



Forum Empresarial

ISSN: 1541-8561

forum.empresarial@upr.edu

Centro de Investigaciones Comerciales e

Iniciativas Académicas

Puerto Rico

Mirabal Martínez, Alberto

La capacitación cross-cultural como fuente de ventaja competitiva

Forum Empresarial, vol. 22, núm. 2, 2017, pp. 31-57

Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

San Juan, Puerto Rico

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva

Alberto Mirabal Martínez<sup>1, A</sup>

Recibido: 24 marzo 2017 | Revisado: 25 septiembre 2017 | Aceptado: 17 noviembre 2017

<sup>1</sup> Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela

<sup>A</sup> albertomirabal@ucla.edu.ve | <https://orcid.org/0000-0003-3263-5206>

### ■ RESUMEN

El presente artículo de naturaleza teórica aborda la capacitación *cross-cultural* (transcultural) como factor de éxito para propiciar el ajuste externo. En tal sentido, una revisión documental y crítica del tema y el análisis bajo las teorías de agencia, costos de transacción y capacidades dinámicas permiten formular un cuerpo de proposiciones; estas sirven para estimar, entre otras consideraciones, que el grado de efectividad de la referida práctica no solamente puede diferir en función a la distancia cultural, tipo de expatriado y enfoque estratégico; sino que, de manera colateral, las competencias técnicas y multiculturales adquiridas pueden ser susceptibles de beneficio personal, cuando las debilidades en los mecanismos de control o políticas inadecuadas de recursos humanos propician la presencia de comportamientos oportunistas o conflictos de intereses entre las partes.

**Palabras clave:** ajuste, expatriación, capacitación *cross-cultural*

## Cross-cultural training as a source of competitive advantage

### ■ ABSTRACT

The present article of a theoretical nature addresses cross-cultural training as a success factor to promote external adjustment. In that sense, a documentary and critical review of the subject, and the analysis pursuant to agency theories, transaction costs, and dynamic capacities allow the formulation of a body of propositions; the latter help to estimate, among other considerations, that the degree of effectiveness of the referred practice can not only differ according to cultural distance, type of expatriate employee, and strategic approach; but, as an unintended effect, the acquired technical and multicultural skills may be susceptible to personal benefit, when weaknesses in control mechanisms or inadequate human resources policies are conducive to the presence of opportunistic behavior or conflicts of interest between parties.

**Keywords:** adjustment, expatriation, cross-cultural training

---

## Introducción

En el plano empresarial y ante entornos altamente demandados por presiones competitivas, las organizaciones suelen verse en la necesidad de ocupar parte de sus quehaceres en la planificación de acciones estratégicas, como elementos puntuales para mantener la presencia corporativa. En tal sentido y si bien ello aplica tanto para lo local como lo foráneo, es precisamente bajo este último contexto donde las debilidades de capital humano para gestionar la internacionalización, hace necesaria la presencia de personal con formación en diversas competencias, entre ellas las de orden cultural, para administrar exitosamente los procesos que externamente dieran lugar (Collings, 2014; Quintanilla, Sánchez-Mangas, & Susaeta, 2010); por consiguiente, el trato dado al recurso humano en la arena internacional con miras a su adaptación, tutela y seguimiento, y la pertinente preparación en materia cultural como uno de los factores de ajuste en el proceso de expatriación (Hanzmann, 2016) constituyen un elemento crítico de análisis, toda vez que la tasa de fracasos en materia de asignaciones externas sigue siendo relativamente significativa

(Right Management, 2013); por lo tanto, el impacto en el plano organizacional y profesional en lo que respecta al logro de objetivos y avance de carrera puede ser mediado por la adecuada capacitación *cross-cultural* (transcultural).

A sabiendas de que los roles de los expatriados<sup>1</sup> pueden diferir de acuerdo a la misión que deban cumplir, se presenta en este estudio un cuerpo de consideraciones que pueden resultar determinantes en la efectividad de la respectiva práctica. Coincidente con Lovvorn y Chen (2011), se parte de la apreciación de que el conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas por el personal transferido externamente pueden representar ventajas competitivas para la organización. Producto de ello, el trabajo se enfoca puntualmente en la exploración del entrenamiento, formación o capacitación *cross-cultural*, como recurso tendente a minimizar la posibilidad de fracasos asociados a los traslados externos (Litrell, Salas, Hess, Paley, & Riedel, 2006), abordando aspectos clave sobre el referido proceso y estableciendo las relaciones, proposiciones, posturas y aportes que dieran lugar.

### Marco teórico

En los siguientes apartados se hace acotación a un conjunto de consideraciones que, de manera conceptual y empírica, sustentan el estudio. A tal efecto, se presenta concretamente la capacitación *cross-cultural* en términos de sus caracteres, alcance y vínculos para prevenir fracasos en el proceso de expatriación. Posteriormente, se exploran algunas variables críticas asociadas con la potencial efectividad de la referida práctica, para continuar con la explicación del proceso con fundamento en algunas teorías organizacionales. Finalmente se hacen los señalamientos y las reflexiones respectivas en la materia.

---

<sup>1</sup> En el presente estudio se refiere al que vive fuera de su patria y ha sido encomendado por una organización a cumplir determinados propósitos laborales o profesionales.

