



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

GESTIÓN DE RRHH Y EQUIPOS DE TRABAJO MULTICULTURALES EN EMPRESAS INTERNACIONALES

Alumno: Rocío Almazán Morales

Mayo, 2019

RESUMEN

En un mundo globalizado, es de vital importancia que las empresas que llevan a cabo su actividad en diferentes países cuenten con personal cualificado en competencias internacionales, para realizar una gestión eficiente y de calidad de sus negocios. La empresa internacionalizada decide si todos sus negocios van a ser controlados desde su sede central, o si desea ubicar nuevas filiales en el extranjero. A su vez, decide si el personal encargado de dichos negocios internacionales va a ser personal local del país de destino o en cambio, se opta por la expatriación de sus empleados. Con esta acción, los empleados han de trabajar conjuntamente formando equipos multiculturales comprometidos con la organización y con la consecución eficiente de los objetivos previamente establecidos.

En el desarrollo del trabajo nos centraremos en conocer la gestión de Recursos Humanos en ambientes multiculturales, y cómo se crean, gestionan y resuelven problemas los equipos multiculturales.

ABSTRACT

In a globalized world, it is vitally that companies that carry out their activity in different countries have qualified staff in international competences, to perform an efficient management and quality of their businesses. The international company decides if all its businesses are going to be controlled from its headquarters, or if it wants to locate new subsidiaries abroad. At the same time, it decides if the personnel in charge of these international businesses will be local personnel of the destination country or instead of it will opt for the expatriation of it employees. With this action, the employees have to work together to form multicultural teams committed to the organization and the efficient attainment of previously established objectives.

In the development of this work we will focus on knowing the management of Human Resources in multicultural environments, and how the multicultural teams are created, managed and they solve the problems.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	5
1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	7
1.1. La internacionalización de la empresa	7
1.2. Motivos de la Internacionalización	9
1.3. Ventajas de la Internacionalización.....	10
1.4. Desventajas de la internacionalización	12
2. EL CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	14
2.1. La gestión de expatriados.....	16
2.2. Políticas de dirección de Recursos Humanos para un proceso de expatriación. 18	
2.2.1. Reclutamiento y Selección de los candidatos	19
2.2.2. Formación y Desarrollo profesional	22
2.2.3. Compensación	23
2.2.4. Periodo de expatriación.....	26
2.2.5. Proceso de repatriación.....	26
3. EQUIPOS DE TRABAJO MULTICULTURALES	29
3.1. Trabajo en equipo.....	29
3.2. Equipos multiculturales	30
3.3. Buenas prácticas para la gestión de los equipos multiculturales	32
3.4. Ventajas e inconvenientes de los equipos de trabajo multiculturales.....	34
4. ESTUDIO EMPÍRICO.....	38
4.1. Objeto del estudio	38
4.2. Técnica de investigación.....	38
4.3. Elección de la empresa y persona sujeto del estudio	41
5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	42
6. CONCLUSIONES.....	45

7. BIBLIOGRAFÍA.....	47
-----------------------------	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Transcripción de la Entrevista	49
--	-----------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estrategias competitivas internacionales.....	8
Gráfico 2. Proceso seguido por el departamento de RRHH para la expatriación.....	18
Gráfico 3. Criterios relevantes para la selección de expatriados.....	21
Gráfico 4. Beneficios obtenidos por todos los expatriados.....	25
Gráfico 5. Beneficios obtenidos por los expatriados según el país de destino.....	25
Gráfico 6. Situación de los repatriados en multinacionales españolas frente a multinacionales extranjeras	28

INTRODUCCIÓN

Como podemos observar en numerosas empresas, tanto de nuestro país como de otros países, existen una gran cantidad de equipos de trabajo multiculturales que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común a nivel de equipo y un objetivo global a nivel de organización.

La extensa diversidad de culturas que existen dentro de un mismo territorio, debido a los movimientos migratorios de personas de todos los rincones del mundo, ha hecho posible que sin hablar el mismo idioma y siguiendo unas pautas de vida diferentes, estas personas sean capaces de poner en marcha un equipo de trabajo. De este modo se comparten distintas formas de pensar y actuar lo que enriquece tanto a los individuos pertenecientes al grupo como a la organización en su conjunto.

Por ello, el objetivo principal de este trabajo fin de grado es estudiar a estos grupos de trabajo desde su inicio. Cuando hablamos de inicio nos referimos a que vamos a estudiar: qué pautas debe seguir la empresa antes de realizar estos equipos, cómo ha de formarlos y gestionarlos para que sea eficaces y eficientes, y cuáles son los métodos necesarios para que éstos se realicen y se mantengan en el tiempo; consiguiendo con todo ello que se obtengan los objetivos para los cuales han sido creados.

Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, comenzaremos hablando sobre qué es lo que lleva a una organización a internacionalizarse y convertirse en una multinacional, es decir, cómo le afecta la internacionalización y globalización en la que nos encontramos actualmente, y el enriquecimiento que eso supone para el mundo empresarial. Continuaremos tratando temas relacionados con la gestión de Recursos Humanos en las empresas multinacionales y más específicamente nos centraremos en el la gestión de expatriados en el mercado de destino. Dentro de este punto trataremos temas referentes a: cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los integrantes del equipo de trabajo, tanto de expatriados como de trabajadores locales; qué sistema deben seguir los trabajadores y los directivos para que el equipo funcione correctamente; y la forma con la que dicho equipo debe afrontar las distintas amenazas y oportunidades del entorno en el que operan. Posteriormente, después de aclarar estos puntos, nos adentraremos en la explicación del modo de trabajo de los equipos multiculturales en las empresas internacionales. En este punto lo que pretendemos es dar a

conocer cómo trabaja este tipo de equipos. Hablaremos desde qué es lo que lleva a una organización a crear este tipo de equipos, hasta cuáles son las ventajas e inconvenientes de ponerlos en práctica, pasando por la gestión que ha de tener la organización sobre ellos y cuáles han de ser las características y formación de las personas que lo integran. Finalmente, haremos un estudio empírico a través de una entrevista a un trabajador que se encuentra inmerso en este mundo de los equipos multiculturales y que actualmente se está trabajando en uno de ellos. Con dicha entrevista conoceremos de primera mano cómo es trabajar en este tipo de equipos multiculturales y cuáles son los problemas a los que se enfrentan día a día. Obtendremos por tanto, una visión más realista y personal acerca de este estudio.

A modo de resumen, básicamente el análisis que se quiere hacer es ver si las empresas que llevan a cabo esta actividad y se adentran en entornos multiculturales muestran alguna diferencia con respecto aquellas que se quedan rezagadas en un entorno monótono y monocultural. También podremos conocer con nuestro estudio qué discrepancias pueden surgir dentro del equipo debido precisamente ante esa desigualdad cultural y cómo las organizaciones salen airoas o no de dichos problemas y diferencias. Se tratarán posibles dificultades que pueden surgir como consecuencia de esa relación profesional entre personas de distintas culturas y el enriquecimiento que supone para la organización mantener estos equipos de trabajo en los diferentes entornos donde opera. En conclusión, queremos dar a conocer la importancia que tienen actualmente los equipos multiculturales en el mundo y el enriquecimiento que eso supone para la sociedad en todo su conjunto.

1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

1.1. La internacionalización de la empresa

La globalización ha traído consigo profundos cambios en las economías de todos los países del mundo. El nivel económico mundial tiene bastantes consecuencias en la forma de operar de las empresas y por eso cada vez son más las que deciden adentrarse en mercados competitivos globales para intentar progresar en sus negocios; de este modo surgen las empresas internacionales.

Cabe destacar que no todas las empresas internacionalizadas trabajan del mismo modo pero si es verdad que todas ellas tienen un objetivo común, que no es otro que la maximización de los beneficios tanto a nivel global como a nivel de cada filial existente. Uno de los puntos más importantes a tener en cuenta por las empresas es saber escoger muy bien el país o países donde quiere desarrollar su actividad internacional estratégicamente, puesto que de esta decisión va a depender la victoria o el fracaso de la organización y la continuación o el abandono del mercado de destino.

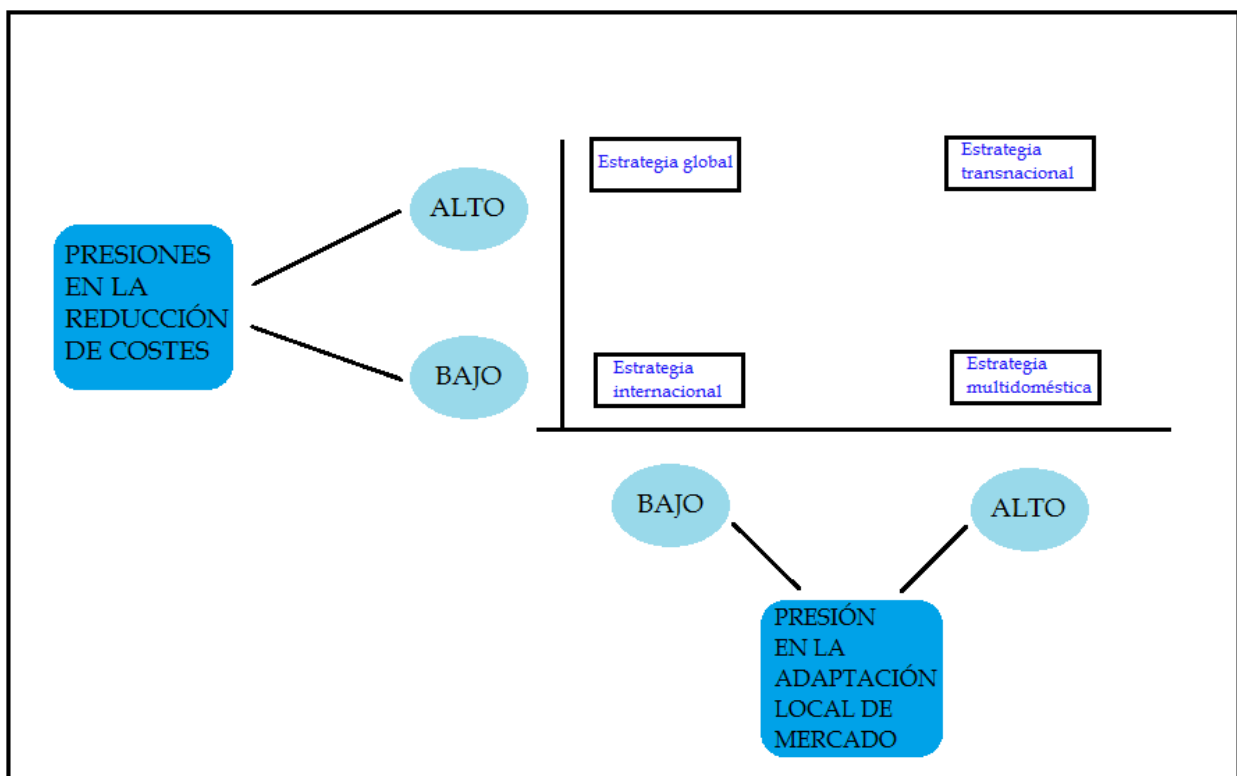
Según Navas y Guerras (2015) existen cuatro estrategias competitivas internacionales en función de su adaptación local y la reducción de costes. Las cuatro estrategias son:

- **Estrategia global.** Se le concede la mayor importancia a la reducción de costes. Apuesta por ofrecer en el mercado de destino productos similares a los del mercado nacional.
- **Estrategia multipaís o multidoméstica.** Apuesta por adaptar sus productos para atender a las necesidades de los diferentes mercados en los que se quiere introducir.
- **Estrategia transnacional.** Intenta recolectar las ventajas de la estrategia global y la estrategia multipaís o multidoméstica, consiguiendo con ello que el negocio individual tenga un pensamiento global y actuaciones locales. Lo consigue a partir de compartir el aprendizaje entre las distintas filiales.

- **Estrategia internacional.** Apuesta por un alto grado de diferenciación a partir de la innovación de sus productos y con una baja presión por la adaptación al mercado por la reducción de costes.

La gráfico 1 muestra estas cuatro estrategias competitivas internacionales según la adaptación al mercado y la reducción en costes de producción.

Gráfico 1. Estrategias competitivas internacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Cada empresa deberá escoger aquella estrategia con la que se sienta más relacionada y competitiva, es decir, considere que puede alcanzar una mejor posición en el mercado. Normalmente, son las grandes empresas las que dan este paso y se adentran en el mercado exterior, puesto que tienen el volumen suficiente como para hacer frente a todos los problemas que conlleva dicho paso. Nos referimos a las empresas multinacionales, que a diferencia de las empresas exportadoras, realizan inversión directa en el mercado exterior, se

adaptan a las necesidades del mercado donde quieren operar y generan empleo y oportunidades de negocio en dicho mercado de destino.

Es en estas empresas multinacionales en las que se centra el estudio del objetivo planteado en este trabajo fin de grado.

1.2. Motivos de la Internacionalización

Cuando una empresa decide poner en práctica un proceso de internacionalización es porque quiere seguir a la competencia y buscar nuevas formas de operar, las cuales le den la posibilidad de aumentar sus beneficios y ganarse una posición duradera y competitiva en los mercados donde lleva a cabo su actividad.

Según Barber y Darder (2016), existen factores impulsores de la internacionalización y los llaman: factores push y factores pull.

- **Los factores push.** Hacen referencia a las condiciones del mercado nacional. Es el caso de enfrentarse a un mercado nacional saturado, un ciclo de vida del producto en declive en dicho mercado, una situación de descenso de la población, alzamiento de los costes de los factores necesarios para la elaboración y venta del producto, y un inestable marco político.
- **Los factores pull.** Hacen referencia a la visión que tienen los directivos sobre las posibilidades de negocio en otros mercados. Se deben a motivos relacionados con la adquisición más económica de los recursos necesarios, conseguir economías de escala buscando la eficiencia, seguir a los competidores para no quedar marginados en el mercado, o la aparición de mercados muy favorables para la inversión.

Estos factores justifican la estrategia internacional de la empresa que puede venir motivada por distintas razones. Una de estas razones es el aumento de los beneficios, como ya se ha citado anteriormente; otra razón es la diversificación de los riesgos regulatorios, puesto que a medida que los mercados están más diversificados, los reguladores de éstos también lo son y por lo tanto una empresa no dependerá única y exclusivamente de un solo organismo regulador; una tercera razón es contar con un equipo de trabajo competente y dispuesto a

afrontar cambios, de tal forma que sean capaces de transferir sus conocimientos en los nuevos mercados y sufrir los cambios necesarios para adaptarse a cada situación de la forma más objetiva posible; y por último una cuarta razón es ver en los mercados emergentes una buena forma para ser pioneros en una actividad y conseguir monopolios durante determinados periodos de tiempo.

