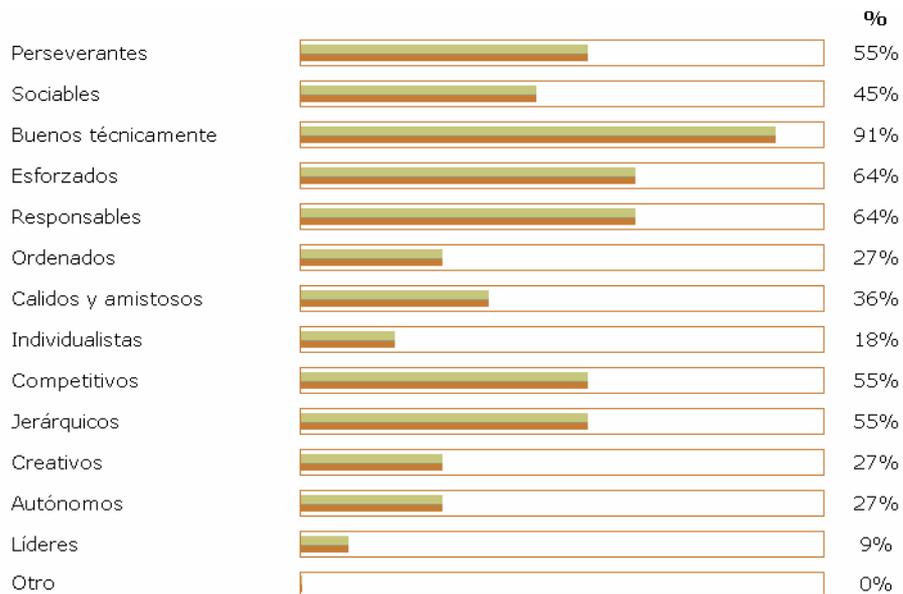
características, habilidades y cualidades que deben poseer los ejecutivos internacionales son las mismas tanto para los ejecutivos expatriados como para los no expatriados. Eso demuestra que el ejecutivo internacional en forma general debe cumplir con lo antes mencionado.

### El Ejecutivo Internacional Chileno

De las respuestas de los encuestados que no han vivido la experiencia de expatriación, se considera al ejecutivo chileno principalmente con las siguientes características positivas:

- Buenos Técnicamente
- Esforzados y Responsables
- Competitivos, Jerárquicos y Perseverantes

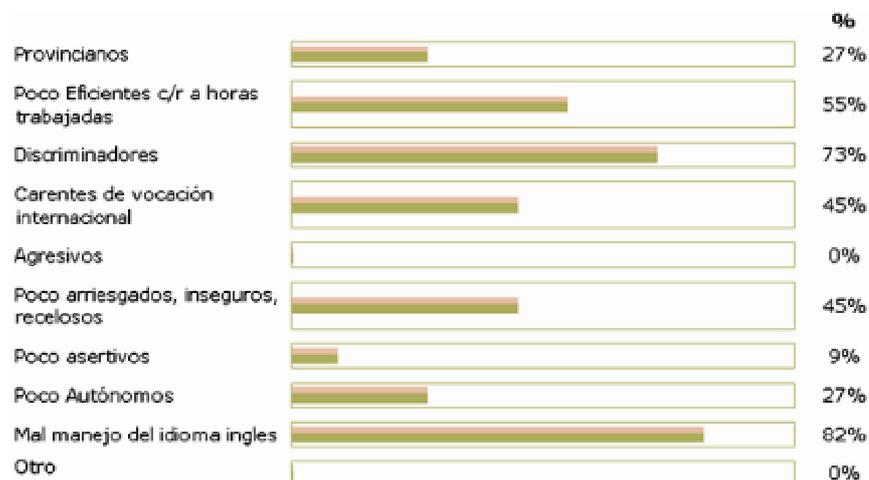
A continuación presentamos la lista que se les presento a los encuestados con sus correspondientes resultados,



Y presentan las siguientes características negativas:

- Mal manejo del idioma ingles
- Discriminadores
- Poco eficientes con respecto a horas trabajadas
- Poco Arriesgados, inseguros y recelosos
- Carentes de vocación internacional

A continuación presentamos la lista que se les presento a los encuestados con sus correspondientes resultados,



Nuevamente las visiones entre expatriados y no expatriados son muy similares, la única diferencia que los no expatriados consideran en mayor medida que los ejecutivos chilenos carecen de una vocación internacional, y eso puede ser debido a que ellos mismo han tenido la posibilidad de expatriarse y no lo hicieron por esta falta vocacional.