### **Capacitación *cross-cultural*: definición, caracteres y alcance**

Para Handler y Lane (1998), la tendencia hacia el incremento de la globalización seguirá requiriendo el uso de personal expatriado y todo traslado internacional envuelve una compleja gama de factores en materia estructural, profesional y familiar. Consistente con su apreciación resulta lógico estimar que una desatinada gestión del recurso humano puede atentar no solamente en el logro de objetivos organizacionales, sino en los planes de carrera y en el ajuste emocional del personal transferido foráneamente. Ante ello y para el ámbito que concierne este estudio, la capacitación *cross-cultural* se erige como un instrumento agregado en el entramado del proceso de expatriación (Harvey, 1982), cuya finalidad es promover la adquisición de conductas y competencias de orden cognitivo y afectivo (Landis & Brislin, 1983); así como incorporar información, conocimiento y apoyo que permita entender, asimilar e integrar diferencias de orden cultural en materia de adaptación a nivel foráneo (Edmond, 2002). Incluso esta capacitación ha llegado a ser etiquetada como inteligencia cultural, en cuanto a la habilidad para adaptarse a nuevos contextos culturales (Fanjul, 2010).

En consecuencia y dado que el entrenamiento *cross-cultural* pretende el ajuste de quienes son enviados a otras latitudes, el encaje al nuevo ambiente debe concebirse de forma integral, examinando las variables organizacionales, profesionales y personales que diera lugar, de cara a alertar sobre algunas que potencialmente inadvertidas, infravaloradas o no vislumbradas en los planes de traslado puedan resultar críticas para garantizar la efectividad y adaptación esperada; este es el caso, por ejemplo, del involucramiento familiar en el referido proceso (Tungli & Peiperl, 2009). Entonces y bajo el contexto referido, el propósito fundamental del entrenamiento *cross-cultural* está enfocado en sensibilizar la actitud de las personas ante un nuevo ambiente y propiciar el ajuste, entendido este último como el grado de facilidad o dificultad enfrentado con relación a situaciones de orden social y laboral en el exterior (Lee & Van Vorst, 2010).

La estructura fundamental de la capacitación comprende un cuerpo de contenidos y variadas metodologías (Bennett, Aston, &

Colquhoun, 2000; Blassingame, 2002; Harzing, 2001; Morris & Robie, 2001), y su alcance suele centrarse más en el expatriado como sujeto principal de análisis y, ocasionalmente, en el núcleo familiar como actores moderadores de la transferencia. En tal sentido, los contenidos programáticos en el área de la capacitación se erigen como la piedra angular del respectivo proceso, contribuyendo como instrumentos tendentes a valorar las diferencias entre lugares de origen y destino e incrementar la comprensión intercultural; estos contenidos están generalmente ceñidos a temáticas vinculantes con (1) aspectos básicos y de carácter general acerca del país destino en términos geográficos, económicos, sociales, educativos, demográficos y legales, así como de valores, normas, costumbres, logros culturales y conexos, y (2) consideraciones asociadas a prácticas organizativas y comerciales (Black & Gregersen, 2000). De igual forma y bajo el plano metodológico, la inclusión de diferentes esquemas de trabajo asociados con material documental, seminarios con expatriados, uso de recursos tecnológicos, entrenamiento en sensibilidad, intercambios internacionales y técnicas de concienciación cultural (Harzing, 2001; Mendenhall & Stahl, 2000; Morris & Robie, 2001) persiguen ampliar el abanico de recursos para la asimilación de conceptos y apreciaciones, que inadecuadamente captadas puedan generar desajustes personales y profesionales en el ámbito del traslado.

### **Asistencia técnica como programa conexo a la capacitación *cross-cultural***

En materia *cross-cultural*, la capacitación representa el principal instrumento de apoyo conceptual proporcionado a los expatriados para entender los comportamientos en las localidades destino hacia donde son transferidos; sin embargo, cuando se trata este tipo de programa de corte mayoritariamente documental pudiese estar separada o no siempre incluida otra vertiente de alto impacto en el referido proceso, cuyo fin es reducir de manera práctica la tensión derivada por la incertidumbre del cambio y coadyuvar en el manejo de incidentes cotidianos, que suelen agotar emocionalmente durante la estancia en el país de asignación. Concretamente, se habla

de la asistencia técnica, cuyos servicios suelen incluir: acomodación y traslado, trámites de inmigración y algún tipo de soporte específico que puede englobar desde información, orientación y sostén en materia de búsqueda de empleo al cónyuge, hasta planes de inversión, presentación de grupos de apoyo y aspectos circunscritos al ocio.

La postura presente en este trabajo es que aunque existen diferencias conceptuales y sistemáticas entre capacitación *cross-cultural* y asistencia técnica, estructuralmente esta última debe prestarse indistintamente del tipo de expatriado en términos de su misión, tiempo de estancia o acompañamiento familiar. Además, derivado de que el apoyo recibido termina convirtiéndose en experiencia y conocimiento acumulado, la asistencia debe adjuntarse como parte integral de la capacitación, de cara al aprovechamiento organizacional. En consecuencia y a efectos de este estudio, se incluye esta vertiente dentro de la capacitación *cross-cultural*, salvo que por circunstancias particulares deba hacerse algún señalamiento puntual para identificar algún tipo de diferenciación necesaria.

### **Capacitación *cross-cultural*: algunos indicadores y causas de fracasos externos**

Una exitosa transferencia debe incluir entre otros elementos la preparación y el apoyo tanto del ejecutivo como de su familia (Álvarez & Gómez, 2009; Álvarez, Gómez, & Contreras, 2011). Asimismo, la posesión de competencias interculturales constituye un prerrequisito de éxito en el plano internacional (Rajshkhar & Todd, 2011). Al considerar esto, la capacitación *cross-cultural* termina constituyendo uno de los elementos que, inserto en el proceso de expatriación, puede ser utilizado por las organizaciones para adquirir destrezas, facilitar el ajuste y sentar las bases de ventajas competitivas como elementos diferenciales frente a los competidores (Hanzmann, 2016; Moon, 2010; Wang & Tran, 2012).