1.3. Ventajas de la Internacionalización.

Cuando una organización se internacionaliza no solo ella obtiene beneficios si no que también se producen beneficios para toda la sociedad y la economía en su conjunto.

A través de un estudio realizado por la EAE Business School (2018), las ventajas que ofrece la internacionalización a las empresas son:

- **Aumento de ventas.** Cuando una empresa comercializa en otros mercados a parte del suyo propio, tiene más posibilidades de aumentar las ventas y por consiguiente los ingresos, ya que intenta acaparar a más clientes.
- **Competitividad.** La empresa intenta mantener o incrementar su posición competitiva y para ello busca nuevas formas de comercialización y nuevos mercados que le den esa posibilidad de ser superior a la competencia y no quedar en una situación de inferioridad.
- **Diversificación del riesgo.** Cuando más dependencia tenga una empresa de su mercado nacional, mayor será el riesgo al que se somete ésta. Por eso, al internacionalizarse, las empresas diversifican este riesgo y resisten mejor a los ciclos económicos.
- **Experiencia.** Con la internacionalización, la empresa adquiere un mayor conocimiento y experiencia ante los cambios que se producen en el entorno y son capaces de gestionarlos de un modo más correcto.

- **Prestigio.** De cara al consumidor y a otras empresas, una organización que se abre a mercados extranjeros adquiere una mejor imagen y un reconocimiento por parte de estos.
- **Optimización de los costes.** Quizás sea una de las ventajas más importantes debido a que se reducen costes unitarios y se intentan aprovechar las economías de escala con el fin de producir allí donde los recursos sean más económicos para ahorrar costes.

Por otra parte, la internacionalización también ofrece una serie de ventajas a la sociedad. Algunas de estas ventajas pueden ser:

- **Crecimiento.** A medida que una empresa aumenta su cifra de negocios y aumenta su tamaño, se requiere más personal para llevar a cabo la actividad por lo que las cifras en la generación de empleo se incrementan.
- **Competitividad.** Cuando las empresas compiten entre sí, los clientes se ven favorecidos porque mientras ellas entran en una guerra de precios, los consumidores pagan menos dinero por productos de similar categoría. Siempre es necesario esta competencia, porque si no es así, se entra en un monopolio comercial en el cual los consumidores no tienen nada que hacer y deben pagar lo que “los grandes” estipulan sin consideración alguna.
- **Desarrollo económico.** A través de la inversión directa en el extranjero, las multinacionales crean una muy buena infraestructura en los mercados de destino. Con dicha infraestructura mejoran la economía del país receptor, creando con ello mejoras en la calidad de vida de las personas que trabajan y viven en dicho país.
- **Responsabilidad social.** La Responsabilidad Social Empresarial se refiere a las buenas acciones que las empresas hacen a favor de la sociedad. La RSE tiene en cuenta el bien social y por lo tanto se preocupa de que las decisiones que se lleven a cabo para que el desempeño de sus funciones tengan un impacto favorable en la

sociedad. Si por el contrario se toma alguna decisión que trae consigo un impacto negativo para la sociedad, se intentará poner los medios adecuados para que el daño sea mínimo. Es por ello que una empresa multinacional va a intentar aumentar los esfuerzos para la conservación del medio ambiente y que así sea percibido por el conjunto de la sociedad.

- **Desarrollo tecnológico.** A la hora de internacionalizarse, las multinacionales entran en el mercado objetivo con su tecnología y sus conocimientos sobre ella. Una vez dentro del mercado, estas empresas enseñan sus conocimientos tecnológicos a los empleados nativos del país receptor para que mejoren sus conocimientos en este área o incluso son ellos los que inculcan a la empresa nuevas tecnologías más eficientes. De este modo se traspa los conocimientos de unos a otros, haciendo a la sociedad más profesional y experta en este aspecto.

1.4. Desventajas de la internacionalización

Tal y como se ha comentado anteriormente, existen una gran cantidad de ventajas de la internacionalización, sin embargo no podemos olvidar que también la internacionalización de la empresa cuenta con una serie de desventajas o inconvenientes. Una publicación emitida por la EAE Business School (2018) nos habla acerca de los principales inconvenientes de la internacionalización, que no son otros que:

- **Mayores costes derivados de licencias u otras regulaciones.** No se pagan los mismos impuestos en un país que en otro y tampoco se rigen por las mismas regulaciones políticas. Es por esto que dependiendo del país en el que se quiere llevar a cabo la labor comercial, la empresa deberá hacer frente a una serie de costes que pueden ser más o menos altos en la medida de lo previamente establecido por la ley en el país en cuestión.
- **Dificultad en la comunicación por diferencias idiomáticas.** No se habla el mismo idioma en todos los países y eso puede provocar un problema a la hora de penetrar en un mercado que utiliza un idioma distinto al nuestro para comunicarse. El desconocimiento del idioma provoca problemas de

comunicación y entendimiento, por lo que no se puede llegar a acuerdos ni definir una relación comercial satisfactoria.

- **Falta de equipos profesionales.** El proceso de internacionalización no es un proceso sencillo ni fácil de manejar y por ello se requiere de la existencia de equipos de profesionales bien formados y preparados que lleven una buena gestión de la estrategia para afrontar todos los cambios que trae consigo la salida al mercado exterior.
- **Perspectivas a largo plazo.** La internacionalización de una empresa no es una labor que se haga realidad a corto y medio plazo, sino que más bien es una labor lenta que puede durar años en hacerse realidad. Cuando las empresas deciden internacionalizarse tienen que ser conscientes de que no es una tarea fácil y deben plantearse cuestiones tales como: cuáles son los objetivos que se persiguen con dicho proceso, qué capital económico y humano es necesario invertir para poder poner en marcha el negocio, ó cuáles son las estrategias y alianzas necesarias para poder obtener satisfactoriamente sus beneficios, entre otras.
- **Riesgo para los recursos naturales.** Estos recursos hacen referencia al carbón, el petróleo, u otros recursos de similares características que no son renovables. Si todas las empresas deciden poco a poco internacionalizarse, buscarán estos recursos en aquellos países donde existan y la forma de obtenerlo sea más barata con lo que estarán contribuyendo a la destrucción y desaparición de los mismos debido a su escasez. Este tipo de recursos son insustituibles y con su pérdida, pierden todos aquellos países que agotan esta fuente de ingresos.

2. EL CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El capital humano, las personas, son el motor de cualquier organización. No podemos olvidar que por más maquinaria que exista dentro de las instalaciones de una empresa, si no hay personal cualificado y bien formado para poder manejar dicho material, la empresa fracasa. La mayor parte de las organizaciones están de acuerdo en que necesitan en sus departamentos personal cualificado para lograr tanto sus objetivos internacionales como nacionales. Es en este punto cuando las compañías dan una mayor importancia a la gestión de los Recursos Humanos.

Según una publicación de la Escuela de Organización Industrial (EOI) en 2013, la gestión de los Recursos Humanos es la responsable de captar el capital humano dentro de una organización y coordinar a todos los trabajadores de la misma para conseguir una meta previamente establecida. Cuando la compañía multinacional decide poner en práctica su internacionalización hacia otros mercados, debe hacerlo con aquellos trabajadores mejor preparados para ello, de tal forma que sus productos satisfagan las necesidades de los nuevos clientes y de la empresa en su conjunto. El encargado de seleccionar a este personal es el departamento de Recursos Humanos de la organización. Este departamento gestiona las diferencias entre los trabajadores de los distintos países donde se comercializa para que dichas diferencias sean lo más positivas posible. Las diferencias se deben básicamente a la cultura, las costumbres y la forma de trabajar de cada país.

Para poder conseguir con éxito la estrategia internacional se debe seleccionar, como ya se ha dicho anteriormente, al mejor personal en este ámbito. La compañía debe de estudiar a cada individuo y conocer cuál es su experiencia internacional para poder asignarle tareas referentes a este proceso. Se tiene que potenciar el aprendizaje del empleado y hacerle ver que es un eslabón importante para esta tarea. De este modo cuando la organización decida abrir una filial en otro mercado, conocerá las características específicas que debe de tener el personal encargado de dicha filial en el mercado de destino, con el fin de conseguir que se obtengan los resultados esperados con la expansión realizada.

No perdamos de vista que el hecho de tener que gestionar eficientemente a personas de diferentes países en un mismo proyecto es bastante complicado, por no decir que es una de las tareas más difíciles a las que se someten las compañías multinacionales. La simple tarea de tener que actuar en un entorno y cultura diferente es complicada debido a que nos estamos enfrentando a diferencias en las motivaciones del personal, diferencias legales, diferencias

éticas, diferencias en el nivel de responsabilidad social, diferencias de religión, idioma, entre otras.

Existen cuatro enfoques, según Simon L (2007), a la hora de gestionar los recursos humanos en empresas multinacionales. Estos enfoques son:

- 1. Enfoque etnocéntrico.** La sede controla la gestión de los Recursos Humanos y son los expatriados del país de origen quienes ocupan los puestos de dirección y control de las filiales.
- 2. Enfoque policéntrico.** Trata de identificar a cada país como una entidad independiente por lo que la dirección y el control de la filial está en manos de personal nacional del país de acogida.
- 3. Enfoque regiocéntrico.** El empleado solo toma decisiones de ámbito regional, puede promocionar dentro de una misma región pero nunca será trasladado a la sede central.
- 4. Enfoque geocéntrico.** No tiene en cuenta la nacionalidad de su candidato ya que intenta ocupar el puesto con trabajadores altamente cualificados para dicho puesto de trabajo. Es el caso en el que cada una de las filiales va a controlar su política de Recursos Humanos.

Cada empresa deberá de elegir, con la ayuda del departamento de Recursos Humanos, el enfoque que mejor se adapte a sus necesidades de contratación de profesionales en sus filiales. La mayoría de las compañías optan por trasladar a sus trabajadores a las filiales de destino. Es así como surge el concepto de “expatriado”. Un trabajador es un expatriado cuando la empresa lo destina a una de sus filiales con el propósito de que realice una tarea profesional durante un tiempo determinado.

2.1. La gestión de expatriados.

En las empresas multinacionales, el capital humano lo podemos clasificar según la nacionalidad en locales o expatriados. Para Barber y Darder (2016), los expatriados son aquellos trabajadores que proceden del país donde se ubica la sede central de la organización o de un tercer país; y por el contrario, los empleados locales son aquellos que provienen del país donde se ubica la filial.

Tener expatriados es una decisión cara por lo que estos no van a ocupar puestos de nivel medio-bajo en la filial, sino que están destinados a ejercer como directivos ejecutivos, a desarrollar actividades de alto nivel de profesionalidad y a especialistas técnicos.

Antiguamente, los expatriados eran trasladados a las filiales para largos periodos de tiempo o incluso para toda la vida. Sin embargo, con la globalización han aparecido distintas formas de expatriación. Para Barber y Darder (2016), la más común es el envío del profesional a un destino internacional por un periodo de tiempo de cinco años. No obstante, en los últimos años se ha puesto en práctica el traslado de personal para un periodo inferior, es decir, el trabajador ya no tiene que quedarse a vivir en el país de destino puesto que ahora su estancia dependerá de la duración del proyecto para el cuál ha sido trasladado, desempeñará una tarea y volverá a su país de origen.

Las empresas envían a su personal a otros países por pura estrategia. Según Bonache (2002; 2010) las funciones y los motivos de los expatriados son:

- **Transferencia y adquisición de conocimientos.** El conocimiento es algo que se trabaja y se aprende, y es precisamente eso lo que enseñan las empresas a sus trabajadores. La forma de negociar, de comunicarse, de trabajar o de pensar es algo que cada compañía inculca a sus empleados. Por este motivo cuando se lleva a cabo la internacionalización, las empresas mandan a personal al extranjero para inculcar estos valores en el personal local de cada mercado de destino, con el fin de que éstos se rijan por los mismos valores. Esto hace que cada vez sean más los empleados locales que adquieren estos conocimientos, por lo que no es necesaria que los expatriados se queden permanentemente en dichas filiales, ya que se contratarán a más trabajadores locales para desempeñar las tareas encomendadas. También puede darse el caso contrario, es decir, que sean los trabajadores locales los que transmitan un aprendizaje

a la sede central con el objetivo de incrementar el conocimiento de la multinacional en su conjunto.

- **Mecanismos de coordinación y control.** En una organización multinacional es muy importante que todos los departamentos estén perfectamente coordinados y controlados para conseguir tanto los objetivos globales como individuales. Si este punto es muy importante en una empresa nacional, imaginemos la enorme importancia que debe de tener en las filiales internacionales de la sede central. En estos casos los expatriados lo que hacen es ser los ojos de la matriz en las distintas filiales de tal forma que éstas trabajen tanto para conseguir sus objetivos propios como los objetivos globales de la sede central para la cual han sido creadas. Se crea así un canal de comunicación entre la empresa nacional y sus filiales para compartir toda la información acerca de este tema. A través de este canal de comunicación, los expatriados transmiten todo lo que está sucediendo en los mercados locales a la matriz, para que la misma se encuentre informada de todos los movimientos que se generan con el fin de introducir mejoras si fuese necesario.
- **Desarrollo de una mentalidad global.** Cuando una empresa se adentra en nuevos mercados fuera del mercado nacional debe de hacerlo con una mentalidad global, es decir, debe de pensar, actuar y enseñar globalmente. Para eso se necesita que los encargados del proceso de internacionalización de la compañía hayan conocido y trabajado en un ambiente internacional para saber afrontar los cambios tanto positivos como negativos a los que se va a enfrentar la organización. Existen los llamados *“programas de rotación global”* diseñados para directivos globales en el inicio de su carrera profesional.