### III. REFLEXIONES DE EJECUTIVOS

“Lamentablemente en nuestra sociedad estamos como en una isla, nos cuesta mucho salir y por eso es difícil de sacar a un ejecutivo del país. Además necesitan muchas veces tener al jefe cerca ya que en caso contrario bajan la eficiencia con relación al desempeño en Chile. Otro punto importante es que la familia siga al ejecutivo fuera del país, quizás este punto sea el mas importante ya que en muchas oportunidades no acompañan como se quisiera”.

“Chile ha tenido un éxito como país, que ha formado una generación de profesionales motivados, convencidos de sus capacidades y emprendedores. Esto también los ha encerrado en un su mercado local. La experiencia de vivir y trabajar en otro país, ayuda a aumentar la perspectiva del mundo y ser más tolerante con otras culturas y formas de pensar. La experiencia es muy recomendable”.

“Hoy existe una fuerte demanda de ejecutivos chilenos y sin duda Chile es reconocido por la alta calidad de esta exportación NO tradicional. Sin embargo, las condiciones generales de los países a los cuales expatriarse dentro o fuera de Latinoamérica son muy pocas veces igualables a las que puede tener un "alto ejecutivo" dentro de Chile. Lo anterior indica que las expatriaciones quedan más atractivas para cargos menores o sólo son atractivas sin son miradas como una buena "experiencia de vida", más allá de lo económico”.

“Al ejecutivo chileno y a los chilenos en general les falta entender mejor la complejidad e importancia del mercado internacional. Lo que pasa en Chile es minúsculo a la hora de ver lo que sucede en el plano internacional, especialmente en los países desarrollados. Debido al éxito económico de las últimas décadas hay un sentido de superioridad en el ejecutivo chileno. A mi juicio, el ejecutivo chileno es en general mejor que la realidad de los países sudamericanos pero aun muy lejos de lo que sucede en países desarrollados como USA”.

“Ser expatriado es una gran oportunidad de crecer profesionalmente y entrega una visión más amplia de lo que se desea realizar en una carrera profesional. Entrega ritmos de trabajo distintos y conocimiento de otras culturas”.

“El trabajar en el extranjero es una experiencia muy enriquecedora, lo importante es que la familia y en especial el conyugue que va con el expatriado encuentre su lugar en la nueva vida... pues por ahí pasa mucho de los fracasos en estas experiencias. El que va a trabajar su mundo gira en torno a este y los niños sociabilizan rápidamente en su lugar de estudio, por lo que al que le cuesta mas adaptarse es al conyugue acompañante”.

“Creo que al chileno en general le esta yendo bien en sus carreras internacionales”.

“El idioma ingles hablado y escrito es de gran importancia además de la presentación personal y profesional”.

“Los ejecutivos chilenos son en general reacios a salir del país, incluso son reacios a salir fuera de su ciudad de origen (a los santiaguinos no les gustaría trasladarse a otra ciudad y las personas de provincia no les gusta irse a trabajar a Santiago). Y una vez que salen, en general no le es fácil acostumbrarse a vivir fuera del país. Apenas llegan, empiezan la "cuenta regresiva" - "cuantos días faltan para volver a Chile". También es notorio, en términos generales, la falta de un buen conocimiento del idioma inglés”.

“Vivir fuera de Chile es un gran desafío, tanto personal como profesional. Yo lo recomiendo, aún cuando es un camino muchas veces duro”.