Con miras a evitar o reducir la brecha de lo que representa un fracaso externo medido en términos de un retorno prematuro, un deficiente desempeño, el abandono de la empresa (Baruch & Altman, 2002), postergaciones evitables de estancia o no regreso

de quienes son transferidos internacionalmente (Mirabal, 2006), un esquema de preparación cultural constituye una acción encaminada a facilitar la adaptación y, por lo tanto, minimizar los potenciales fracasos en materia de asignaciones foráneas. Cabe señalar que detrás de los indicadores mencionados, confluyen un conjunto de factores que, vinculantes con la dificultad de ajuste familiar y profesional, representan los elementos generalmente presentes en el proceso, sin demérito de otros más que de manera coyuntural (errada selección, razones de negocios o circunstancias personales), puedan impulsar desórdenes del recurso humano transferido en otras latitudes.

Siguiendo con estas apreciaciones, el desajuste familiar está considerado el principal factor de retorno temprano en las asignaciones extranjeras, derivado de la dificultad del cónyuge o del grupo familiar a reajustarse en la nueva cultura (Bauer & Taylor, 2001); por ello abarca de manera enunciativa: expectativas de trabajo no cubiertas del acompañante (Barbulescu & Bidwell, 2012); pérdida de identidad o lazos familiares que se dejan (Shaffer & Harrison, 2001); y, en general, dificultad en la asimilación de los estilos de vida del país destino, ante lo cual, resulta evidente la necesidad de que expatriado y acompañantes sean asistidos de manera integral en el proceso de transferencia (Von Borell, Broseghini, & Fiorio, 2013). De hecho y tomando en cuenta datos señalados por Brookfield Global Relocation Services (2010), cerca de dos tercios del personal transferido suele estar acompañado por su familia, en los casos que no sucede, el costo emocional derivado en el bienestar y satisfacción del personal trasladado por carecer del acompañamiento, tiende a incrementarse significativamente (Management ED, 2010). Estas circunstancias reafirman la relevancia del asunto en términos tanto operativos como estratégicos.

Complementariamente bajo la óptica profesional, la posible imprecisión oficial o la exigua conexión entre asignación foránea y planes de carrera representa un tema que, adicional a generar tensión, puede inducir a escasa sensación de pertenencia con la organización. Esto potencia, entre otras consideraciones, la rotación al regreso o fomenta el retorno temprano (Brewster & Scullion,

1997; Harzing & Christensen, 2004). Diversos estudios (Bennett, 1993; Feldman & Thomas, 1992; Tung, 1984) dan cuenta que los niveles de insatisfacción y posibilidad de búsqueda de un nuevo empleo por parte del expatriado pueden acrecentarse durante la estancia o al regreso. Esto se deriva de la insuficiente valoración de las habilidades adquiridas por aquel, de las pocas posiciones disponibles una vez de vuelta o de la percepción que tenga el expatriado acerca de la potencial pérdida de estatus, poder o reputación profesional (Barbian, 2002). Incluso y bajo estas circunstancias, el tema concomitante de la repatriación ha sido reconocido como una de las etapas del proceso de expatriación más complejas de administrar (Arnaez, Arizkuren, & Muñiz, 2012). Existe evidencia que señala que un altísimo porcentaje de empresas planifica esta fase una vez que el expatriado ha regresado (Gómez & Fernández, 2005), reafirmandose para el caso que ocupa este estudio, el riesgo susceptible por la no utilización del conocimiento o habilidades adquiridas (Hung-Wen, 2007) y por el deficiente apoyo institucional para la reducción del choque cultural inverso (Polanco, 2013; Sánchez, Sanz, & Aragón, 2007). Dado que las organizaciones invierten importantes recursos en el traslado y estancia de los expatriados, la forma como se escoja manejar la transferencia puede incidir en su éxito; ello incluye conectar conocimiento y experiencia adquirida con mejora profesional, ante lo cual la formación *cross-cultural* desempeña un relevante papel en el proceso. En tal sentido y como postura presente en este estudio, cualquier opción sustitutiva a la misma como parte inherente en la asimilación de prácticas sociales y administrativas debe examinarse con precaución, toda vez que, ante su ausencia, la medición de las destrezas adquiridas por otras vías podría presentar sesgos en términos de valoración y control.

### **Variables intervinientes en la rigurosidad de la capacitación *cross-cultural***

La adaptación de quienes se transfieren a latitudes extranjeras representa un tema de interés para asegurar que los objetivos previstos sean logrados (Bonache & Cabrera, 2005). Bajo la asunción que el proceso de transferencia internacional debe vincular expa-

triado y núcleo familiar (en los casos que diera lugar), al menos tres variables pueden considerarse intervinientes en la determinación de la rigurosidad y percepción de efectividad del referido proceso: la distancia cultural, el tipo de expatriado y el enfoque estratégico de la organización.

En relación a la primera consideración, cabe suponer que diferencias sustantivas en el plano cultural entre localidades de origen y destino puedan requerir de mayor firmeza en materia de capacitación en el área respectiva. Aunque algunos programas instructivos suelen hacer uso de los marcos clásicos desarrollados por Hofstede (2001), Kluckhohn y Strodtbeck (1961) y Trompenaars y Hampden-Turner (1997), para abordar diversas dimensiones culturales, no hay consenso en el área organizacional acerca de cuántas y cuáles son las competencias requeridas para iniciar un traslado internacional (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou, & Maznevski, 2008). Ante ello, algunos estudios han seguido abordando esa línea de trabajo, cual es el caso por ejemplo del Inventario de Adaptación-Cultura e Inventario de Competencias Culturales (Castro, 2011, 2012). Tanto más y con vista a la complejidad del asunto, Black, Ferzandi, Gregersen, Harrison y Shaffer (2006) llegan a señalar que, si bien un programa de capacitación puede servir para enseñar competencias de orden dinámico asociadas al conocimiento técnico, otras más de naturaleza relativamente estáticas y vinculantes con rasgos actitudinales podrían hacer más laboriosa la enseñanza.