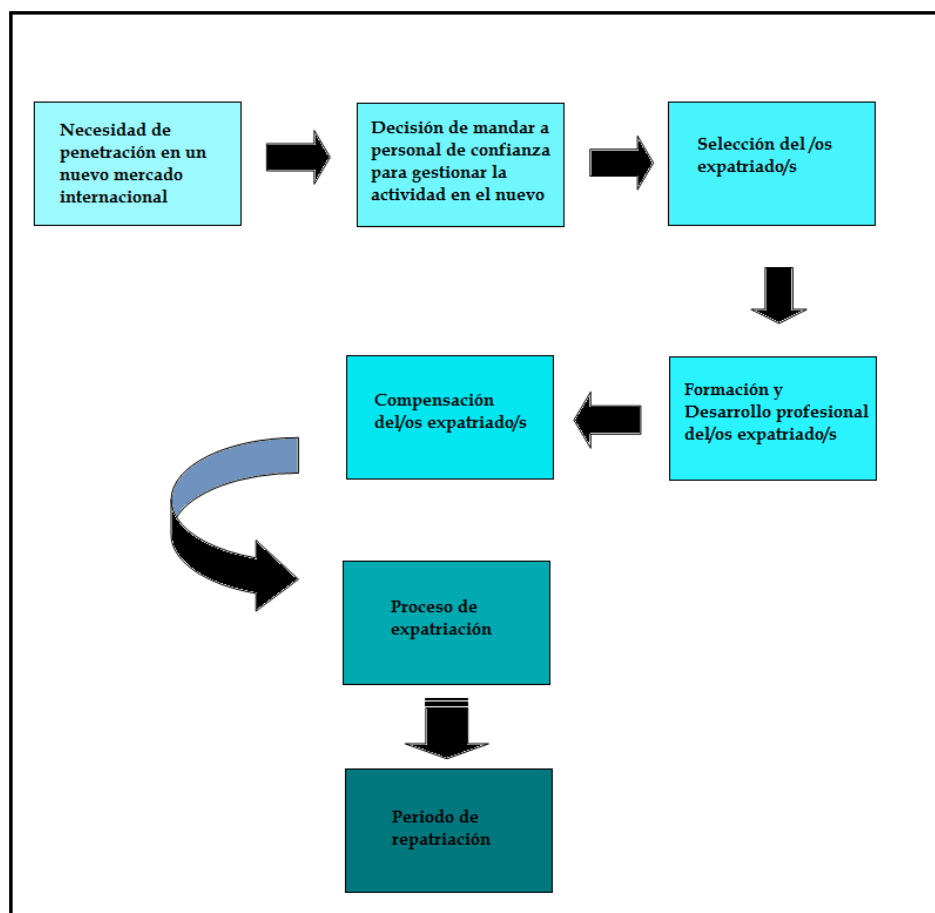
Estas tres funciones estratégicas han de ser realizadas por un expatriado y no por un directivo local, porque los directivos locales no conocen con exactitud hacia dónde quiere ir la empresa y cuáles son las razones que la han llevado a internacionalizarse. Los expatriados ya han trabajado en el seno de la multinacional y conocen su estilo de trabajo y sus intereses, por lo que le es más fácil ejercer este tipo de funciones.

2.2. Políticas de dirección de Recursos Humanos para un proceso de expatriación.

En el proceso de internacionalización, el departamento de Recursos Humanos cobra una gran importancia. Es este departamento el encargado de seleccionar a las personas que van a formar el equipo de trabajo en la filial pertinente y por ello debe de ser muy consciente de cuáles son las tareas que este equipo debe de desarrollar, así como cuáles han de ser las características que han de tener los trabajadores del equipo para que las tareas se realicen de la forma más eficaz y eficiente posible. Por todo lo expuesto, dicho departamento se encargará del reclutamiento y selección, de la formación previa y a lo largo de la actividad, de la buena gestión de la retribución al personal y de la posibilidad de promoción dentro de la organización.

En el gráfico 2, se puede apreciar cuales son los pasos a seguir para llevar a cabo un buen proceso de expatriación por el departamento de Recursos Humanos.

Gráfico 2. Proceso seguido por el departamento de RRHH para la expatriación



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. *Reclutamiento y Selección de los candidatos*

Cuando una empresa internacional abre una nueva filial, se crea, entre otras, la necesidad de reclutar y seleccionar a personas que van a trabajar en ella. Lo primero en lo que se debe de pensar es en cuantos puestos de trabajo se requieren y cuáles son las características de los mismos. Una vez tengamos esto, lo segundo a tener en cuenta es cuál es el perfil de empleado que se requiere para ocupar dichos puestos. Debemos de prestar atención a la edad, género, estado civil, competencias y formación de todas y cada una de las personas seleccionadas para desempeñar las funciones.

Barber y Darder (2016) nos hablan acerca de dos tipos de **reclutamiento**: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. El primero de ellos, el **reclutamiento interno** ofrece la posibilidad de optar por destinos internacionales al personal de la sede central; y el **reclutamiento externo** consiste en delegar a otras empresas procedentes del mercado de destino la labor de reclutar al personal local.

Utilizar un tipo u otro de reclutamiento tiene sus ventajas. El reclutamiento interno ofrece un mayor control sobre el proceso de elección y selección del candidato, ya que la persona propuesta para ser trasladada a la filial ya se encuentra trabajando en la empresa matriz o en alguna de sus filiales ya existentes, y conoce cuál es su política y cultura empresarial. Esto hace que también el coste sea mucho menor y la motivación del personal sea más alta debido a que se le está dando la posibilidad de ser la imagen de la empresa en la nueva filial, lo que hace que se incremente el valor de su carrera profesional y experiencia. Por otra parte, el reclutamiento externo no implica directamente a la organización e incrementa los costes y el riesgo, puesto que no se tiene un control directo sobre la elección y selección de un candidato durante el proceso de reclutamiento. Lo normal es que se recurra a este tipo de reclutamiento cuando la sede central no cuenta con el candidato apropiado. No obstante, en el reclutamiento externo la empresa también juega un papel importante en el adoctrinamiento del candidato elegido puesto que es necesario que se rija por las mismas normas y valores que todos los empleados de la multinacional.

En muchas ocasiones, la elección entre un trabajador expatriado o un trabajador local es complicada. Lo más lógico es que se elija a uno u otro en función del enfoque estratégico internacional elegido por la empresa matriz. Según una publicación del Centro Europeo de Postgrado (CEUPE, 2017), la selección de los candidatos se puede hacer a través de cuatro enfoques de selección: en el **enfoque policéntrico**, la selección se hace entre los trabajadores

locales, por ello cada país o territorio se trata como una entidad independiente y en muchas ocasiones se toman decisiones locales; en el *enfoque etnocéntrico*, es la sede central quién controla toda la actividad referente a los Recursos Humanos de la empresa y encarga la dirección de las filiales a los expatriados del país de origen; en el *enfoque geocéntrico*, se rige por unas pautas diferentes a los otros dos enfoques, puesto que busca al mejor candidato adoptando una filosofía transnacional en la que selecciona a un candidato local o de la sede central en función de su cualificación sin tener muy en cuenta su nacionalidad; y por último, en el *enfoque regiocéntrico*, lo que se hace es promocionar al empleado entre las distintas filiales que tiene la multinacional pero sin llegar nunca a ser trasladado a la sede central, basa su actividad en tomar decisiones de ámbito regional.

La **selección** de los trabajadores expatriados cuenta con menos candidatos que la selección de trabajadores locales. Esto ocurre así porque los trabajadores locales no tendrán que hacer cambios en su ámbito socio-cultural, por ello el coste de selección va a ser mayor debido a la delegación de esta labor en otra empresa o a realizar campañas de reclutamiento de personal, pero el coste de adaptación al entorno donde desempeñará su actividad es menor, ya que se encuentra dentro de su entorno familiar y cultural. Para la empresa al mismo tiempo que la ayuda a conocer el territorio y a interiorizar cuáles son las restricciones y consideraciones que ha de tener en cuenta a la hora de desempeñar su labor comercial u otra. Aunque parezca que seleccionar a un trabajador local es lo idóneo, no es del todo así puesto que a la hora de mantener un equilibrio entre las exigencias locales y las exigencias globales de la organización, nuestro trabajador de la zona apostará más por las exigencias de su territorio y por los objetivos del mismo. Por esta razón es por la que en algunas ocasiones los componentes de un equipo de trabajo multicultural perteneciente a una misma empresa discuten, puesto que cada uno se rige por una postura que aunque debería de ser la misma, no lo es.

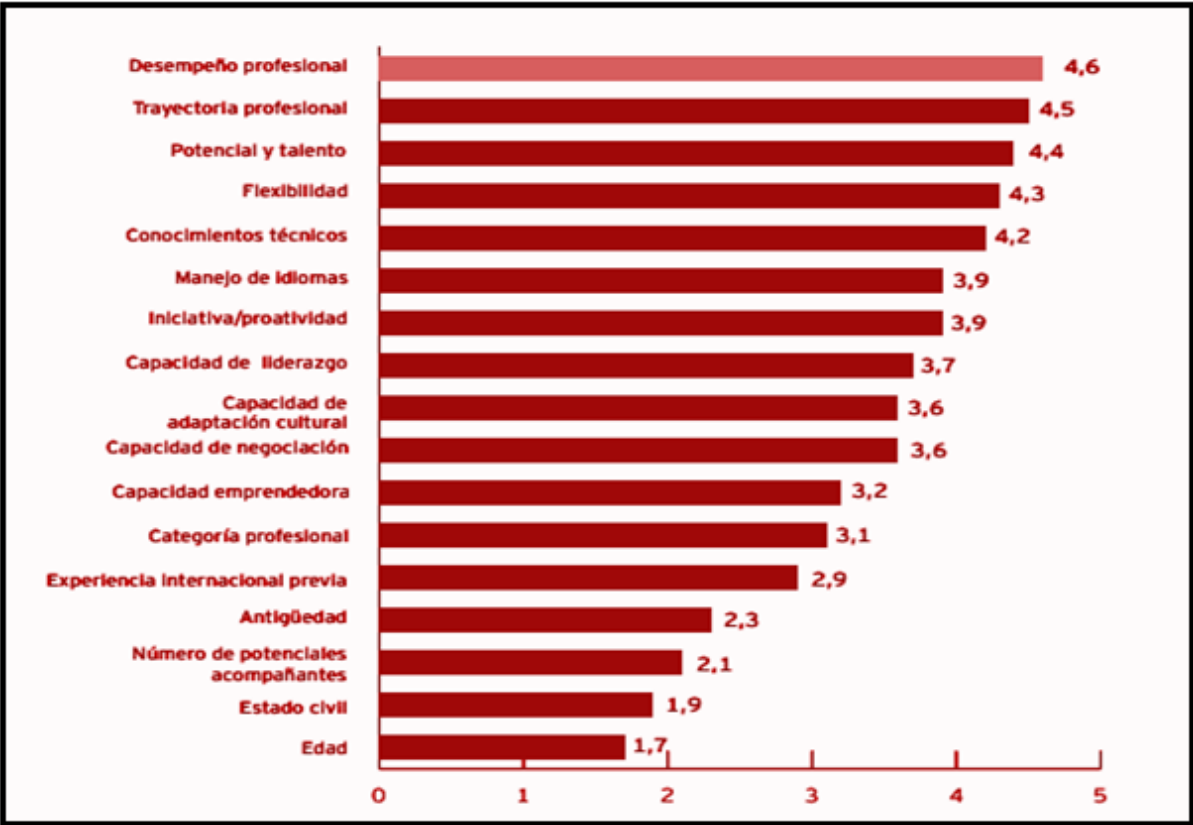
En el caso en el que la empresa se decante por seleccionar a un trabajador expatriado para su labor internacional, debe de tener en cuenta algunas cosas. Cuando mandamos a un trabajador fuera, la organización tiene un control mínimo acerca del trabajo de éste, a no ser que la organización se esfuerce y ponga todos los medios posibles para tener una buena comunicación con sus expatriados y tenga un control mayor durante el tiempo que dure la expatriación. Es cierto que la compañía tiene un mayor control y transferencia de sus intereses, valores y cultura empresarial, pero quizás pierda de vista que ese trabajador puede tener problemas a la hora de adaptarse al país de destino, problemas con la familia o

personales, problemas con los trabajadores locales, dificultades para conseguir los objetivos establecidos, etc.

Para llevar a cabo el proceso de selección del empleado a expatriar, la organización suele ayudarse de antiguos o recientes expatriados para que den su opinión acerca de los candidatos a la vez que les comentan cuales van a ser sus funciones y a que se van a tener que enfrentar para poner en situación a los candidatos y que sean ellos mismos los que decidan si quieren seguir adelante o no.

Existe un estudio realizado por IESE y Ernst & Young (2013) en el que se determinan cuáles son los criterios a tener en cuenta a la hora de seleccionar un empleado para la expatriación. En el gráfico 3, se pueden apreciar los resultados del estudio.

Gráfico 3. Criterios relevantes para la selección de expatriados



Fuente: IESE y Ernst & Young (2013)

Podemos observar como predominan el desempeño profesional, su flexibilidad y su trayectoria profesional; y se tienen menos en cuenta la antigüedad, el estado civil o la edad. Esto nos reafirma que a la hora de seleccionar a un expatriado es más importante tener en cuenta sus conocimientos y su previa formación personal, que su vida personal o la antigüedad dentro de la organización. Un expatriado a de estar bien formado y con ganas de afrontar nuevos retos en su carrera profesional.

2.2.2. Formación y Desarrollo profesional

En la formación de los expatriados, Barber y Darder (2016) nos hablan de la “*formación transcultural*” entendida como aspectos que recojan el conocimiento general y específico del país de destino. Dentro de estos aspectos podemos encontrar temas como la religión, el idioma, la ética, el sistema sanitario y el sistema de comunicaciones, entre otros. Del mismo modo estos dos autores nos hablan de la “*formación en materia técnica y administrativa*”, referida al reforzamiento de herramientas y técnicas de trabajo de la actividad específica que se va a realizar.

La duración de la formación de los expatriados va a depender de tres enfoques según Mendenhall y Oddou (1986). En primer lugar tenemos un enfoque informativo (un mes o menos), sustentado en reuniones y vídeos que versan sobre los objetivos a cumplir, los motivos por los que se ha llegado a este tipo de formación, las implicaciones que son necesarias por parte de los seleccionados, etc; en segundo lugar, un enfoque afectivo (duración de un año), con el que se pretende sensibilizar al expatriado con el destino asignado mediante juegos de rol; y por último un enfoque de inmersión (duración de cinco años), para involucrar al expatriado con el país de destino, es decir, hacer que se sienta parte de él y poner todos los medios necesarios para que así sea a través de simulaciones, visitas a dicho país, etc.

Debemos también de ser conscientes de que es muy importante la formación previa que un expatriado haya obtenido a lo largo de su vida. Con esto nos referimos a que todos aquellos expatriados que se han formado en estas líneas internacionales en todo su proceso educativo van a tener mucho más fácil la adaptación al país de destino y va a sobrellevar el cambio con más fuerza. A modo de ejemplo tenemos a las Universidades, entre ellas la Universidad de Jaén, que llevan a cabo planes de Erasmus para estudiar en el extranjero durante un determinado tiempo. Esto nos ayuda a salir de nuestra zona de confort y adentrarnos en una

realidad paralela a la nuestra donde somos nosotros quienes tenemos que solucionar nuestros problemas lo que nos ayuda a ser más autónomos, activos y ricos culturalmente.