#### IV. LECTURA ADICIONAL

El siguiente artículo presenta la percepción que tiene los ejecutivos extranjeros que trabajan en Chile, acerca de sus pares chilenos:

##### **Ejecutivos Chilenos En La Mira<sup>44</sup>**

**¿Cómo ven los ejecutivos extranjeros que trabajan en nuestro país a sus pares chilenos? Esa fue la interrogante que quiso despejar la consultora Icarán y Ovalle a través de una encuesta reciente. Las respuestas son crudas y al grano, mostrando algunos resultados sorprendentes.**

Someterse a evaluaciones es siempre riesgoso. Si son negativas y drásticas pueden bajar la moral, especialmente si son injustas. Pero hay que reconocer que las críticas constructivas invitan al cambio y pueden ayudar a superarse. Y si las evaluaciones son positivas, bueno, indiscutiblemente suben considerablemente el ánimo y estimulan...

Bueno, Ana María Icarán y Paz Ovalle -de Icarán y Ovalle Consultores, empresa especializada en la selección de ejecutivos-

decidieron realizar una encuesta entre los profesionales extranjeros que trabajan en nuestro país, para averiguar qué opinan sobre la conducta laboral y profesional de sus pares chilenos. ¿La idea? Básicamente dar a conocer cómo es para los extranjeros trabajar con ejecutivos chilenos, y mostrar, sin tabúes, qué les aplauden y qué les critican.

-Y de esa manera ver si de una vez por todas nos ponemos a la altura de los profesionales del primer mundo -dice en tono de broma María Paz Ovalle, socia fundadora de esta consultora.

-¡Noooo, no somos tan ambiciosas! -acota Paz Ovalle, su socia, muerta de la risa-. No pretendemos que de la noche a la mañana los ejecutivos chilenos se comporten como los europeos. Aunque ojo, tampoco se crea que estemos tan por el suelo. Pero si en algo podemos ayudar con esta suerte de “espejo”, nos vamos a sentir súper satisfechas. Nuestra idea es hacer un llamado de atención. Sobre todo ahora, que Chile acaba de firmar importantes acuerdos

---

<sup>44</sup> MEDEL, LORENA; *Ejecutivos Chilenos En La Mira*, artículo escrito en base a Estudio de Icaran & Ovalle Head Hunters, publicado en Revista Capital, edición número 101, con fecha 31-01-2003.

de libre comercio con Estados Unidos y Europa, y que probablemente muchos ejecutivos de esos países vengan a trabajar aquí y muchos chilenos salgan al exterior.

La encuesta, realizada entre octubre y noviembre del 2002 por estas ingenieras comerciales, constó de 12 preguntas directas a un total de 108 ejecutivos extranjeros de entre 26 y 64 años. De ellos, al momento de responder, un 57,41% trabajaba en una empresa extranjera con filial en Chile y el 42,59% lo hacía en empresas nacionales. Y provenían de rubros como la construcción, consultoras, empresas de consumo masivo, medios de comunicación social, corredoras de seguros, empresas financieras, hoteles, empresas de ingeniería, laboratorios, mineras, empresas de retail, publicidad, servicios, industria y empresas concesionarias.

-La muestra fue bien pequeña -dice Icarán-, pero muy representativa del tipo de ejecutivo extranjero que está trabajando en Chile.

Pese a incluir algunos aspectos que se relacionan con la preparación académica, hay que dejar en claro que el estudio no buscó analizar la capacidad profesional de los ejecutivos chilenos. Según las autoras y los propios encuestados, Chile tiene

excelentes universidades, con una formación profesional de primer nivel, por lo que el objetivo fue más bien por el lado de la cosa subjetiva. En definitiva, ver cuáles son las fortalezas y debilidades de los ejecutivos nacionales en temas relacionados con la cultura de trabajo, las relaciones laborales, la capacidad para formar equipos, la eficiencia, la solución de conflictos, la forma en que se compatibiliza el tiempo, la sencillez y muchos otros asuntos de carácter subjetivo.

### **Sin pelos en la lengua**

Los resultados son sorprendentes. Más allá de responder sí o no, o elegir una de cuatro alternativas, muchos encuestados quisieron hablar y dar su opinión abiertamente, cosa que enriqueció considerablemente el estudio. Sobre todo la última pregunta, en la que había que mencionar los aspectos negativos y positivos del ambiente laboral chileno en comparación con su país de origen. Ello dio paso a un sinnúmero de comentarios que, definitivamente, no podemos dejar de mencionar.