Debe entenderse, por lo tanto, que algunos factores de orden puntual relacionados con características personales, así como otros elementos contextuales concernientes al marco legal e institucional del país destino, la calidad de los servicios públicos, la seguridad o el acceso a la educación, entre otros aspectos, pueden atentar contra la estabilidad física y emocional de los transferidos. En estos casos, la forma como se aborda ese tipo de cotidianidad crítica vinculante al ambiente desempeña un papel relevante. Si bien en la medida que exista mayor diferenciación cultural entre localidades de origen y destino, las temáticas conceptuales podrían demandar mayor rigurosidad, para incrementar la efectividad del conocimiento. Resulta igualmente necesario involucrarse de manera práctica

con la constatación *in situ* de cara a la interpretación adecuada de las diferencias, matices y explicaciones que dieran lugar. En ello, tanto el monitoreo conductual como la asistencia técnica desempeñan roles clave en el proceso.

En referencia al tipo de expatriado y con base en lo expresado por Álvarez y Gómez (2013) y Riusala y Suutari (2004), algunos de los roles fundamentales que llevan a cabo están circunscritos a cubrir la carencia de personal en determinadas localidades, controlar operaciones en lugares destino, transmitir la cultura corporativa, coordinar específicas actividades, transferir y adquirir conocimientos, mejorar habilidades, incrementar la experiencia internacional y expandir el negocio. Ante ello, el papel a desempeñar por el personal transferido puede moderar el rigor de la capacitación *cross-cultural*, toda vez que los contenidos, métodos y asistencia posiblemente varíen en grado según el tipo de candidatos e incidan sobre la expatriación (Chunques, De Miranda, & Farina, 2014). Por consiguiente y tomando en cuenta para el caso que compete, que toda transferencia a localidades foráneas implica en cierta medida un ciclo de ajuste para el éxito del traslado (Gullahorn & Gullahorn, 1963; Pires, Stanton, & Ostensfeld, 2006), la administración del referido proceso debe ser distinguida entre un expatriado cuyo rol sea el de coordinar operaciones y cuya implicación con el entorno sea sustantivamente más complejo por la naturaleza de sus labores, que para otro cuya misión sea transferir conocimientos o ejecutar algún tipo puntual de operaciones y donde por contrapartida, sea menor la duración del traslado y más limitados los vínculos con el ambiente; por lo tanto, cabe esperar diferencias en profundidad conceptual y metodológica de la capacitación en distintos escenarios, ante lo cual y a título enunciativo más que limitativo, no se excluye que otro cuerpo de apreciaciones asociadas con los transferidos, tales como experiencia en movilidad internacional, duración de la estancia o características de la personalidad entre otras, puedan servir de moderadoras al referido rigor. Ello aplica consecuentemente y en su debida dimensión al núcleo familiar bajo los parámetros definidos en el proceso de la expatriación.

Bajo la visión más de la organización que de los transferidos, la necesidad y severidad de la capacitación *cross-cultural* puede estar en correspondencia con la tendencia estratégica de la firma; de hecho, los trabajos de Bartlett y Ghoshal (1992) y Doz y Prahalad (1984) apuntan que la adaptación a los requisitos estratégicos del ambiente internacional está más en función a la capacidad para desarrollar flexibilidad organizativa que a modificaciones de orden estructural, motivo por el cual las orientaciones estratégicas estipuladas en materia de internacionalización tienden a afectar el ajuste de determinados procesos; uno de ellos, bajo la presente postura, es la capacitación *cross-cultural*. De acuerdo a la clasificación en materia estratégica adoptada por Perlmutter (1965) en términos de etnocentrismo, policentrismo y geocentrismo, la profundidad y efectividad, el entrenamiento pudiese mantener vínculos con las referidas categorizaciones y enfatizar más en la necesidad de la citada práctica, cuando se trate de enfoques policéntricos o geocéntricos en donde las diferencias en la esfera cultural son más consideradas y, por consiguiente, se tiende a la adaptación y asimilación de esquemas en los mercados en los que se mantiene presencia.

Contrariamente y bajo una propensión etnocéntrica donde suelen primar políticas cuyo reflejo cultural proviene de la sede central y las formas de hacer las cosas se presumen mejores, la tendencia se orienta a que los cargos clave no solamente sean ocupados por personas del país de origen de la matriz (Kopp, 1994), sino que la centralización de recursos, responsabilidades y desarrollo de acciones encaminadas a la transmisión y retención de conocimientos signen el proceso. Ante ello, los programas *cross-cultural* podrían verse incididos en términos de menor rigor, internalización y percepción de efectividad para la alta gerencia y mandos medios, salvo situaciones muy puntuales en las que deban asimilarse prácticas o contenidos vinculantes, legal y administrativamente, con las características del país destino. Basado en lo anterior, se formulan las siguientes proposiciones:

- $P_1$  La capacitación *cross-cultural* se erige como fuente de beneficio organizacional en la medida en que minimice el

riesgo de desajuste social y laboral del expatriado y sus acompañantes.

$P_2$  La capacitación *cross-cultural* incrementará su efectividad en la medida en que sus contenidos y procedimientos se ajusten de manera particular a la distancia cultural y al rol del expatriado.

$P_3$  La percepción de efectividad de la capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva estará incidida por el enfoque estratégico de la organización.