Los puestos que van a desempeñar la mayor parte de los expatriados son puestos directivos por lo que se va a tener más en cuenta la formación técnica que la humana. Se espera que los directivos sean buenos líderes con visión e inteligencia emocional. Es un hecho que la formación varía según el país donde se lleve a cabo y por eso es países como por ejemplo España, predominan los cursos en el aprendizaje de idiomas como el inglés, y las habilidades de gestión; sin embargo en los países anglosajones se apuesta más por los programas de formación de líderes.

Las expectativas en cuanto a desarrollo profesional que espera alcanzar un expatriado son muy elevadas. Éstos se van durante un determinado tiempo a trabajar en la filial de destino con el fin de adquirir experiencia laboral y ser reconocidos por la empresa como alguien que se encuentra integrado plenamente con ella; sin embargo la realidad en muchas ocasiones es otra, ya que cuando el expatriado vuelve a la sede central se convierte en un problema para la empresa porque ahora, ésta no sabe dónde ubicarlo dentro de la sede y quizás le deleguen un puesto igual o inferior al puesto que tenía cuando se fue a trabajar a la filial adjudicada, haciendo con esto que el empleado se desmotiva y sienta que su formación y desarrollo en esa empresa a finalizado.

2.2.3. Compensación

Lo más habitual es que un trabajador a la hora de decidir irse a trabajar a otro país tenga en cuenta que la compensación económica que va adquirir sea lo bastante buena como para hacerlo. Las empresas deben ser conscientes de que el hecho de que un trabajador se vaya por un tiempo lejos de su entorno social, familiar y laboral al que se encuentra unido es un paso complicado tanto en su ámbito social como económico. Es necesario establecer una compensación económica que relacione el poder adquisitivo que tiene el trabajador en su país de residencia y el que tiene en el país de destino. Se le han de ofrecer ayudas e incentivos que le hagan más fácil la vida al trabajador y a su familia en el caso en el que tenga. Un artículo publicado por Mateos (2018), nos revela cuáles son las distintas modalidades que están adoptando las empresas para retribuir a sus expatriados. Estas modalidades son:

- **Salario en destino.** Las empresas le atribuyen al expatriado la retribución que estipule el país de destino según sus convenios salariales sin tener que tener ninguna vinculación con el país de origen.
- **Salario en origen.** Este tipo de retribución permite a las empresas reducir costes puesto que el expatriado cobrará según el país de origen sobre el salario neto. Con esto lo que se pretende es garantizar el poder adquisitivo del empleado.
- **Home system plus.** Se lleva a cabo cuando el expatriado tiene fecha de regreso a la matriz. Su retribución es acorde con el salario del país de destino y se abona su totalidad en el país de destino.
- **Split payroll.** Se apoya en la retribución bruta del expatriado en el país de origen. Lo que se trata es de incentivar al empleado con un sueldo competente y atractivo.
- **Beneficios.** A parte de las retribuciones salariales también las organizaciones entregan “*plus*” con el objetivo de tener al empleado contento y satisfecho con su estancia en el extranjero. estos “*plus*” pueden ser, por ejemplo, asesoramiento fiscal, alojamiento y servicio sanitario, entre otros.

Las empresas multinacionales lo que suelen hacer es calcular la retribución de sus trabajadores expatriados mediante las “*hojas de balance*”, para conocer cuál es el poder adquisitivo que el trabajador tiene en el país de origen y que obtendría con el tiempo y así, poder mantener dicho poder adquisitivo en el país de destino, con el objetivo de intentar hacer la oferta más atractiva.

Por último, debemos de resaltar los beneficios y ayudas que obtienen los expatriados cuando se encuentran en el país de destino. Podemos verlos en el estudio realizado por la **IESE Business School University of Navarra (2013)**, el cual separa los beneficios según el destino asignado al expatriado y los beneficios que obtienen todos los expatriado independientemente del país de destino. Observemos los gráficos 4 y 5 para tener una visión general de los mismos.

Gráfico 4. Beneficios obtenidos por todos los expatriados.



Fuente: IESE y Ernst & Young (2013)

Gráfico 5. Beneficios obtenidos por los expatriados según el país de destino.



Fuente: IESE y Ernst & Young (2013)

Comprobamos con estos dos gráficos como los beneficios son prácticamente los mismos para todos los expatriados independientemente del país de destino asignado. Si es cierto que algunos países por el riesgo que corren o por el grado de peligrosidad se ofrecen unos servicios u otros, pero por lo general son todos muy parecidos.

2.2.4. Periodo de expatriación

Durante todo el tiempo que dura la expatriación de un empleado la empresa sigue su actividad paralela a este individuo, es decir, su puesto será ocupado por otro compañero y el ritmo de trabajo y la asignación de tareas y objetivos siguen su camino. lo único que ha cambiado es que tenemos a una persona que está ejerciendo su actividad fuera de la organización y por lo tanto no tenemos un control exacto del mismo.

Normalmente las multinacionales, durante todo el proceso de expatriación y para hacer más amena y sencilla la repatriación, hacen un seguimiento del individuo expatriado. Esto se consigue básicamente con el establecimiento de una continua comunicación entre el empleado y la sede central, facilitando así el conocimiento por parte de ambos sobre lo que está ocurriendo y lo que se está consiguiendo. Algunas empresas optan por asignar a un “tutor” al expatriado para que sirva como enlace entre el trabajador y la compañía. A través de este “tutor” se le hace saber al expatriado si se está consiguiendo los objetivos establecidos del mismo modo que el empleado puede comunicar a la sede central cuáles son los problemas que se le están planteando y la forma más eficaz de acabar con ellos con el fin de conseguir los resultados más favorables posibles para la organización en su conjunto. También gracias a este “tutor”, se le hace saber al expatriado que la sede central no se ha olvidado de él y que por tanto se le tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones.

2.2.5. Proceso de repatriación

Cuando hablamos de repatriación nos estamos refiriendo a la vuelta del expatriado a su país de origen y por eso es la última fase del proceso que sigue el departamento de Recursos Humanos en la expatriación. La repatriación de un expatriado se debe básicamente a dos causas: finalización del tiempo asignado al proceso de expatriación y fracaso del proceso de

expatriación. La primera de ellas depende del tiempo que se haya asignado a la expatriación, que como dijimos anteriormente podía ir desde meses hasta años, por tanto una vez concluido el plazo, el empleado ha de volver a su país de origen para continuar con su actividad laboral; y la segunda, se refiere a la no consecución de los objetivos planteados con la expatriación, es decir, ó bien el empleado no ha sabido adaptarse a los cambios que conlleva dicho proceso tanto profesional como social y familiar, ó no se están consiguiendo los objetivos planteados por causas tales como la falta de conocimientos, el riesgo de los países y la falta de comunicación entre la sede central y el expatriado.

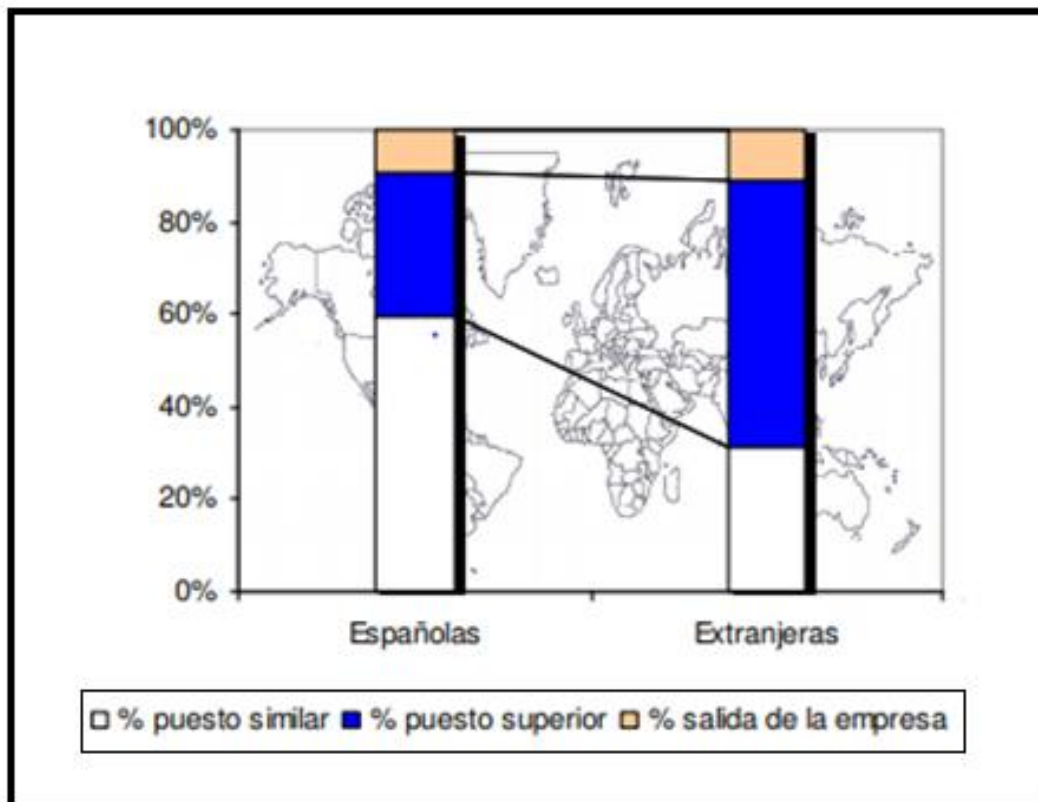
Es de obligado cumplimiento que las empresas notifiquen a sus empleados cuando se va a producir su repatriación para que no les coja de sorpresa y puedan resolver todos los trámites pertinentes. Algunas de las dificultades que nos señalan Barber y Darder (2016), con relación a la situación con la que se encuentra el expatriado en su regreso a su país de origen son:

- No se le asigna un puesto similar al que disfrutaba en el país de destino y se le delega al puesto que ocupaba con anterioridad a la expatriación, o incluso se han dado casos en los que se les delega a puestos inferiores porque sus puestos están ocupados por otros profesionales.
- Ahora ya deja de percibir la compensación económica referente a dietas y complementos, por lo que vuelve a percibir su salario normal.
- Al no tener tantas responsabilidades, su labor se vuelve más rutinaria lo que le puede causar desmotivación laboral.

Ahora bien, cuando el empleado regresa a su país de origen a la empresa se le plantea el problema de qué hacer con él. Puede que durante el proceso de expatriación la compañía haya reducido su plantilla o estructurado la misma para ser más eficiente, se pueden haber establecido acuerdos estructurales con otras empresas o simplemente la labor de este empleado ya no es relevante para la empresa. Por eso si el expatriado no tiene claro su regreso y la sede tampoco puede ofrecerle unas buenas condiciones, se puede llegar a acuerdos entre ambos para por ejemplo: alargar el proceso de expatriación en el país de destino hasta que la empresa logre ubicarlo en el país de origen en un puesto relevante para el expatriado o alargar el proceso pero perdiendo todas las ventajas del mismo y convirtiéndose en un empleado más de esa filial; propuesta por parte de la multinacional y aceptación por parte del empleado para ser expatriado a otra filial en otro país distinto; o por último, romper vínculos entre la compañía y el expatriado una vez se concluya su regreso.

Hay una gran cantidad de multinacionales que no tienen un control y no le dan demasiada importancia al proceso de repatriación de sus expatriados. Un estudio realizado por la IESE Bussines School University of Navarra (2015), nos muestra la diferencia que existe entre las empresas españolas y las empresas extranjeras con respecto a cuál es la relación de la empresa con su empleado una vez regresa a su país de origen. En el gráfico 6 se pueden ver los resultados tras el estudio realizado.

Gráfico 6. Situación de los repatriados en multinacionales españolas frente a multinacionales extranjeras.



Fuente: IESE Bussines School University of Navarra y ERES Consulting

Se puede comprobar cómo en las multinacionales españolas existe un porcentaje más elevado en cuanto a la asignación de un puesto de similares características al que ocupaba antes de la expatriación; sin embargo, las multinacionales extranjeras apuestan por ofrecer al repatriado un puesto superior al anterior con el fin de sacar partido a los conocimientos adquiridos durante su proceso de expatriación. Por consiguiente, la salida de la empresa ronda en torno a un 10% en ambos casos, lo que es bastante bueno tanto para el trabajador como para la multinacional.

3. EQUIPOS DE TRABAJO MULTICULTURALES

Como venimos hablando a lo largo del trabajo, el hecho de que un empleado de la empresa matriz se traslade a una filial en un mercado externo al nacional o un empleado de la filial se desplace a la empresa matriz, sólo se hace con un objetivo que no es otro que la realización de una tarea concreta para la cual se necesita que distintas culturas cooperen entre sí para conseguir una meta determinada. Es de esta forma como se generan los equipos de trabajo multiculturales en las empresas internacionales. Si tuviésemos que definir este concepto, lo definiríamos como el intercambio de conocimientos y experiencia entre personas de distintas culturas para hacer más rica la cultura de la organización en cuestión.

Todos solemos elogiar la diversidad cultural porque es algo innovador, que ofrece oportunidades diferentes y es una excelente ventaja competitiva frente a nuestros competidores. ¿Pero de verdad que nos gusta tanto y tenemos la capacidad de entenderla? Posiblemente la mayoría contesten sí a esta pregunta pero no es del todo correcto. Vivir y trabajar con personas diferentes a ti en la mayoría de los aspectos tales como: diferentes creencias, ideas, hábitos y valores, no es una tarea fácil. Una vez que los miembros del equipo de trabajo comienzan a desempeñar sus tareas, es lógico que surjan lo que denominamos “*choques culturales*”. Para Barber y Darder (2016), un choque cultural no es más que las pequeñas discusiones internas que se tienen dentro de un equipo como consecuencia de las diferencias culturales de sus miembros.

3.1. Trabajo en equipo

Cuando se crea un equipo de trabajo lo que se pretende conseguir es que los empleados sean capaces de trabajar de forma conjunta y no únicamente de forma individualizada para así ser más proactivos al cambio y conseguir objetivos que no podrían conseguir de una forma individual. En el equipo se crean sinergias que dan lugar a resultados mayores que la suma de las contribuciones individuales. A la hora de establecer un equipo y elegir los miembros que van a formar parte del mismo, se hace un estudio acerca de cada posible integrante de tal forma que se cree un equipo con personalidades diferentes pero con objetivos similares, para que interactúen y sean capaces de obtener resultados innovadores y eficientes. Por esto, la creación de un equipo de trabajo no es algo que surja de forma espontánea sino que ha sido estudiado y planificado previamente para conseguir el equipo deseado.