Uno de los encuestados dijo, por ejemplo:

-Una de las cosas que más me ha sorprendido de los chilenos es que son poco eficientes en relación a la cantidad de horas

que pasan en el trabajo. Pierden mucho tiempo durante el día, sacan la vuelta, como se dice acá, y al final están llenos de cosas por hacer. Entonces se quedan hasta tarde... Yo he visto a algunos hacer en 30 horas algo que bien organizado podrían haberlo hecho en diez.

Con relación al mismo tema, otro agregó:

-El ejecutivo chileno pasa tantas horas en la oficina, que no le queda tiempo para dedicarle a su familia o para hacer cosas que lo enriquezcan a él mismo, como la práctica de algún deporte, algún curso de algo más relacionado con el crecimiento personal, la lectura, ir al cine, etc. En ese sentido es muy poco integral.

Otra crítica importante tuvo relación con la poca capacidad que tienen para trabajar en equipo:

-A los chilenos les falta aprender a trabajar en equipo. Les cuesta mucho compartir la información con sus compañeros, lo que denota una suerte de competencia y una seria falta de compañerismo. Como que no entienden que todos remamos para el mismo lado. Es curioso, pero acá se tiende a creer que sólo se gana en la medida que otro pierde. Y eso no es así. Ellos debieran

entender que el único secreto del éxito de largo plazo es la dupla ganador-ganador.

También mencionaron que los jefes chilenos delegan muy poco, lo que afecta directamente la motivación del empleado:

-Ellos lo hacen todo, están encima hasta del más mínimo detalle, lo que al final no les deja tiempo para fijarse en las cosas verdaderamente importantes -dijo un encuestado.

Y agregó:

-A los ejecutivos chilenos les falta sacar más personalidad y aprender a decir que NO cuando es necesario. Acá está muy incorporado el tema de la jerarquía. Nadie se atreve a contradecir al jefe. La gente tiene miedo a sus superiores, y eso no puede ser, ¡estamos en el siglo XXI! En las empresas chilenas, generalmente es el jefe el que dice lo que hay que hacer y todos los demás acatan. En Estados Unidos eso no existe. Yo he visto muchos compañeros míos, excelentes profesionales, que no cuestionan nada de lo que dicen los jefes por temor a perder el trabajo.

Los que llevaban más tiempo acá, y que de alguna manera conocen mejor nuestra idiosincrasia, comentaron que este temor al

superior y la costumbre de hacer lo que se nos ordena tiene sus raíces en el sistema educacional chileno.

-En los colegios se da muy poco espacio a la iniciativa. Todo se entrega en forma tan específica y estructurada que no dejan a sus alumnos pensar y actuar personalmente. Para qué hablar del trabajo en equipo. En los colegios no enseñan a trabajar en grupo.

También mencionaron que era necesario cambiar la típica visión cortoplacista que lleva a aplicar la “solución a la chilena”. Esto es, solucionar algo de manera mediocre por hacerlo rápido, convencidos de que es “por mientras”. Pero casi siempre, por no decir siempre, pasa a ser la solución definitiva.

-Un punto que todos sabemos, pero que igual nos sorprendió, fue el tema del pituto - señala Paz Ovalle-. Una parte importante de los encuestados consideró que todavía éste se usa mucho para entrar a trabajar a una empresa. Y dicen que con ese sistema no siempre se contrata a la persona correcta para el cargo y eso afecta la productividad de la compañía. Afuera, básicamente en Europa y Estados Unidos, hay un proceso de selección objetivo. Se usa mucho el

servicio que brinda un head hunter, o un proceso de selección hecho por la misma empresa. Pero para todos por igual, de manera de elegir al mejor en todo sentido para cada cargo.

Otro aspecto que los sorprende mucho es el poder que tienen aquí las secretarías de los ejecutivos.

-Son burocráticas, tramitadoras, como que les encanta dificultar el acceso a su jefe - dijo uno-. En Europa, uno acostumbra a dar su tarjeta de visita donde incluye el teléfono móvil y el directo de la oficina. En general, somos mucho más abiertos a recibir a la gente.

Pero no hay que achacarse, pues no todo fue negativo. Los extranjeros consideran, por ejemplo, que los chilenos son súper cálidos, muy amistosos y muy voluntariosos a la hora de hacer sentir bien al otro. También son respetuosos, aunque a veces se les pasa un poco la mano.