### **Capacitación *cross-cultural*: una explicación a través de distintos enfoques teóricos**

En la línea que ocupa el presente estudio, tres teorías de corte económico y organizacional contribuyen a establecer conexión con el tema objeto de análisis: la teoría de agencia (Jensen & Meckling, 1976), la teoría de costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975) y la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En tal sentido y partiendo de la razón por la cual las organizaciones envían expatriados y deben formarlos en materia *cross-cultural*, se referencian un cuerpo de relaciones en materia de contrato, costos, formas de gobierno, comportamientos oportunistas y necesidad de mecanismos de control, que sirven como elementos críticos para explicar parte del proceso.

Las organizaciones en su afán de obtener nuevos mercados allende sus fronteras recurren a la internacionalización, la cual y de acuerdo al enfoque escandinavo (Johanson & Valhne, 1977) puede: (1) pasar por diversas fases, (2) adoptar directamente un esquema de externalización temprana (Bell, McNaughton, & Young, 2001) o (3) bajo otras circunstancias, recurrir a las fusiones. Cuando alguna de tales situaciones se hace presente, suele acudir al expatriado para que cumpla determinadas misiones en los lugares destino; ante esto y como se ha venido señalando en párrafos anteriores, debe ser capacitado en el plano cultural y contextual.

Esta práctica bien concebida y agendada tiende a representar una ventaja competitiva para la organización, en la medida en que el conocimiento adquirido sea oportunamente aprovechado como insumo complementario, para reducir desajustes y facilitar la razón primaria de la transferencia, que es cumplir con los propósitos asignados. En consecuencia y bajo la asunción que el candidato susceptible de traslado externo ha sido seleccionado de acuerdo a los parámetros establecidos internamente, surge bajo la *teoría de agencia* una relación principal-agente (organización-expatriado), a través de un acuerdo generalmente formal; en este acuerdo tienden a estar especificados un conjunto de normativas y actividades que son aceptadas de manera consensuada por ambos firmantes. Cláusulas o aspectos mayoritariamente circunscritos a lapsos de permanencia, beneficios, conductas esperadas, metas, soporte al expatriado y capacitación suelen integrar de manera fundamental este tipo de contratos.

En el caso puntual que atañe al estudio y como forma de gobierno para gestionar la formación *cross-cultural*, la organización puede recurrir al menos a tres opciones: (1) ir a lo interno ante lo cual y de acuerdo a Coelho, Di Diego y Macke (2016) el área puede dar soporte para la creación de la estructura necesaria en materia de transferencia de conocimientos; (2) acudir al mercado (firmas consultoras); o (3) usar una combinación de ambas figuras, de cara a procurar la forma más eficiente en el respectivo manejo. Sea cual fuere la elección y dado que el personal expatriado es más costoso que el personal doméstico (Doherty & Dickmann, 2012), la organización deberá asumir un conjunto de erogaciones que, asociadas en este caso a la referida formación y socialización, representan *costos de transacción* (Jones & Wright, 1992); estos costos, denominados en nuestro caso de aprendizaje (*ex ante*), procuran asegurar el desarrollo de competencias y la asimilación de información que vinculantes con valores, normas, costumbres, prácticas de negocios y cualesquiera otras consideraciones necesarias faciliten, para el ajuste del candidato y su grupo familiar. Ello no excluye que otros costos de naturaleza *ex post* se hagan presentes, los cuales asociados con el control y los compromisos posteriores, procuran

el seguimiento del personal transferido o el eventual redimensionamiento de condiciones que ameriten el ajuste. La eficiencia de a quién recurrir será determinada por la organización, entendiendo en principio que si la capacitación *cross-cultural* no forma parte de sus actividades medulares, muy posiblemente se recurra al mercado para hacer uso de tales servicios.

Derivado de ello y en la medida en que la firma tenga más confianza en que el expatriado actuará según los términos previstos en el contrato, el apoyo de la vía formativa tenderá a ser relevante para el ajuste y desempeño, y menores deberán ser los costos de control. Tanto más, y bajo la potencial presunción de riesgo moral sustentado en la teoría de agencia en la cual el agente (expatriado) pueda llegar a procurar objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (empleador), la organización tendría facultad de actuar en el plano estructural estableciendo controles. Algunos de esos controles y para el caso específico de la capacitación *cross-cultural* podrían estar asociados con el chequeo de la calidad del aprendizaje impartido en relación con el desempeño, la aplicación de sanciones o el uso de mentores para monitorear el proceso de adaptación y comportamientos críticos, tanto del expatriado como de su núcleo familiar, que alerten acerca de posibles desajustes. De hecho, algunas señales de orden consecuente asociadas con incorridos, percepciones erradas, desajustes funcionales o familiares, ambigüedad laboral durante la estancia o al retorno, e incluso, oportunidades laborales surgidas en la localidad destino de interés para el expatriado, representan indicativos de situaciones susceptibles de propiciar conflicto de intereses.

En este particular y de acuerdo a la teoría de capacidades dinámicas, ese conocimiento cultural, social y laboral derivado de la capacitación *cross-cultural* representa una de las ventajas competitivas adquiridas por los expatriados. Así, y en función a la teoría señalada, cualquier ventaja competitiva que se obtenga debe mantener correspondencia con los factores endógenos y exógenos vinculantes a la organización (Wang & Ahmed, 2007; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) y ser valorada, explotada y replicada según sean las circunstancias; por lo tanto, y siguiendo a Bastida (2015), para

aprovechar esa ventaja competitiva, la organización deberá hacer uso del conocimiento que posee el talento humano que forma parte de su plantilla, el cual fue formado para cumplir con propósitos tanto organizacionales como profesionales.