Que un equipo desempeñe su actividad adecuadamente sólo depende de sus integrantes y del control que tenga la dirección de la empresa del mismo. Si sus miembros son capaces de ayudarse entre sí y compartir información y conocimientos, el equipo obtendrá resultados positivos y se generará un buen clima de trabajo; si por el contrario sus miembros no hacen nada de esto y se dedican a competir entre sí para conseguir sus objetivos propios, el clima de trabajo será nefasto y los resultados obtenidos también.

Para Steizel (2011), la estructura del equipo va a estar determinada por la composición demográfica, las funciones que realiza y sus objetivos de trabajo. Con respecto a la **variable demográfica**, debemos de entender la importancia del origen cultural de los integrantes del equipo, sus reglas y sus métodos de trabajo. En lo referente a las **funciones**, se establecen cuáles han de ser los roles, normas compartidas, las pautas de equipo, etc. Es en este punto de participación compartida donde se puede apreciar las características particulares de cada equipo multicultural y las interacciones entre sus miembros. Finalmente los **objetivos** se comprenden más como vínculos que como individuos, formas de trabajo más que procesos. De este modo conseguimos que el producto de un equipo sea un *output* colectivo.

Una vez hemos determinado cuáles han de ser los puntos importantes a la hora de entender el funcionamiento de los equipos de trabajo, ahora vamos a ver cuáles son las peculiaridades de los equipos de trabajo multiculturales.

3.2. Equipos multiculturales

La globalización y la internacionalización de las empresas han hecho que cada vez existan más equipos de trabajo multiculturales. Las tareas a desempeñar por un equipo pueden afectar de forma diferente a sus integrantes si éstos provienen de culturas distintas. Es por ello que en los equipos multiculturales, aquellas tareas más monótonas y rutinarias son más difíciles de sobrellevar porque no tienen la posibilidad de incrementar sus resultados debido a las diferencias entre sus miembros y a la rigidez en la que deben trabajar; pero aquellas tareas más diversas que requieren distintos puntos de vista, son más asequibles para este tipo de equipo dada la diversidad cultural de sus miembros, ayudando así a incrementar el beneficio esperado. Es interesante hacer hincapié en que antes de crear un equipo multicultural debemos de saber cuáles son las combinaciones de culturas más favorables, puesto que no todas las

culturas pueden combinarse entre sí y lograr que los equipos trabajen de forma efectiva sin conflictos importantes entre sus miembros.

En comparación con los equipos de trabajo monoculturales, los interculturales son más lentos a la hora de crearse y constituirse como tales. Cabe esperar que las relaciones entre los miembros del equipo con la misma cultura, en las primeras fases de constitución del grupo, son más cercanas y tienen una mejor relación. De esta relación, diversos estudios como el realizado por Steizel (2011), han determinado que es así cómo se generan los roles dentro del grupo intercultural, puesto que algunas culturas suelen asumir más el papel de liderazgo que otras. No obstante en la mayoría de los casos este criterio se desvanece paulatinamente a medida que el equipo se hace más compacto y en innumerables ocasiones terminan trabajando mejor los empleados que presentan distintas culturas, Steizel (2011).

También es preciso hacer referencia a la comunicación que se establece entre los diferentes miembros del equipo. Si la comunicación dentro del equipo de trabajo es fluida, las acciones ante ciertas situaciones se van a llevar a cabo con una mayor rapidez y precisión; sin embargo, si dicha comunicación no existe y cada miembro del equipo trabaja solo o en pequeños grupos, a hora de dar una respuesta a determinadas situaciones la rapidez de acción va a ser nula y por consiguiente los problemas irán en aumento y los resultados obtenidos no serán acordes con las metas fijadas.

Según una publicación de “Inteligencia Cultural: Formación para gente sin fronteras”, una página web dedicada a la formación en multiculturalidad empresarial, las claves para trabajar en un equipo multicultural serían:

- **Cultura General.** Hay que tener una noción generalizada de todas las diferencias culturales y sus orígenes para saber cómo gestionarlas en cada situación que se plantee.
- **Cultura Personal.** Hace referencia a nosotros mismos, es decir, a nuestros propios gustos, hábitos, cultura e historia. las personas desde que nacemos estamos sometidos a un aprendizaje cultural de la propia cultura donde has nacido y crecido. Nos la enseñan en el colegio y la reforzamos en el ámbito empresarial.

- **Cultura Particular.** Engloba la cultura de un país o nación. Antes de introducirnos en un mercado que se encuentre en un país distinto al nuestro debemos de ser precavidos y estudiar la cultura del país en cuestión, pues así evitaremos posibles problemas futuros.

A partir de estas claves, abordar un choque cultural es mucho más sencillo puesto que en primer lugar comenzamos con un análisis de la Cultura general para entrar en contexto y tener una visión global de la situación; posteriormente realizamos un análisis de nuestra Cultura Personal para saber cuál es nuestro papel en el problema propuesto; y por último, realizamos un análisis de la Cultura Particular para conocer el papel del resto del equipo en dicho problema.

Han sido muchos los escritores que han tratado el tema de los equipos de trabajo multiculturales. Muchos de ellos hacen referencia a que dependiendo de la cultura nacional de las personas que integran el equipo, éstas percibirán el trabajo en equipo de una forma u otra. Hay culturas que entienden dicho trabajo de una forma más dinámica y extrovertida como es el caso de Brasil; mientras que existen otras que lo ven como algo jerárquico y autoritario como ocurre en Alemania. Aparentemente puede que el equipo se haya formado por una misma razón, pero la forma de trabajar para conseguir su funcionamiento es totalmente distinto. Por este motivo, si dentro de un mismo equipo se encuentran integrantes que poseen distintas opiniones o expectativas acerca del funcionamiento en equipo, el potencial de problemas y conflictos va a ir en aumento porque dichos integrantes no van a ser capaces de llegar a un acuerdo satisfactorio para el equipo y por consiguiente para la organización en su conjunto. Del mismo modo, cuando se quieran establecer normas y reglas generales de funcionamiento con el fin de tener un control sobre el equipo y que todos los integrantes tengan igualdad de oportunidades y derechos, tampoco va a ser una tarea fácil debido a la diversidad de culturas y a los regímenes de cada uno de ellos.

3.3. Buenas prácticas para la gestión de los equipos multiculturales

Como hemos estado explicando anteriormente, los equipos de trabajo multiculturales cada vez están cobrando más importancia dentro del mundo empresarial y son entendidos con una ventaja competitiva. La existencia de este tipo de equipos obliga a las organizaciones a

implantar una serie de buenas prácticas para que el director de la compañía pueda gestionar el equipo multicultural de la mejor forma posible.

Las buenas prácticas de gestión en las que nos vamos a basar son las determinadas por un estudio realizado por CEPYME news (2016), en el que nos dice cómo a de ser el gerente del equipo de trabajo. Estas prácticas son:

- **Flexibilidad.** Cuando estamos trabajando en un equipo de estas características no podemos encerrarnos en nosotros mismos e implantar una “*dictadura*”, sino todo lo contrario. Tenemos que tener una mente abierta al cambio y a las distintas formas de pensar y actuar con el objetivo de cumplir los objetivos propuestos para el equipo. puede que lo que se viene haciendo hasta ahora haya quedado obsoleto y sea necesario introducir nuevas prácticas más acordes con los tiempos y ritmo de modernización de las culturas actuales.
- **Claridad en las actuaciones.** Tenemos que describir la forma de trabajar tal y como la queremos (siempre teniendo en consideración las diferentes culturas y sin faltar el respeto). Es necesario estipular el ritmo de trabajo y el clima que se desea para que todos los integrantes estén al tanto y no surjan discrepancias.
- **Investigación cultural.** Es muy importante que nos empapemos de las características de cada cultura que forma el equipo. Tenemos que conocer su forma de trabajar, de comunicarse, su ritmo de vida, sus creencias, su forma de saludar e incluso sus hábitos alimenticios. En definitiva, debemos de conocer todos los comportamientos y gestos de cada cultura para ser conscientes en todo momento de la forma en la que nos tenemos que dirigir y trabajar con ellos. El desconocimiento de este tipo de pautas, puede provocar enemistades entre compañeros de equipo o incluso puede provocar la desaparición del equipo a causa de esta enemistad.
- **Justicia.** En algunas ocasiones nos dejamos influenciar por diversos estereotipos culturales y pensamos que no todos estamos en igualdad de condiciones para desempeñar una tarea independientemente de cuál sea tu procedencia o cultura. Debemos de romper con estos estereotipos y asumir que cualquier persona puede

desempeñar el trabajo propuesto y poner todos los medios necesarios para que así sea, porque todos somos iguales.

- **Escucha.** Es necesario saber escuchar todo tipo de opiniones, estén en consonancia con la tuya o no. Por eso tenemos que escuchar a todos los miembros del equipo y hacerles ver que forman parte del conjunto y que sus opiniones y decisiones son tenidas en cuenta de cara a la obtención de resultados.
- **Motivación.** No todas las personas tenemos las mismas motivaciones y aspiraciones en la vida y en el mundo laboral. Es por ello que debemos de ser conscientes de ello y conocer cuáles son las motivaciones de cada miembro del equipo de tal forma que intentemos que la motivación principal sea la consecución del objetivo del equipo de trabajo y del objetivo global. Estas motivaciones pueden realizarse a través de remuneraciones, tiempo libre, servicios, posibilidad de promoción, etc.

Todas estas prácticas son importantes y hay que tenerlas en cuenta a la hora de trabajar con un equipo multicultural. Son importantes tanto a nivel individual como a nivel de conjunto y el no prestarle atención a alguna de ellas puede provocar conflictos dentro del equipo que desencadenan a malos resultados. Los equipos de trabajo multiculturales agregan valor a la compañía al adaptarse a los cambios culturales que se producen en la actualidad desde distintos puntos de vista.

3.4. Ventajas e inconvenientes de los equipos de trabajo multiculturales

Los equipos de trabajo multiculturales, al igual que un equipo monocultural, presentan una serie de ventajas e inconvenientes tanto en su gestión como en su funcionamiento.

En primer lugar vamos hacer referencia a las ventajas multiculturales que ofrece la diversidad. Según una publicación de Carrión (2017), subdirector de programas y profesor de organización de empresas de la Universidad de Alicante, los beneficios o las ventajas de los equipos multiculturales son:

1. **Diferenciación y singularidad.** Como ya se ha dicho en numerosas ocasiones, la actual globalización de los mercados hace que las empresas busquen nuevas

formas de crecer y vender sus productos. Por eso es necesario que una organización busque la diferenciación y transmita su singularidad a los clientes para obtener beneficios superiores a los de la competencia, a la misma vez que encuentra un buen posicionamiento en los mercados de destino al comercializar algo diferente a lo tradicional.

2. **Creatividad e innovación.** Este punto tiene mucho que ver con el punto anterior. Se necesita ser creativo y buscar nuevos productos diferentes a los que ya existen en el mercado. Puede ser la creación de un producto totalmente nuevo o la mejora de uno ya existente. A través de esto, la compañía será vista por la competencia como una potencia bastante fuerte y ganando así prestigio y poder en el mercado.
3. **Mejora en la toma de decisiones.** Cuando trabajamos con personas de distintos lugares del mundo, la lluvia de ideas va a ser mucho más extensa y diversa. Cada miembro del equipo aportará ideas siguiendo sus pautas culturales, lo que hace que se obtengan una gran cantidad de ideas diferentes unas de otras y con un alto nivel de interés cultural en cada una de ellas. También del mismo modo, la toma de decisiones va a ser muy diversa y entre todas ellas, se escogerá aquella que mejor cuadre con el problema planteado y con la cultura donde se ha planteado dicho problema.
4. **Experiencia y liderazgo.** Tanto la dirección de la empresa como los trabajadores que conforman el equipo de trabajo, a través de la multiculturalidad, adquieren una mejor connotación de los mercados de destino y de sus culturas. Adquieren una mayor experiencia en el abordaje de problemas y comercialización con otros países. En cuanto al liderazgo, la persona encargada del equipo pone en práctica todos sus conocimientos en la gestión e intenta enfocar el trabajo hacia el objetivo para el cual se ha creado el equipo.
5. **Flexibilidad y respeto.** Hay que ser flexibles ante los cambios y respetuosos con todos los integrantes. No debe de prevalecer una cultura frente a otra y todos tienen que adaptarse entre sí. Al conseguir esto, la organización condensa su estructura y la hace fuerte internamente y por consiguiente, externamente también.

6. **Fidelización.** Gracias a la multiplicidad de los empleados se conseguirá llegar a más clientes y empatizar con ellos. Los clientes se sienten parte de la empresa y ésta pondrá todos esfuerzos en ofrecerle el producto solicitado en el lugar y en el momento deseado, cumpliendo con sus necesidades y gustos. De esta forma el cliente es fiel a la marca y eso le repercute positivamente a la compañía puesto que ante dos marcas similares, el cliente prefiere la nuestra.
7. **Mejora de la imagen de la marca y reputación corporativa.** La diversidad puede reforzar nuestra imagen, tanto de marca como del personal que trabaja en la empresa. Cuando ofrecemos un producto de calidad, respetuoso con el medio ambiente y que satisface las necesidades del consumidor, el cliente lo percibe y crea una buena imagen de la marca. Con estas prácticas, la empresa en su conjunto adquiere una buena reputación en el sector en el que opera y en el mercado global.
8. **Productividad y talento.** En las empresas que trabajan personas de diversas culturas es clave el respeto, la igualdad y la creatividad para conseguir un buen clima laboral que favorezca las labores de los trabajadores y la productividad de los mismos. El talento también se ve favorecido debido a: la capacidad de realizar ciertas prácticas que de forma individualizada no obtendrían los mismos resultados; y a la posibilidad de retener a trabajadores competentes y especializados en la empresa.

A continuación, damos pie a citar algunos de los inconvenientes con los que nos encontramos a la hora de trabajar con equipos de trabajo multiculturales:

1. **Etnocentrismo.** Cada uno de nosotros piensa que lo que sabe y cree es lo mejor, lo cierto, y en muchas ocasiones sobreponemos nuestros criterios ante los demás. Por eso la organización tiene que contar con la experiencia y medios necesarios para acabar con el etnocentrismo dentro del equipo y que todos los integrantes se vean integrados. Si esto no se hace así, es posible que estemos ante un problema y el equipo se disuelva por la falta de comprensión entre todos.
2. **Complejidad.** Al trabajar con gente de distintas culturas todo se vuelve más complejo. Hay que tomar decisiones más complejas, tener una comunicación más fluida, tratar a cada integrante según sus costumbres, conocer a todo el equipo, llegar a conclusiones conjuntas, etc. Una tarea de lo más sencilla en un equipo monocultural se puede convertir en una auténtica catástrofe en un equipo multicultural.