- Fin -

## V. CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO

A modo de conclusión, se modelará un perfil del ejecutivo internacional chileno de acuerdo a los resultados entregados por las dos fases de este estudio, entrevistas – encuestas.

El ejecutivo chileno que ha estado expatriado, principalmente es de género masculino, se encuentran en el rango etario de entre los 25 a 45 años. La mayoría de las veces esta casado al momento de la expatriación pero sin hijos todavía, y si es que los tiene estos están en un edad pre-escolar. Es al menos universitario completa y un porcentaje significativo también posee estudios de postgrado.

En relación a la evolución de su carrera, gran parte de estos ejecutivos al finalizar el proceso de expatriación aumentan su responsabilidad dentro de las empresas, siendo contratados para mejores cargos y no necesariamente en la misma empresa que expatrió, ya que hoy en día son los propios ejecutivos los que deben gestionar y velar por su carrera , buscando nuevas posibilidades.

Entre los aspectos característicos que se pueden reconocer de los ejecutivos expatriados chilenos sobresalen la responsabilidad, la competitividad, su buena capacidad técnica, el esfuerzo y que son muy jerárquicos. Mientras que, entre aquellos aspectos en que este tipo de ejecutivos presenta mayor debilidad y deben mejorar, se pueden destacar el manejo del idioma (principalmente del inglés), su carácter discriminador, también el hecho de ser tan provincianos (principalmente a la hora de tomar decisiones), lo poco arriesgados, inseguros, recelosos y su agresividad.

Del ejecutivo chileno que no ha sido expatriado pero que si posee experiencia internacional, se puede observar que al igual que los ejecutivos expatriados predomina el género masculino, sin embargo, el rango etario de estos esta concentrado en ejecutivos mayores, entre los 46 y 55 años. Están casados y por lo general tienen al menos 2 hijos, su formación académica al igual que los ejecutivos expatriados es al menos universitaria completa y también en algunos casos presentan estudios de postgrado.

Este tipo de ejecutivos internacionales, al optar por permanecer en Chile es más común que se establezcan en una empresa y hagan carrera en ella por largos años, ascendiendo de puestos hasta alcanzar algún lugar en la gerencia o directiva. A diferencia de los expatriados, estos resultados nos demuestran que son ejecutivos menos arriesgados, por lo que sus posibilidades de desarrollo disminuyen pensando en más largo plazo en la mayoría de los casos.

Los aspectos característicos de los ejecutivos no expatriados con experiencia internacional son básicamente las mismas a la de los ejecutivos expatriados; son buenos técnicamente, esforzados y responsables, competitivos, jerárquicos y perseverantes. Y sobre los aspectos a mejorar resaltan nuevamente el dominio del idioma (inglés principalmente), el ser discriminadores, poco eficientes con respecto a las horas trabajadas, poco arriesgados, inseguros y recelosos. También aparece una característica muy importante para este tipo de ejecutivos, la escasa vocación internacional que se posee.

Finalmente creemos que es primordial que las escuelas de negocios chilenas modifiquen las mallas curriculares de sus carreras, reforzando las áreas que hemos expuesto como deseables de desarrollar, de modo de que se inculque desde los primeros años de estudio en el futuro ejecutivo, el espíritu apertura y la vocación internacional que se requiere para ser un verdadero ejecutivo internacional.

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- IV. Citas Bibliográficas**
- V. Libros**
- VI. Revistas/Diarios/Papers**