En el punto que concierne a este estudio, la absorción puede ser replicable en entornos donde se requiera del referido saber para generar diferenciación o ser transferida como información y experiencia a otros participantes. Cabe entender entonces, que las empresas han de ser capaces de aprovechar esas preeminencias, para potenciar el aprendizaje organizativo por intermedio de las personas, los puestos y los conocimientos (Bonache, 2010); por consiguiente, una práctica de recursos humanos de corte internacional cual es la capacitación *cross-cultural* con todas las implicaciones que conlleva, no debe tratarse aisladamente sino aparejarse con políticas coherentes, que permitan integrar de manera estratégica el desarrollo de competencias interculturales y conectar claramente el beneficio del aprendizaje con el progreso del personal transferido (Donado, 2015; Zatko, 2014); por lo tanto, centrarse exclusivamente en la evaluación de los objetivos alcanzados externamente descuidando la valoración del cuerpo de competencias laborales y culturales adquiridas, representa decisiones que contravienen, bajo nuestra apreciación, las buenas prácticas del proceso de expatriación como conjunto.

Ante ello y en razón de comenzar a cerrar la brecha entre la importancia percibida por el expatriado en relación con su planificación de carrera y las políticas conexas desarrolladas en el particular, resulta pertinente establecer esquemas de trabajo que, con base en una programación presalida, permitan demostrarle al empleado las habilidades técnicas o interculturales que necesitará desarrollar en el plano internacional. Estos esquemas también deben garantizar que la experiencia, los conocimientos y las actitudes adquiridas como consecuencia del traslado y apoyo a través del mismo entrenamiento serán medidas, valoradas y conectadas en el plano profesional. De lo contrario, la presencia de contratos, la asunción de cualquier tipo de costos y el uso de mecanismos de control de orden meramente contingente, como elementos integrantes de la

práctica que atañe este estudio, no necesariamente serán capaces de avalar por sí mismos el adecuado aprovechamiento institucional del conocimiento adquirido, y eventualmente convertir la capacitación en una ventaja más de orden personal que organizacional; por lo tanto y derivado de los planteamientos anteriores, se formulan las siguientes proposiciones:

- $P_4$  La capacitación *cross-cultural* representa una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que el conocimiento adquirido sea aprovechado por la organización.
- $P_5$  La capacitación *cross-cultural* representa una fuente de ventaja competitiva, en la medida en que mantenga articulación para formar activos valiosos en materia internacional.
- $P_6$  La desconexión entre la capacitación *cross-cultural* y las políticas de desarrollo de carrera puede servir de ventaja competitiva más al expatriado que a la organización.
- $P_7$  La presencia de mecanismos planificados de control en el proceso de capacitación *cross-cultural* contribuye a reducir riesgos de comportamientos oportunistas por parte de los expatriados.

## Discusión

La capacitación *cross-cultural* (la cual incluye el apoyo técnico) constituye una práctica de recursos humanos que, vinculante al área internacional, presenta numerosos matices tanto en su aplicación como en términos de control, medición e incluso percepción de efectividad. Como parte de su análisis, diversas apreciaciones deben señalarse:

- (1) Es necesario estar claro en el objetivo de la capacitación *cross-cultural*. A tal efecto, debe estar diseñada para informar, concienciar y desarrollar habilidades tanto al expatriado como a

sus acompañantes, sobre el manejo de aspectos culturales y contextuales circunscritos en un entorno internacional. Su impacto básico es facilitar el ajuste y consecuentemente incidir en desempeño, si bien esta variable puede igualmente estar supeditada a numerosos factores y requerir de análisis más complejos; por lo tanto, no es una panacea contra todas las dificultades que se pueden encontrar en el camino y, aunque constituye un importante componente de intervención, su efectividad puede estar sujeta a diversos condicionantes y no taxativamente a la naturaleza de sus contenidos; por consiguiente, cabe entenderla como un recurso para el ajuste social y laboral en latitudes externas y, en definitiva, como una vía de apoyo para incrementar la posibilidad de éxito del rol a desempeñar.

- (2) El entrenamiento *cross-cultural* no debe enfocarse aisladamente y, por tanto, su conexión con otras prácticas y políticas de recursos humanos se hace necesaria. En tal sentido, una selección errada, políticas remunerativas inapropiadas y desarticulación con los planes de asistencia al retorno pueden atentar no solamente contra el expatriado sino, estratégicamente, contra la organización; por lo tanto, precisar si la elección del candidato está ajustada a variables técnicas, culturales y actitudinales vinculantes al traslado; determinar si la transferencia externa obedece a un plan preconcebido de desarrollo profesional; y medir la relación costo-beneficio del traslado representan algunas de las interrogantes que deben contestarse antes de decidir al respecto. Cabe señalar en lo que respecta a este último planteamiento que, aun cuando pudiese haber diferencias apreciativas en términos de cuantía sobre el costo del empleado asignado internacionalmente, la decisión de transferir personal involucra puntualmente, para el caso que compete este estudio, erogaciones o inversiones en capacitación y asistencia; estas merecen ser redituadas, bien sea por la efectividad generada para el ajuste externo, por la replicación del conocimiento y experiencia adquirida o por la

ventaja competitiva que deriva el aprendizaje para la gestión organizativa en otras latitudes.

- (3) El énfasis en materia de capacitación *cross-cultural* puede diferir, según las firmas, tomando entre otras consideraciones la tendencia estratégica, el riesgo del país, el tipo de estructura o cualesquiera otros condicionantes, incluyendo entre estos, la versatilidad y el rol más activo del departamento que asiste al expatriado como recurso sustitutivo de apoyo. Tanto más, la definición del lapso durante el cual deben permanecer los programas asistiendo a los expatriados y al grupo que lo acompaña representa un elemento crítico de análisis; esto es así porque, cuando se lleva cierto período en el país destino y se ha pasado las instancias que implica la introducción, el choque y la valoración intercultural, la formación conceptual *per se* puede perder cierta vigencia toda vez que la confianza y el autoaprendizaje suelen incrementarse para aplicar los nuevos comportamientos. En ese sentido, capacitar durante las primeras fases de la expatriación, pero mantener a lo largo de la transferencia la asistencia logística al expatriado y su grupo familiar, podría contribuir a mitigar circunstancias críticas que requieren de soporte institucional y que, en su conjunto, servirían para valorar positivamente este tipo de programas, aun cuando no se haga uso del mismo de manera recurrente.
- (4) Un retorno prematuro del personal expatriado o cualesquiera otros indicadores como elementos evidentes de un fracaso en la transferencia puede estar solapado por circunstancias no detectables de forma palpable y, en consecuencia, atribuirse a la ineficacia de la capacitación *cross-cultural* para generar el ajuste previsto; por lo tanto, y ante situaciones de orden coyuntural susceptibles de presentarse en el ambiente social y laboral en otras latitudes, la efectividad real y percibida de la práctica referida debe enfocarse multifactorialmente y en función a los casos respectivos.