3. **Ambigüedad.** El desconocimiento por parte de los integrantes del equipo de una cultura determinada, puede provocar confusión y desconfianza en diversos aspectos que influyen en el trabajo y condicionan el objetivo final del grupo. La falta de control o dominio de dicha cultura hace que el empleado no se sienta seguro y fiel ante sus decisiones, lo que puede conllevar a adquirir un rol de inferioridad con respecto a otros participantes.
4. **Confusión.** Se puede caer en la confusión de ciertas prácticas a la hora de establecer una relación entre los integrantes del grupo. Nos referimos a que ciertas prácticas que un miembro tiene interiorizadas y adquiridas, pueden no ser las mismas que las de otro miembro. Por ello caemos en la confusión de llevarlas a cabo sin pensar en que puede ser una ofensa para la otra persona.
5. **Problemas en la comunicación.** El principal problema que se plantea es la comunicación verbal puesto que los idiomas dificultan la comunicación entre los miembros del equipo. También se ha de tener en cuenta la comunicación directa e indirecta de cada cultura para intentar establecer una comunicación adecuada. A medida que el número de culturas es mayor, mayor es la complejidad de la comunicación y mayores problemas se generan como consecuencia de ello.
6. **Dificultad para ponerse de acuerdo en la toma de decisiones.** Llegar a una decisión conjunta no es una tarea sencilla en este tipo de equipos. Cada uno, como se ha explicado con anterioridad, tiene su propia forma de pensar y actuar por lo que llegar a una decisión común puede ser toda una odisea. Del mismo modo que pasaba con la comunicación, a medida que el número de culturas del equipo es mayor, mayor será la dificultad para llegar a una decisión global.

Normalmente, son más las desventajas que las ventajas en este tipo de equipos básicamente por el desconocimiento de la forma de trabajar y expresarse de unas personas y otras. Es por eso tenemos que tener en cuenta que la falta de conocimiento sobre las desventajas puede acabar con el equipo de trabajo y, por lo tanto, no conseguir la meta deseada por la organización.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

4.1. Objeto del estudio

Una vez que hemos revisado la literatura respecto a la gestión, formación y ejecución de los equipos de trabajo multiculturales, queremos ver qué utilidad real tienen estos grupos en el mundo empresarial. Lo que queremos conocer con este estudio es que condiciones ha de tener un equipo multicultural para que su actividad sea efectiva y congruente con los resultados que la empresa piensa obtener con su creación, como se puede gestionar y desarrollar un equipo para que sea eficiente y respetuoso con todos sus integrantes así como ofrecer igualdad de oportunidades entre sus miembros y conocer cuál es su diferencia con respecto a los equipos de trabajo monoculturales.

4.2. Técnica de investigación

Para realizar mi estudio empírico voy hacer uso de la **entrevista formal de investigación**. Amador (2009) hace una publicación en su blog personal en el que resalta que, la entrevista de investigación es aquella en la que el investigador y el sujeto de estudio mantienen una comunicación verbal. El objetivo de esta técnica es conseguir la máxima información posible sobre nuestro tema de interés “los equipos multiculturales” a través de respuestas verbales, bajo su experiencia profesional, que obtendremos de nuestro entrevistado. Una de las características de estas entrevistas es que el investigador da a conocer de antemano a su entrevistado el tema que se va a tratar y lo puede hacer ofreciendo su visión personal, basándose en el estudio que ha realizado con anterioridad sobre el tema propuesto. Es un método sencillo y rápido para la obtención de resultados relevantes y significativos, la interacción cara a cara con el entrevistado nos facilita una mayor información acerca de sus respuestas puesto que no solamente tenemos que tener en cuenta la información verbal sino también el lenguaje no verbal, es decir, gestual.

Con respecto al medio que vamos a utilizar para hacer la entrevista es a través de video llamada. Utilizamos esta vía puesto que nuestro sujeto se encuentra actualmente en Londres (Reino Unido), por lo que no es posible tener un contacto físico y el coste de la llamada de teléfono es demasiado alto.

No hemos utilizado la técnica del cuestionario, a pesar de ser uno de los medios más utilizados para obtener resultados en un estudio, porque diseñar esta técnica es complicado si se quiere hacer de una forma adecuada. Además, no siempre aportan sinceridad al estudio puesto que hay posibilidad de que las personas encargadas de contestar no sean sinceras con sus respuestas por lo que su validez no es del todo efectiva. También, debido a la no visualización cara a cara con el usuario, puede que ocurran diferencias en la comprensión e interpretación del mismo. Lo que pretendemos con este estudio es profundizar en los objetivos del trabajo y ello se consigue con técnicas cualitativas como la entrevista y no con técnicas cuantitativas, como el cuestionario, que lo que pretenden es generalizar pero no profundizar en un aspecto.

Según Carvajal (2019), es muy importante tener en cuenta que para que esta técnica de estudio sea eficaz y nos ayude a obtener los resultados esperados, la persona entrevistada ha de tener alguna motivación con respecto a los equipos de trabajo multiculturales, para que así sea más fluida la comunicación y podamos tener una percepción más profesional y real sobre nuestro tema. También para conseguir resultados congruentes es necesario que la entrevista sea: creíble, objetiva, novedosa, breve, clara y oportuna. Vamos a seguir las pautas determinadas por este autor para establecer las partes de nuestra entrevista. Ésta contará con la siguiente estructura:

- **Título.** Es el que contiene la idea principal de nuestro estudio. El título escogido para nuestra entrevista va a ser: “Trabajo en equipos multiculturales en empresas multinacionales”.
- **Introducción.** Plantea el tema a tratar. Nosotros vamos a hacer una introducción de nuestro tema de estudio, es decir, vamos a poner a nuestro entrevistado en situación para que él, más o menos, se haga una idea de cuáles son los puntos más relevantes que se van a tratar.
- **Cuerpo o núcleo.** Hace referencia a la entrevista en sí misma. Es en este punto donde vamos a plantear nuestras preguntas, de las cuales obtendremos las respuestas de nuestro entrevistado. Estructuramos la entrevista en tres partes:

- **Primera parte.** Hacemos preguntas más generales tales como: ¿cómo crees que ha influido la globalización en las empresas y cuáles son los motivos básicos que ha llevado a su empresa a internacionalizarse?, y ¿qué tipo de estrategia internacional ha adoptado la compañía para la que trabajas?
- **Segunda parte.** Hablamos sobre su conocimiento sobre los Recursos Humanos de la empresa para la que trabaja. Las preguntas planteadas son: ¿qué importancia concede su compañía a la gestión de los Recursos Humanos respecto a los expatriados?, ¿qué características o cualidades busca su empresa en un expatriado? y ¿qué técnicas o incentivos utiliza su organización para formar e integrar a los expatriados dentro de una filial?
- **Tercera parte.** Se pretende que el entrevistado nos dé una opinión más personal sobre estos equipos a través de su experiencia profesional. Las cuestiones son: ¿cree que se producen muchos “choques culturales” dentro del equipo de trabajo multicultural al que pertenece?, ¿son fáciles de manejar o suponen verdaderos problemas para el desempeño del trabajo grupal?, ¿qué ventajas considera que existen en un equipo de trabajo integrado por personas de la misma cultura, frente al que se encuentra integrado por personas de diferentes culturas?, y ¿cuáles son las pautas que debe seguir cada integrante del equipo de diferentes culturas para que se consiga el objetivo final, para la cual ha sido creado, de la mejor forma posible?
- **Desenlace.** Finalmente, pedimos una conclusión final a nuestro entrevistado para conocer su opinión acerca de estos equipos multiculturales. La cuestión es: Desde su experiencia, ¿cuál considera que es la clave para hacer una buena gestión empresarial en entornos multiculturales?

La entrevista tiene lugar el día dieciséis de Mayo del dos mil diecinueve a las diez de la mañana (hora en España) y a las a nueve de la mañana (hora en Reino Unido). La duración exacta de la entrevista es de treinta y siete minutos y veintiséis segundos. Dicho estudio ha sido grabado para que quede constancia de su realización y validez.

4.3. Elección de la empresa y persona sujeto del estudio

Actualmente nos encontramos en Jaén, territorio de olivos. En esta provincia predomina la industria oleícola tradicional, quedando más rezagada en otros sectores empresariales. Es debido a su tradicionalidad y a su escasa participación internacional lo que hace difícil encontrar una empresa que se encuentre internacionalizada y que además tenga en su seno equipos de trabajo multiculturales. Bien es cierto que existen muchas empresas oleícolas que son exportadoras pero no de inversión directa en el extranjero. Lo normal en esta provincia y en la capital en sí, es encontrar pequeñas y medianas empresas que operan a nivel regional y en muy pocos casos a nivel nacional o internacional pero usando como principal modo de entrada la exportación.

Debido a lo citado anteriormente, encontrar una empresa que este internacionalizada y que además tenga en su seno a expatriados formando equipos de trabajo multiculturales por territorios geográficos distintos era toda una odisea hasta que, gracias a la colaboración y esfuerzo de mi tutora de este Trabajo Fin de Grado, encontramos a una empresa y candidato perfecto para hacer nuestro estudio empírico. El nombre de la empresa es (razón social de empresa) y nuestro sujeto entrevistado se llama (nombre del entrevistado), pues en ambos aspectos nos hemos comprometido a guardar el anonimato.

Y, con sede en Sídney, es un fondo global de inversión y servicios financieros, con una enorme cantidad de clientes corporativos extendidos por todo el mundo. Es considerado como el banco de inversión más grande de Australia. Esta corporación trata temas desde asesoría y mercado de capitales hasta la financiación y la gestión de activos.

Por su parte (nombre del entrevistado), nuestro entrevistado, actualmente trabaja para esta multinacional. (Nombre del entrevistado) tiene una larga trayectoria profesional y desde hace algún tiempo ha tenido que trabajar con personas de diferentes culturas, así como formar equipos de trabajo multiculturales para poder llegar a conseguir objetivos impuestos por su organización. Con este perfil se convierte en un candidato totalmente apto para poder hacerle nuestra entrevista y conocer realmente cómo se trabaja en este tipo de ámbitos empresariales. Además si miramos en su currículum, podemos comprobar y acreditar su excelente trayectoria profesional, una increíble formación en el sector de los fondos de inversión y un liderazgo nato que lo ha llevado a ocupar el cargo que sustenta actualmente como Director General de la empresa (razón social de empresa) en Italia.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En general, y tras la entrevista realizada, se podría decir que los equipos multiculturales presentan una serie de particularidades con respecto a los equipos monoculturales. Estas particularidades proceden de la diversidad cultural de todos sus integrantes. Por ello, resulta muy interesante el estudio de estos equipos al igual que su funcionamiento dentro de una organización, pero quizás las organizaciones no muestren demasiada preocupación en la gestión y mantenimiento de los mismos.

A nuestro entrevistado, como ya se expuso anteriormente, se le ha preguntado una serie de cuestiones para obtener una perspectiva más profesional y real acerca de este tema. Tras la realización de la entrevista hemos podido obtener una serie de resultados que nos ayudan a comprender el objeto de estudio de este trabajo.

En relación a la globalización de los mercados y a la internacionalización de las empresas, el estudio ha favorecido que ambas sigan una relación y una continuación constante. Ambas dos han traído la especialización de de la mano de obra al igual que la de los sectores y eso se ha transmitido de una forma global. Cualquier sector o mercado, no puede crecer única y exclusivamente localmente porque todos los mercados, hoy en día, están interconectados, tal y como lo dice nuestro entrevistado *“nosotros tenemos un montón de inversiones locales pero todos los mercados están interconectados”*. Tanto la globalización, como la internacionalización de las empresas es un proceso imparables y beneficia a unos más que otros. Cuando decimos que beneficia a unos más que otros nos referimos a que aquellos que se encuentren más especializados tendrán una mayor oportunidad de obtener buenos beneficios y mejores resultados que aquellos otros que actualmente se encuentran en una disparidad de poder adquisitivo e inestabilidad política. Todo esto lo podemos ver cuando nuestro entrevistado dice: *“Claro en Europa y en Estados Unidos no ha sido tan bueno, no... no ha tenido eso ¿por qué? porque la gente está saliendo de la pobreza”* o *“en España “Vox” y “Podemos”, en Estados Unidos “Trump”; es un poco el producto de la globalización y de que la gente que ha salido perdiendo con el proceso de la globalización, lógicamente no está contento”*.

Posteriormente quisimos saber acerca de la estrategia internacional que había seguido la compañía para la que actualmente trabaja nuestro entrevistado y él nos habló de la enorme

internacionalización que ha tenido la empresa en los últimos años. Lo importante, no es atender a todo el mundo, sino atender a aquellos que verdaderamente estén dentro de sus posibilidades: *“se ha focalizado en nichos de mercado donde ellos tenían una...eh... un conocimiento muy fuerte”, “nosotros lo que hemos hecho ha sido focalizarnos en un sector en el cual el banco creía que tenía una ventaja competitiva”*. Es muy importante que las empresas empiecen poco a poco en su proceso de internacionalización y en la elección de su estrategia competitiva. Dicha estrategia va a marcar la diferencia con el resto de empresas competidoras y por ello es clave, saber gestionarla de una forma eficaz y eficiente. Las palabras de nuestro entrevistado son: *lo que hemos hecho es especializarnos en un mercado, y después una vez que estás en un mercado y te estableces con tu especificación, lo que intentan hacer es añadir productos que son vecinos o son parecidos a lo que hacemos”*.

Con respecto a la gestión de los Recursos Humanos, hemos percibido que las empresas dejan de lado un poco el tema de los expatriados. Es verdad que éstas quieren disponer de trabajadores expatriados en su seno, pero a la hora de la verdad, la gestión de los mismos y la ayuda a éstos no son las más adecuadas o las más eficientes por parte de las organizaciones. Si es cierto, que quizás, como es el caso de la compañía entrevistada, en los primeros inicios de expatriación sí que se brindan algunas ayudas para favorecer más este sistema, pero con el paso de los años y con la toma de experiencia en el exterior, las compañías son cada vez más reacias a ofrecer privilegios o ayudas a sus expatriados. Nuestro entrevistado nos lo comenta diciendo: *“entonces se les daba por ejemplo, casas, se les daba un incremento de salarios, se les daba un tipo de preventas más, más disposición para crecer dentro de la empresa...; en fin todo ese tipo de cosas. Desde los últimos diez años no es así porque nosotros somos una empresa global y entonces es más si tú te decides irte a otra”*.

También hemos llegado a la conclusión de que no son las compañías las que eligen o deciden si el trabajador se va o no a una nueva filial, si no que dejan más bien esta decisión en los propios trabajadores. Son ellos los que deciden si dar el paso o no, eso sí, con todas las consecuencias que eso conlleva. A la hora de formar o integrar a un expatriado en un equipo multicultural en una filial, no existen técnicas por parte de la organización, más bien es el propio expatriado quién hace todo lo posible para poder ponerse al día y hacer un buen trabajo allí donde esté destinado. Las palabras de nuestro entrevistado son: *“o te ahogas o nada”* y *“tienes tú qué entender o hacer por entender”*.

