

I. ANTECEDENTES

1.1 El desarrollo de recursos humanos.

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

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

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

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

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

1.1.1 Recursos humanos y desarrollo económico

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

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

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

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

1.1.2 Inversión en desarrollo de recursos humanos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.3 Productividad y competitividad en México

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. La educación en el proceso de globalización

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

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

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

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

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

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

1.2.1 Estrategias de cooperación

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

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

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

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

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

1.2.2 La cultura como factor indispensable

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

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

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

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

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

1.2.3 El sentido de la educación transcultural

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

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

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

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

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

II. MARCO TEORICO

2.1 El concepto de cultura

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Evolución del concepto de cultura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Dimensiones internacionales en la organización

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

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

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

Condiciones sociales

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

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

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

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

Condiciones políticas

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

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

Condiciones económicas

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

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

2.4 Cambio de cultura

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

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

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

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

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

A) En relación con el trabajo:

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

B) Sin relación con el trabajo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.5 Barreras que impiden la adaptación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.6 Revisión de estudios sobre diversidad cultural

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7 La cultura en la organización

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

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

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

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

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

2.7.1 La identidad del mexicano

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7.2 Cultura del mexicano

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

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

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

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

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

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

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

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

2.8 La comunicación entre culturas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.9 El proceso de aculturación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.10 Entrenamiento transcultural

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A) La Dimensión Personal

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

- Substitución de refuerzo

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

- Reducción del stress

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

- Competencia técnica

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

B) La Dimensión Social

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

- Desarrollo de una relación

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

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

- Habilidad de Comunicación

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

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

C) La Dimensión Perceptual

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

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

D) La Dimensión cultural

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

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

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

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

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

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

2.10.1 Técnicas de entrenamiento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 11 Proceso de repatriación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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