## Reflexiones finales

En materia de capacitación *cross-cultural*, algunas cuestiones quedan pendientes para seguir profundizando. Una de ellas es ahondar en la creación de instrumentos o indicadores para validar el impacto directo entre adaptación y desempeño, ya que algunas circunstancias asociadas a caracteres de la personalidad, autoaprendizaje, experiencia en movilidad o sustitutos de tipo compensatorio, por ejemplo, pueden desvirtuar el verdadero efecto generado por la capacitación en sus estadios tanto iniciales como posteriores. En tal sentido, una combinación de variables técnicas, actitudinales, familiares y circunstanciales deben, a nuestro juicio, formar parte del esquema.

Otra es entender que la formación y el apoyo *cross-cultural* deben enfocarse al menos bajo tres vertientes estableciendo las prioridades respectivas: la empresarial, la profesional y la familiar. La primera se debe enfocar en la búsqueda de ventajas competitivas, dado que el aprendizaje adquirido tiende a incidir no solamente en el rendimiento o en el sentido de pertenencia, sino a impactar en diversas variables que mejoran las capacidades organizativas. La segunda debe estar enfocada en el enriquecimiento de la experiencia social y laboral obtenida en la localidad destino y, por tanto, útil en el crecimiento, estima y conexión con carrera del personal transferido. La última, solamente en los casos que diera lugar, debe estar supeditada a garantizar la asistencia o algún tipo de compensación colateral al grupo familiar, para facilitar la integración como conjunto y reducir la posibilidad de fracasos externos potencialmente imputables al expatriado.

Finalmente, aunque la capacitación *cross-cultural* representa una importante fuente de ventaja competitiva en un mundo altamente globalizado, a manera crítica, debe puntualizarse lo siguiente: (a) un acuerdo entre las partes como regulador y mecanismo de control de la transferencia, no necesariamente blindará el comportamiento esperado del expatriado aun con capacitación *cross-cultural*; (b) algunos retornos prematuros o postergaciones de estancia como indicadores primarios de fracaso externo pueden estar justi-

ficados, sin ser atribuidos a temas de desajuste vinculantes con la capacitación; (c) la posibilidad de desvalorización del estatus o la pérdida de empleo por incumplimiento, en los lapsos de estancia o desempeño previstos, puede incidir en que la adaptación del expatriado ocurra indistintamente de las circunstancias, ante lo cual la medición del impacto de la capacitación podría sesgarse; y (d) las organizaciones, como parte de su autonomía, pudiesen decidir no decantarse por la capacitación *cross-cultural*, bien sea porque la consideren costosa e inadecuada o porque, estratégicamente, estimen la existencia de otras opciones sustitutivas en el particular. Ante ello, se amerita que estas consideraciones sean ahondadas, no solamente como parte de las complejidades inherentes al tema, sino colateralmente por la necesidad de incrementar la visibilidad del tópico dentro del proceso de expatriación, cuyo impacto en materia organizacional y profesional es evidente.

### Referencias

- Álvarez, M., & Gómez, S. (2009). *El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Álvarez, M., Gómez, S., & Contreras, I. (2011). *Políticas de expatriación en multinacionales: Visión de las personas*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Álvarez, M., & Gómez, S. (2013). *Políticas de expatriación en el contexto económico actual: Visión de las empresas*. Navarra, España: Ernst & Young-IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Arnáez, N., Arizkuren, A., & Muñiz, M. (2012). Reflexiones sobre las prácticas de gestión y factores que favorecen la repatriación. En M. Muñiz Ferrer, J. Labrador Fernández & A. Arizkuren Eleta (Eds.), *Internacionalización y capital humano* (pp. 165–202). Madrid, España: Pontificia Universidad de Comillas.
- Barbian, J. (2002). Return to sender. *Training*, 39(1), 40–43.

- Barbulesco, R., & Bidwell, M. (2012). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3), 1–20.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational management. Text, cases and readings in cross-order management*. Londres, Reino Unido: Irwin.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239–259.
- Bastida, M. (2015). Do brain drain ao brain gain: Expatriación, emigración e competitividade empresarial. *Revista Galega de Economía*, 24(3), 49–64.
- Bauer, T., & Taylor, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *Academy of Management Executive*, 15(4), 135–137.
- Bell, Y., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
- Bennett, R. (1993). Meeting the challenges of repatriation. *Journal of International Compensations and Benefits*, September/October, 28–33.
- Bennett, R., Aston, A., & Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management*, 3(2–3), 239–250.
- Black, S., & Gregersen, H. (2000). High impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, 39(2–3), 173–184.
- Blassingame, K. (2002). Strangers in strange lands. *Employee Benefit News*, 16(8), 31–32.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2005). La gestión de expatriados. *Dirección de Personas* (2a ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Bonache, J. (2010). El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. *Universia Business Review*, 27(3) 1–16.