Posteriormente, quisimos indagar aún más en cómo es trabajar en estos equipos multiculturales y cuáles son los problemas o adversidades a los que hay que enfrentarse cuando formas parte de ellos. Hemos podido comprobar que la existencia de estos equipos es muy enriquecedora tanto para la organización como para los integrantes del equipo. Trabajar con personas de diferentes culturas hace que tu forma de pensar y ver las cosas sea diferente: *“Si tú tienes gente que tiene una visión muy diferente a la tuya, normalmente resolución del problema es mucho más completa”*. Dependiendo del lugar donde nazcas y donde recibas tu formación profesional, serás capaz de enfrentarte a unos problemas u a otros, pues la perspectiva de ver las posibles incongruencias es diferente. Del mismo modo, trabajar con personas de diferentes culturas también puede suponer un problema si no eres capaz de adaptarte y aceptar por lo que se rige cada persona. Es muy importante dejar que cada integrante exponga lo que siente y piensa, pues la libertad de expresión es un factor clave del éxito grupal: *“para mí personalmente lo más importante es la libertad de expresión, o sea, que la gente se dé cuenta de que todo el mundo debe ser libre de decir lo que quiere”*. Es necesario también que dentro del equipo exista una jerarquía, no para establecer dominio y sumisión o establecer unas normas rígidas e inquebrantables, sino para tener un control del equipo. Con esta jerarquía se persigue que todos los integrantes del equipo realicen su actividad de una forma conjunta para que el objetivo para el cual ha sido creado, se consiga de forma favorable: *“sacar el máximo a cada uno de los componentes y que el total, el total entre uno y uno no sea dos sino sea tres”*. Del mismo modo, todos los trabajadores tienen que tener empatía, es decir, deben de comprender a todos sus compañeros y evitar roces innecesarios entre ellos. Es de vital importancia el un buen clima de trabajo dentro del equipo.

Por último y para finalizar la entrevista, quisimos conocer su experiencia en la gestión de equipos multiculturales. Es en este punto donde vemos como dichos equipos enriquece a sus integrantes a la misma vez que les ayuda a formarse como profesionales y como personas. Cuando te introduces en este mundo multicultural, es muy importante que sepas el lugar que te pertenece y cuál es tu rol dentro del equipo: *“cuando gestionas equipos tienes que hacer es dar unas pautas claras de cuáles son las reglas del juego”*. La labor del miembro encargado de la gestión de dicho equipo es de vital importancia, puesto que de su buena o mala gestión va a depender el buen funcionamiento o no del grupo, al igual que la disolución del mismo o la consecución del objetivo global. El directivo tiene que ser objetivo con cada miembro e intentar sacar el máximo partido de cada uno: *“sacar lo mejor de cada una de las personas”*.

6. CONCLUSIONES

La internacionalización de las empresas ha provocado que éstas tengan que convivir con una gran información procedente de distintos países o territorios. Es de vital importancia que esta información sea gestionada de la mejor forma posible, para cumplimentar el conocimiento previo con el conocimiento futuro que obtendrá la empresa con dicha internacionalización. Para ello, la mejor manera de integrar y reunir todo este conocimiento e información es mediante la creación de equipos formados por personas de distinta cultura, es decir, equipos multiculturales.

Con todo lo estudiado en este análisis, observamos como la formación de estos equipos muchas veces no surge de una decisión estricta y explícita, si no que más bien obedecen a una necesidad por parte de la empresa para poder conocer mejor los mercados de destino y satisfacer unas necesidades de coordinación y cultura empresarial en esos nuevos mercados. No tiene mucho sentido el hecho de preguntarnos si la creación de un equipo multicultural es buena o mala para la organización, pues se trata de una necesidad vital en empresas internacionales. Lo que si deberíamos de cuestionarnos es sobre su funcionamiento, sus características y peculiaridades, y por supuesto sobre cual es la mejor forma de mantenerlos y ayudarlos a trabajar eficiente y eficazmente. También en muchas ocasiones, son los mismos empleados los que deciden expatriarse y dar ellos el paso. Con esto lo que buscan es mejorar su formación tanto personal como profesional.

Las diferencias culturales en general no suponen un problema difícil de resolver tal y como nos comentaba nuestro entrevistado. Esto no quiere decir que no tengamos que tenerlas en cuenta en el funcionamiento de este tipo de equipos de trabajo, puesto que si que es cierto que en algunas ocasiones si son un problema cuando se encuentran personas de distinta cultura que no respetan la libertad de expresión o que asumen un rol que no les corresponde dentro del grupo. Por todo lo analizado y lo que nos ha transmitido nuestro estudio empírico, algunos de los factores que pudieran afectar al trabajo de los equipos multiculturales serían por ejemplo: la experiencia previa de los integrantes en entornos multiculturales, inexistencia de equilibrio dentro del equipo, inadaptación a un entorno determinado, falta de comunicación y respeto entre sus integrantes y la motivación de los mismos.

Atendiendo a todos estos puntos, a la hora de hacer frente a proyectos que requieren a equipos multiculturales tenemos que tener en cuenta: la cultura global de la empresa, la formación de

su personal en el conocimiento y trato con otras culturas paralelas a la de la organización, la elección de los expatriados o trabajadores interculturales, una buena composición del equipo de trabajo para que no existan discrepancias y se cumplan las expectativas, adjudicación de un líder para que guíe al grupo y saque lo mejor de cada integrante y el diseño de un trabajo basado en e respeto y la complementariedad cultural.

Para finalizar, comentar que los equipos multiculturales tienen una serie de particularidades que deben de ser gestionadas y supervisadas desde una perspectiva intercultural, global y profesional. La comprensión de estas particularidades es muy importante si la organización quiere obtener buenos resultados en entornos multiculturales, y deben de ser un uno de los temas prioritarios de estas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Barber, J. y Darder, F., (2016), Los recursos humanos en la empresa internacional, en J. Barber y F. Darder (ed), *Dirección internacional de la empresa*, Universitat de València, Mc Graw Hill Education, pp. 347-370.

Barber, J. y Darder, F., (2016), Los recursos humanos en la empresa internacional, en Bonache (ed), *Dirección internacional de la empresa*, Universitat de València, Mc Graw Hill Education, pp. 348-354

Carrión (2017), "8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa", Universitat d'Alacant. Disponible online: <https://www.doeua.es/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/> (Accedido: 11 de Abril de 2019).

Carvajal, R. (2019), "La entrevista y sus partes", Lizardo Carvajal R. Disponible online: <https://www.lizardo-carvajal.com/la-entrevista-y-sus-partes/> (Accedido: 5 de Mayo de 2019).

Redacción CEPYME news (2016), "Buenas prácticas con equipos de trabajo multiculturales", CEPYME news. Disponible online: <https://cepymenews.es/buenas-practicas-equipos-trabajo-multiculturales/> (Accedido: 3 de Mayo de 2019).

ERES Consulting (2015), "Situación de los repatriados en multinacionales españolas frente a multinacionales extranjeras", IESE, pp. 15. Disponible online: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-86.pdf> (Accedido: 20 de Abril de 2019).

Ernst & Young (2013), "Beneficios obtenidos por todos los expatriados" y "Beneficios obtenidos por los expatriados según el país de destino", IESE, pp. 22. Disponible online: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-293.pdf> (Accedido: 1 de Abril de 2019).

Ernst & Young (2013), "Criterios relevantes para la selección de expatriados", IESE, pp. 16. Disponible online: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-293.pdf> (Accedido: 1 de Abril de 2019).

Mateos, M. (2018), "Cómo le pagará su empresa en una asignación internacional", Expansión. Disponible online: <http://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2018/02/07/5a7b3160e5fdeaae1f8b45e2.html> (Accedido: 6 de Mayo de 2019).

Merchán, M. (2019), “Empresas internacionales: Orientaciones estratégicas”, Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). Disponible online: <https://www.ceupe.com/blog/empresas-internacionales-orientaciones-estrategicas.html> (Accedido: 18 de Abril de 2019).

Moreno, R. (2018), “Ventajas y desventajas de la internacionalización de una empresa”, *EAE Business School*. Disponible online: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa> (Accedido: 16 de Abril de 2019).

Navas, J. y Guerra, L., (2015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Pamplona (Navarra), SL. Civitas Ediciones.

Padilla, B. (2018), “Equipos interculturales, multiculturales y diversos”, Inteligencia cultural. Disponible online: <http://www.icultural.es/equipos-interculturales-multiculturales-diversos/> (Accedido: 30 de Abril de 2019).

Sánchez, S. (2013), “Funciones de la Gestión de Recursos Humanos”, *Escuela Organización Industrial*. Disponible online: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/> (Accedido: 14 de Abril de 2019).

Simón, L. (2007), Capítulo 2: La gestión estratégica de los recursos humanos, en A. López (ed), *La gestión de los recursos humanos*, Aravaca (Madrid), Mc Graw Hill Education/interamericana de España, S. A. U., pp. 29-55.

Stacey, R. (2018), “Las ventajas de las internacionalizaciones”, *Cuida tu dinero*. Disponible online: <https://www.cuidatudinero.com/13182598/las-ventajas-de-las-inversiones-extranjeras-directas-ied> (Accedido: 14 de Abril de 2019).

Steizel, S. (2011), *El trabajo en equipos multiculturales*, Universidad Oberta de Catalunya (España), EAE Editorial Academia Espanola.

ANEXO 1. Transcripción de la Entrevista.

Buenos días, en primer lugar darte las gracias por dejarme hacer esta entrevista. Quería decirte que la entrevista la voy a grabar porque necesito tener constancia de que se la he hecho. De todas formas si quieres guardar tu identidad y que no salga tu nombre o el nombre de la empresa lo puedo omitir.

Si me da igual.

Vale pues si quieres podemos empezar cuando quieras.

Ves, la empresa sí... sí que sería bueno que la omitieses, pero... pero mi nombre me da igual.

Vale perfecto, pues lo tengo en cuenta.

Dime.

En primer lugar me gustaría que me hablara un poco sobre la empresa para la que trabajas, a qué se dedica y el sector y tal.

Yo trabajo para una... eh... una empresa australiana que se llama (razón social de la empresa) y es una institución financiera ¿vale?, es un banco de inversión eh...pero es un poco diferente al resto de los eh... sus competidores porque en realidad el negocio más grande de esta institución financiera es el "Asset Bank" es un fondo de inversión eh... muy grande ¿no? y en particular el fondo de inversión está focalizado en infraestructura, o sea, nosotros lo que hacemos eh...sobretudo inversiones en infraestructura. Ah... y de esta forma somos el fondo de inversión...

(La entrevista es interrumpida por un agente externo).

Ah... tenemos un, es un fondo de inversión ¿no? y nos dedicamos a hacer inversiones en infraestructura. Entonces el modelo de negocio es eh... simplemente levantamos dinero, o sea, hay inversores que nos dan dinero, ¿y quiénes son estos inversores? Normalmente son

tres tipos de inversores: uno son fondos de pensiones pues el fondo de pensión de la Universidad Jaén, o el fondo de inversión de los profesores de Canadá, o el fondo de pensión de los bomberos de... de Hong Kong; la segunda, la segunda fuente de capital son compañías de aseguración, pues un seguro... cuando te sacas un seguro para el coche, el seguro con ese dinero hace algo, hace algo en parte es darlo a fondos de inversión como el mío; y el tercero son fondos soberanos, pues hay unos cuantos fondos alrededor del mundo de países que tienen mucho dinero como, pues que te digo yo, Abu Dhabi, China, Canadá, Noruega..., esta gente nos da dinero en fondos vale, con una duración normalmente de entre diez y veinte años y esto, eso quiere decir que con el dinero que nos dan, nosotros compramos compañías no compramos acciones de compañías, sino que compramos las compañías enteras y eh... , nosotros nuestra labor durante el tiempo en el cual tenemos la propiedad de las compañías que quedar, esto sentarnos en el consejo de administración de las compañías e intentar optimizar el “perforance”, o sea, el rendimiento de estas compañías y después de estos diez o veinte años, vendemos las compañías y damos el dinero de vuelta a los inversores. También todos los dividendos que vienen todos los años eh..., los damos a los inversores. Entonces ese es un poco el funcionamiento del trabajo.

Vale, es bastante interesante.

Y yo soy la persona que está encargada de Italia, o sea, yo hago un poco de todo en... el... fondo pero soy el director en Italia. Me dedico a llevar las inversiones que tenemos ahí ¿vale?

Vale, perfecto. Bueno pues, la verdad es que es bastante interesante, nunca me había encontrado con una compañía así, que trabajara con esta forma y bueno eh...

En Jaén no tenemos muchas (risa).

No, la verdad es que no (risa).

Bueno, eh... como ya sabe mi trabajo es sobre equipos multiculturales en las empresas internacionales que se dedican a trabajar internacionalmente, y como ya sabe eh... la globalización de los mercados ha supuesto un gran impacto dentro de las empresas así que ¿cómo crees que ha influido la globalización en las empresas y cuáles crees que son los motivos que han llevado a la empresa para la que trabaja a internacionalizarse, a trabajar en varios mercados?

A...la globalización ha impactado fuertemente a todo el mundo y tiene sus cosas buenas y sus cosas muy malas. Las cosas buenas es que, tú que eres una estudiante de economía pues habrás estudiado Adam Smith ¿no?, como el capitalismo pues hace esto mejorar un poco la situación para para todo el mundo, no solo para los más ricos sino para todo el mundo. Porque hace más eficiente que el proceso industrial, ¿no? La internacionalización es un paso más en de estar en países pues al final lo que lo que ha pasado es que la especialización de la mano de obra y de la especialización de los sectores se ha llevado a un sistema global. O sea, como por ejemplo, cuando en España, que antiguamente los coches se hacían en Barcelona, los zapatos se hacían en... esto... en Alicante y el aceite se hacía en Jaén; pues ahora la especialización ha ido un paso más allá, pues los coches ya no se hacen en Barcelona, se hacen pues a lo mejor en Alemania y pues a lo mejor en Barcelona se especializan mucho más. Entonces, ¿porque la compañía para la que yo trabajo se ha globalizado?, es porque cualquier inversión ya no tiene, no tiene sentido desde el punto de vista local, o sea nosotros tenemos un montón de inversiones locales pero todos los mercados están interconectados, o sea por ejemplo, te doy un ejemplo, invertir en España, nosotros en España, para darte un ejemplo, tenemos ahora mismo tres inversiones bastante grandes. Tenemos como mil... dos mil millones de euros de fondos propios invertidos y las compañías son: (nombre empresa asociada), que es una compañía eléctrica; (nombre empresa asociada), que es una compañía de... eh... transporte de hidrocarburos que habrás visto cuando vas por la carretera y tal...