## I. Citas Bibliográficas

1. SUÁREZ SAMPER, LAURA; *El Nieto Pródigo*, América Economía.com, Edición 302, Ciudad de México, 24/06/2005.
2. Revista electrónica "Enlaces" de Recursos Humanos, *Federico y Josefina: Dos Expatriados en el Lejano Oriente*, extraído el 15-05-2006, de, <http://www.losrecursoshumanos.com/expatriados-oriente.htm>
3. Mercado.com.ar, *La Salud de los Ejecutivos Viajeros*, extraído el 13/05/2006, <http://www.ingenieriacomercial.com/article752.html>
4. Extracto de artículo *Maletas Pesadas*, publicado en edición número 310 de Revista América Economía, 14 - 10 - 2005.
5. FERREYR, PILAR; *Experiencias de un Ejecutivo Global*, entrevista, Clarín.com, Edición Domingo 25.04.1999, <http://www.clarin.com/suplementos/economico/1999/04/25/o-01201e.htm>, extraído el 14-05-2006
6. Enciclopedia WIKIPEDIA, *Management*, extraído de: <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
7. ROBINSON, RICHARD D.; *International business management: a guide to decision making*, Dryden Press, 2da edición, 1978, pág. 41-52.
8. DERESKY, HELEN; *Internacional Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pentrice-Hall, 3era Edición, Pág. 17-20
9. BURGOYNE, JOHN; REYNOLDS, MICHAEL; *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*, Capítulo 15: Management Learning: Integrating perspectives in theory and practice. 1997, Sage Publication, Londres.
10. SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.
11. SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.
12. WERTHER, JR. WILLIAM B. y DAVIS, KEITH, *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 1.

13. WERTHER, JR. WILLIAM B. y DAVIS, KEITH, *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 10.
14. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 365
15. GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 15
16. GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 15
17. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 365-370.
18. MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114)
19. GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, SANDALIO; y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, Pág. 25
20. ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.
21. Estudio *Tendencias de las Prácticas, Políticas y Retribución de los Empleados Expatriados 2004 -2005*, realizado por MERCER HR Consulting.
22. HOGAN, GARAY W. y GOODSON, JANE R.; *The Key To Expatriate Success*, Training & Development Journal, Enero 1990.
23. ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.
24. WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH , DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 11.

25. WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH, DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 8.
26. MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResultArti&Section=1&Content=7011&Style=17114)
27. HOGAN, GARAY W. y GOODSON, JANE R. ; *The Key To Expatriate Success*, Training & Development Journal, Enero 1990.
28. Adaptación de *Perfil del Ejecutivo Internacional*, REYNOLDS BONILLA, JOHN; Universidad Marítima de Chile, Publicado en [www.gruados.umach.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7](http://www.gruados.umach.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=7) el 10/04/2003.
29. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 338-341.
30. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Págs. 341-342.
31. KEEGAN, WARREN J.; *Márketing Global*, Prentice Hall, quinta edición, Pág. 117.
32. KEEGAN, WARREN J.; *Márketing Global*, Prentice Hall, quinta edición, pág. 129
33. WILLIAM B., WERTHER, JR. y KEITH, DAVIS; *Administración de personal y recursos humanos*, Capítulo 3: Desafíos internacionales, 5ª Edición, México, D.F., Mc. Graw-Hill. Pág. 4.
34. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 53
35. HOFSTEDE, GEERT; *Culturas y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 66-67
36. SPENCER RUFF, ERICH; *Ejecutivos para los negocios internacionales: obstáculos y posibilidades*, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, N° 54, Junio de 2000.
37. Publicación con fecha 4 de Noviembre de 2005, *Culture Shock! Managing Cross-Cultural Differences*, Extraído de <http://www.mercerhr.com/knowledgecenter/reportssummary.jhtml/dynamic/idContent/1200495>
38. HOFSTEDE, GEERT; *Cultura y Organizaciones*, Alianza Editorial, Pág. 40
39. MAYO, MARGARITA; Columna, 24/05/2002, extraído de: [http://www.americaeconomia.com/PLT\\_WRITE-](http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-)

PAGE.asp?SessionId=&Language=0&Modality=0&DateView=&NamePage=SearchResult  
Arti&Section=1&Content=7011&Style=17114

40. ALVAREZ, JOSÉ LUIS; *Gerencia Estratégica del Talento Humano*, Extraído de:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes%5Cmanizales/4010060/docs_curso/contenido.html), Fecha: 11/05/06.
41. Extracto de *Perfil del Ejecutivo Internacional*, REYNOLDS BONILLA, JOHN; Universidad Marítima de Chile.
42. Estudio al Mercado Laboral Chileno de ejecutivos periodo 1989-2005, realizado por Entrepreneur Consultores Ltda.
43. Referencia al texto
44. Referencia al texto
45. MEDEL, LORENA; *Ejecutivos Chilenos En La Mira*, artículo escrito en base a Estudio de Icaran & Ovalle Head Hunters, publicado en Revista Capital, edición