- Brewster, C., & Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 32–41.
- Brookfield Global Relocation Services (2010). *Global relocation trends: Survey report*. Nueva York, NY: Windham International.
- Chunques, V., De Miranda, E., & Farina, M. (2014). Distância psíquica no processo de internacionalização: A percepção dos expatriados brasileiros. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(3), 57–77.
- Castro, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología de la Universidad de Murcia*, 27(2), 507–517.
- Castro, A. (2012). La evaluación de las competencias culturales: Validación del inventario ICC. *Interdisciplinaria*, 29(1).
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, 4(16), 386–405.
- Coelho, A., Di Diego, E., & Macke, J. (2016). Transferencia intercultural de conocimiento y el papel del área internacional de recursos humanos. *Invenio*, 19(36), 89–105. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590006](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590006)
- Collings, D. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253–261.
- Doherty, N., & Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3434–3454.
- Donado, A. (2015). El choque cultural en la internacionalización empresarial. *Magazín Empresarial*, 11(27), 39–48.
- Doz, Y., & Prahalad, C. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55–72.
- Edmond, S. (2002). Exploring the success of expatriates of U.S. multinational firms in México. *International Trade Journal*, 16(3), 233–255.

- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE*, 856, 7–19.
- Feldman, D., & Thomas, D. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 271–293.
- Gómez, S., & Fernández, L. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas*. Navarra, España: IESE Business School–Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, Universidad de Navarra.
- Gullahorn, J. T., & Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of Social Issues*, 19(3), 34–47.
- Handler, Ch., & Lane, I. (1998). Career planning and expatriate couples. *Human Resource Management Journal*, 7(3), 67–78.
- Hanzmann, Z. (2016). *How can companies ensure successful expatriate assignments? Examining important antecedents of assigned expatriates' cross-cultural adjustment in the light of new trends in global mobility* (Tesis de Maestría). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Harvey, M. (1982). The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53–59.
- Harzing, A. (2001). Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366–379.
- Harzing, A., & Christensen, C. (2004). Expatriate failure: Time to abandon the concept? *The Career Development International*, 9(7), 616–626.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Londres, Reino Unido: Sage Publishing.
- Hung-Wen, L. (2007). Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403–413.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johanson, J., & Valhne, J. (1977). The internationalization of a firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Jones, G., & Wright, P. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personal and Human Resource Management*, 10, 271–299.
- Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581–599.
- Landis, D., & Brislin, R. (1983). *Handbook on intercultural training* (Vol. 1). Nueva York, NY: Pergamon Press.
- Lee, L., & Van Vorst, D. (2010). The influences of social capital and social support on expatriates' cultural adjustment: An empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, 27(3), 628–649.
- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5(3), 355–388.
- Lovvorn A., & Chen J. (2011) Developing a global mindset: The relationship between an international assignment and cultural intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 275–283.
- Management ED. (2010). *La nueva dinámica de las políticas de expatriación* (Núm. 1518) Recuperado de [www.especialdirectivos.es](http://www.especialdirectivos.es).
- Mendenhall, M., & Stahl, G. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, 39(2–3), 251–265.

- Mendenhall, M., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., & Maznevski, M. (2008). *Global leadership: Research practice and development*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Mirabal, A. (2006). *Efecto moderador de la cultura, el contexto y la estrategia sobre las prácticas de entrenamiento y asistencia cross-cultural para expatriados* (Disertación doctoral no publicada). Universitat de Valencia, Facultad de Economía, Valencia, España.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group and Organizational Management*, 35(4), 456–493.
- Morris, M., & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training & Development*, 5(2), 112–125.
- Perlmutter, H. V. (1965). Three conceptions of a world enterprise. *Revue Economique et Sociale*, May, n.p.
- Pires, G., Stanton, J. & Ostefeld, S. (2006). Improving expatriate adjustment and effectiveness in ethically diverse countries: Marketing insights. *Cross Cultural Management*, 13(2), 156–170.
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de los recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Análisis Económico*, 67(28), 78–91.
- Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., & Susaeta, L. (2010). *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional*. Barcelona, España: IESE Business School/Fundación BBVA. Recuperado de [www.iese.edu/research/pdfs/estudio-117.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-117.pdf)
- Rajsherkar, G., & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004–1010.
- Right Management (2013). *Global leadership trends*. Recuperado de: [www.manpowerGroup.com](http://www.manpowerGroup.com)

- Riusala, K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743–770.
- Sánchez, M., Sanz, R., & Aragón, B. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272–1281.
- Shaffer, M., & Harrison, D. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 238–254.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gregersen, H., Black, S., & Ferzandi, L. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109–125.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). Londres, Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing.
- Tung, R. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129–143.
- Tungli, Z., & Peiperl, M. (2009). Expatriate practices in Germany, Japanese, U.K. and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes. *Human Resource Management*, 48(1), 153–171.
- Von Borell, F., Broseghini, N., & Fiorio, A. (2013). Suporte organizacional e adaptação de cônjuges e expatriados: Uma análise por meio de equações estruturais. *Revista Gestão & Tecnologia Pedro Leopoldo*, 13(3), 51–76.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.

- Wang, Y., & Tran, E. (2012). Effects of cross-cultural training and language training on expatriates' adjustment and job performance in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 327–350.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York, NY: Free Press.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zatko, M. (2014). *La gestión de expatriados: La adaptación cultural en la Argentina* (Trabajo de graduación para optar al título de Contador Público y Administración de empresas). Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado de [udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10838](http://udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10838)

Este artículo forma parte del proyecto de investigación titulado Cursos de capacitación y desempeño profesional financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad Centro-Occidental Lisandro Alvarado.

---

### **Cómo citar este artículo:**

Mirabal Martínez, A. (2017). La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva. *Fórum Empresarial*, 22(2), 31–57.

---

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).