## II. Libros

- DE KRASS EVA S.; *Cultura Gerencial, México – Estados Unidos*, Grupo Editorial Iberoamérica (1990), completo.
- DERESKY HELEN; *International Management: Managing across borders and cultures*, Prentice Hall, Tercera Edición (2000), Págs. 3-106, 239-245, 17-20, 355-368, 423-433, 441-459.
- HOFSTEDE GEERT; *Culturas y Organizaciones, El Software Mental*, Alianza Editorial (1999), Págs. 40, 51-54, 115, 121, 338-396.
- KEEGAN WARREN J.; *Marketing Global*, Prentice Hall, Quinta Edición (1997), Págs. 102-129.
- KOBRIN STEPHEN J., *International expertise in American business: How to learn to play with the kids on the street*, 1984, Institute of international education, New York, completo.
- ROBINSON RICHARD D., *International business management: a guide to decision making*, Dryden Press, 2da edición, 1978, Págs. 41-52.

### III. Revistas / Diarios/ Papers

- BARTLETT CHRISTOPHER A., GHOSHAL SUMANTRA; *What is a Global Manager?*, de Harvard Business Review (August 2003), Págs. 1-10.
- COHN JEFFREY M., KHURANA RAKESH, REEVES LAURA, *Growing Talent as If Your Business Depended on It*, Harvard Business Review Article (Oct 1, 2005).
- EL DIARIO; *Siete Mitos que sopesar antes de optar por la globalización*, de Management en Planificación Estratégica/El Diario, Fascículo n. 10 (1999), Págs.1-6.
- EL DIARIO; *Respuestas Culturales a Dilemas Globales*, de Nuevas Tendencias de Management 201/El Diario, n. 11, Págs.1-5.
- DOMKE – DAMONTE DARLA; *Language Learning and International Business*, de SAM Advanced Management Journal, Vol. 66, n.1 (Winter 2001), Págs. 35-40.
- GAGGIOTTI HUGO, *Los usos del significado de cultura en las organizaciones multinacionales: Un marco teórico para el análisis narrativo de la expatriación*, de Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales (serie de documentos de Geo Crítica), Universidad de Barcelona, Vol. X, n. 647 (25 de abril de 2006).
- GESTIÓN INTERNACIONAL (Revista), *Culturas, naciones y gestión*. Primavera 2004, Vol. 8, Editor: Martin Coiteux.
- GÓMEZ LÓPEZ-EGEA SANDALIO y colaboración de Lourdes Fernández Prieto, *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*, IESE Business Schools - Universidad de Navarra, completo.
- GOVINDARAJAN VIJAY, GUPTA ANIL K.; *Building an effective global business team*, de MIT Sloan Management Review, Vol. 42, n. 4 (Summer 2001), Págs. 63-71.
- GREJNIK STEPHAN, *Boots on the Ground, American Way* (December 1, 2005), Págs. 30-32.
- HOGAN GARY W., GOODSON JANE R., *The Key to Expatriate Success*, Training and Development Journal (1990), 44(1): 50-52.
- MARTINSONS MARIS G., SO SIMON K.K, *International differences in information ethics*, Academy of management best conference paper, 2005.
- PAIK YONGSUN, CHOI DAVID Y., *The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of accenture*, Academy of management executive, 2005, Vol.19, Número 2.

- RIFKIN GLENN; *Building Better Global Managers / The Soft Skills of Global Managers* (6 de Mayo de 2006), extraído de Harvard Business School Working Knowledge, <http://hbswk.hbs.edu/archive/5370.html>.
- SHEN JIE, *Towards a generic international human resource management (IHRM) model*, Journal of organizational transformation and social change, Vol. 2, Numero 2, 2005.
- TROMPENAARS FONS, HAMPDEN-TURNER CHARLES; *Riding the Waves of Cultures: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing Ltd, (September 15, 1997).
- VELOSO BEATRIZ; *La cara oculta de los ejecutivos chilenos*, Diario El Mercurio/Enfoques (14 de mayo de 2006).
- Extractos de *The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations*, Harvard Business Review, (March, 2002), Vol. 80, n. 3.