Si alguna vez...

...y la última (nombre empresa asociada) que es una empresa de parking, la empresa de parking más grande de España. Entonces las compañías son locales, las compañías en las que hemos invertido son locales, o sea que desde ese punto de vista, la internacionalización no tendría sentido, pero ¿de dónde viene el dinero para invertir en esas compañías? o sea el dinero que viene para invertir en esas compañías, el 95% viene de fuera de España. Entonces desde el punto de vista de gestión de activos de “asset management”, el mercado es global, el dinero viene de un sitio y tú lo inviertes en otro, ¿vale? entonces tú no podrías tener un negocio de gestión de activos con dinero español en España. Puedes tenerlo pero si quieres coger volumen, tienes que hacerlo de una forma global, ¿porqué? pues porque hay países en los cuales hay... esto... déficits y hay países donde hay más dinero, se genera más dinero que de lo que se gasta y es donde normalmente dan dinero estos fondos soberanos, pues necesitan

invertir esas cantidades que llevan encima, pues desde ese punto de vista si lo miras, mi negocio hace cuarenta o cincuenta años seguramente sería muy local, sería el dinero que se levanta en Inglaterra, para invertir en Inglaterra, el dinero que se levanta en España es para España, pero ahora no hay fronteras, o sea, el dinero va de ave, sin ningún tipo de cortavisa. También es cierto que la globalización lógicamente ha traído cosas muy malas, o sea ¿no?, no hay ganadores ni perdedores, en general, como Adam Smith decía, pues en el proceso de globalización, en este caso, el conjunto global ha mejorado, o sea eso no hay ninguna duda, eso quiere decir que en el año setenta y ocho con la muerte de (no se entiende el nombre)...

Si es que se había perdido un poco la llamada. (Se pierde la llamada)

Si es que se había perdido la señal, parece.

Mm...lo que te estaba diciendo pues desde el punto de vista de la globalización hay cosas que han ido mucho mejor, pues por ejemplo: en 1978, eh... en china había mil millones de personas de los cuales noventa, el noventa y nueve por ciento estaban en una situación de pobreza, pero de pobreza absoluta. En España, bueno no en España, porque en España en el año setenta y ocho estábamos también en la m*****....

Totalmente...

En Italia por ejemplo pues había un nivel adquisitivo del *carajo de la vela* y son sesenta millones. Si tú pasas cuarenta años hacia adelante, la globalización lo que ha producido es que el sesenta o setenta por ciento de esa gente, que era pobre de nacionalidad china, ha salido de la pobreza y en india también y en otros muchos países. ¿Pero qué es lo que pasa? Que en Italia hay una generación en la cual la gente joven va a vivir peor que sus padres, entonces no, si es mucho mejor para miles de millones de personas pero hay millones de personas los cuales viven peor, porque cuando tú terminas tu universidad en Jaén, o que digo yo en Milán, en Roma o donde sea... en 1978 tú competías con la gente que tenías a tu alrededor ¿sabes? esa era tú competición; ahora compites con...

Con todo el mundo...

Con mil millones de personas y lo que pasa es que en España estamos acostumbrados a..., o en el mundo Occidental en España, Francia, Italia...a decir “no... los de Podemos y esta gente que dice “no es que... son los ricos o ...” de lo que no se dan cuenta es de que hay mil

podemos estar solo Rico son y no lo que no se dan cuenta es que hay mil millones, mil quinientos millones de personas en China, que no, que ahí no hay historias. Ahí estudian como su p*** madre y trabajan como su p*** padre. Entonces el proceso de la globalización no ha sido, es un proceso que es difícil de parar. El problema no es que tú quieras globalizarte o no, es que el chino que ha dejado de pasar hambre (risa), ese va a seguir intentando comerte el “ochio” ¿me entiendes?. Es un proceso imparable y yo creo que desde el punto de vista real de economía, ha sido un proceso muy bueno para el mundo. Claro en Europa y en Estados Unidos no ha sido tan bueno, no... no ha tenido eso ¿por qué? porque la gente está saliendo de la pobreza. En España y en Estados Unidos lo que está pasando es que hay una... una disparidad de oportunidades ¿no?. Por ejemplo: en España si eres un “tipo” que no has estudiado que no tienes una preparación..., tú estás en mucha peor situación que tú padre o que tú abuelo en España. España es quizás un ejemplo que no es bueno, porque en España también perdemos un poco la... ¿cómo se dice...?, la..., eh... el hilo porque en España nuestros abuelos y nuestros padres las han pasado p**** porque estaban en una dictadura...

Si, si...

En Francia o en Italia si es verdad que los padres o los abuelos vivían mejor. Por ejemplo: el “tío” que trabaja en la gasolinera, por ponerte un ejemplo, pues un “tío” que trabaja en una gasolinera, el padre o el abuelo viven de p*** madre, viven en su casa, su coche se va a la playa, tal y cual... ahora un “tío” que trabaja en la gasolinera no..., no... , no llega ahí ¿por qué? pues porque los salarios para la gente que no está especializada han bajado. Pero también es verdad que en nuestra sociedad a día de hoy la gente que ha estudiado especialmente ciencias, o sea, matemáticas, física, sobretodo ciencias de la información..., pues tienen unas oportunidades del “c***** de la vega” y hay una disparidad y esto es un poco lo que lo que está produciendo el cambio político que tenemos, ¿no?

Estoy totalmente de acuerdo...

En Italia, en España “Vox” y “Podemos”, en Estados Unidos “Trump”; es un poco el producto de la globalización y de que la gente que ha salido perdiendo con el proceso de la globalización, lógicamente no está contento con el...

Resultado

Pero claro, la gente no mira la forma global, sino yo quiero estar bien ¿sabes?, que haya seiscientos millones de chinos que hayan pasado de pasar hambre, a vivir de una forma normal me la s****, ¿sabes?, me da exactamente igual. A mí lo que me importa es que yo en Jaén, vivo aquí en el polígono del valle o donde sea y ¿sabes?, estoy pasándolas p****... ¿sabes lo que te quiero decir?...

Vale y... ¿sabría decirme qué tipo de estrategia internacional ha seguido la compañía? cuando hablo de estrategia internacional me refiero a si la compañía comercializa un producto en todos los mercados o según el mercado en el que se encuentra, pues tiene un producto u otro...

La compañía para la que yo trabajo... eh...ha tenido una internacionalización fortísima ¿vale? En el mundo de la banca de inversión, eh..., esto..., es un mundo súper competitivo, o sea, hay muchísimos jugadores en el mercado que han desaparecido, jugadores en el mercado de primer nivel, o sea, (nombres empresas competidoras), han desaparecido por la competitividad. Entonces, ¿(razón social de la empresa) que ha hecho? (Razón social de la empresa) se ha focalizado en nichos de mercado donde ellos tenían una...eh... un conocimiento muy fuerte, ¿vale?. Por eso te digo que al final somos un fondo, somos una compañía que se ha focalizado en infraestructura, o sea, por ejemplo, si me hablas de (nombre empresas competidoras), son bancos que intentan ser todo a todo el mundo, a todos sus clientes, tienen a gente muy buena pero no tienen a gente particularmente buena en una cosa. Nosotros lo que hemos hecho ha sido focalizarnos en un sector en el cual el banco creía que tenía una... eh... , ¿cómo se dice en español...?, una..., una ventaja competitiva que es la infraestructura. Y eso es lo que han hecho, fueron de Australia a Asia, a Europa, a Estados Unidos, ahora somos una compañía global y somos el líder en infraestructura, o sea, que ha sido una expansión por eh... ¿cómo se dice...? eh... focalización en un sector determinado.

Sí, buscan un poco la especialización, ¿no?...

Especialización, sí, lo que hemos hecho es especializarnos en un mercado, y después una vez que estás en un mercado y te estableces con tu especificación, lo que intentan hacer es añadir productos que son vecinos o son parecidos a lo que hacemos. Pues por ejemplo, en Europa somos el fondo de infraestructura más grande de Europa con inversiones en todos los países

Europeos que se te puedan venir a la cabeza y nuestras infraestructuras son tres pilares fundamentales. Son: empresas eléctricas o de gas, empresas de transporte y empresas de telecomunicación; y una vez que somos el más grande, pues ahora por ejemplo, estamos empezando a hacer cosas que son parecidas, nos especializamos en lo que sabemos y hacemos cosas parecidas como por ejemplo estamos entrando en el mundo de gestión de activos de casas, de centros logísticos, de todo esto...Ahora por ejemplo estamos mirando agricultura también que es parecido. Entonces yo creo que la estrategia es de especialización y de, después de atacar mercados vecinos a lo que a lo que nosotros hacemos adyacentes a nuestra especialización.

Vale. Ya sabrá que la gestión de los Recursos Humanos dentro de una empresa es bastante importante, ¿no?, entonces, ¿podría decirme qué importancia concede su compañía a la gestión de los Recursos Humanos, pero con respecto a los expatriados?. El término expatriado no sé si lo conoce, pero se refiere a cuando una compañía tiene su sede central en un punto, entonces cuando decide abrir una filial en otro en el mercado, coge a una serie de personas especializadas en una actividad, y las lleva a esa filial, entonces este expatriado lo que quiere hacer allí es conseguir un objetivo para el cual ha sido mandado a esa filial y cuando lo consigue, vuelve a la sede.

En (razón social de la empresa) la internacionalización pasó hace quince años, ¿vale? En aquel momento por lo que yo entiendo, porque yo no llevo tanto tiempo trabajando para la compañía, por lo que yo entiendo sí había unas preventas importantes para estos expatriados. Entonces se les daba por ejemplo, casas, se les daba un incremento de salarios, se les daba un tipo de preventas más, más disposición para crecer dentro de la empresa...; en fin todo ese tipo de cosas. Desde los últimos diez años no es así porque nosotros somos una empresa global y entonces es más si tú te decides irte a otra, yo por ejemplo ahora estoy pensando en irme a Estados Unidos a trabajar o a Asia, ¿no? Si bueno te ayudan a lo mejor, te dan un “Bayer”, un poco de dinero para hacer la transferencia pero no hay un tratamiento especial para nada, o sea, no hay ningún tratamiento especial. **(Se para la llamada).**

En términos de educación o de reeducación o este tipo de cosas, entrenamiento, este tipo de cosas..., sí que son bastante mirados pero no, no hay un tratamiento especial para la gente que se va de expatriado a otro sitio.

Vale, ¿y hay alguna técnica que utilice la compañía como para formar o integral a dichos expatriados dentro de la filial o ya, como me has dicho, en estos años ya no pero antes si?

No, no hay ninguna forma especial para formar o para... es un poco como “o te ahogas o nada”. (Risa). Es un poco la teoría de la compañía. Pero ya te digo, por ejemplo yo empecé a llevar la oficina de Italia hace ahora un año y medio o dos años, y yo no hablaba, no decía ni él “sí”. Mira que es fácil para un español y no decía ni el “sí” en italiano y bueno pues me dieron facilidades para si me quería coger un profesor de italiano para enseñarme y si son una serie de facilidades, pero al final es lo que te digo, “o nadas o te ahogas”. Es llegar allí, empezar a aprender italiano lo más rápido que puedas para todos los consejos de administración y todas estas cosas. Normalmente la gente habla en su idioma, tú no vas a ir a Italia y se va a poner todo el mundo a hablar inglés o español tienes tú qué entender o hacer por entender, ¿no? Entonces no hay ninguna política a particular de ese tipo, que yo sepa.

Vale, vale. Y bueno, ahora me gustaría saber un poco más sobre su opinión personal sobre este tema y desde su experiencia trabajando, ¿crees que se producen muchos choques culturales dentro de un equipo multicultural?, ¿son fáciles de resolver o suponen un verdadero problema a la hora de alcanzar el objetivo grupal? Un choque cultural es cuando trabajan distintas culturas dentro de un equipo.

Lo entiendo. Aquí somos unas trescientas personas y cada uno es de su padre y de su madre. Tiene las dos vertientes, yo diría que en general mi impresión de equipos multiculturales es muy positiva porque no solo multiculturales sino también multidisciplinares. La cultura es una cosa y las disciplinas son otra. Por ejemplo en España, que yo trabajo en España, tenemos una formación educativa bastante anquilosada en la teoría, somos muy teóricos y somos tremendamente rígidos. En España por ejemplo todo el mundo tiene que trabajar en lo que has estudiado, pues si haces historia tienes que hacer historia, si haces filosofía tienes que hacer filosofía. En el mundo anglosajón, eso no existe. Después también está el tema de la multiculturalidad, cosa que en España no hay. En España no hay multiculturalidad, somos todos de donde somos. Yo creo que las dos cosas añaden valor. Por ejemplo, cuando yo llegué al banco en Inglaterra, al primer sitio al que yo llegué fue aquí, pues me dio impresión de que había gente que había estudiado Filosofía y pensé, “¿estos hombres que hacen aquí?”. Yo no tenía ni idea de número. Pero después te das cuenta de que cuando tú tienes que hacer un

análisis o una presentación, no es sólo el análisis numérico lo que es importante, sino que también es importante transmitir los mensajes, contar la historia..., y un “tío” que ha estudiado historia o filosofía pues lógicamente tiene una ventaja sobre una persona como yo que ha estudiado ingeniería. Yo soy malísimo hablando. Entonces, un “tío” que ha estudiado, pues no sé qué te digo yo, eh..., Física, pues se le puede ocurrir una cosa determinada. Yo creo que los equipos multidisciplinares y multiculturales son en general positivos, pero también tengo que decir que en un momento, en el momento en el que vivimos, desde mi punto de vista, también pueden tener cosas negativas en el sentido de que la gente no se entiende o la gente no trabaja bien junta porque no se entiende nada; y esto puede llevar a acarrear problemas. Por ejemplo, ahora mismo estamos en Ramadán y si un “tío” se está yendo cada cuatro horas a rezar y no come, pues lógicamente no va a rendir. También tiene sus particulares problemas. Entonces es un poco también que hoy en día vivimos en una situación un poco particular porque vivimos en la sociedad de lo políticamente correcto porque no puedes decir lo que piensas porque tienes que “pillarlas con papel de fumar”. Entonces a veces pues te guardas a la hora de trabajar y a la hora de decir las cosas y expresarte, porque hay gente que se siente... ¿sabes? Antiguamente, en la época de nuestros padres no había ese tipo de cosas, ¿no?: “es que me siento mal por lo que has dicho”. Si te sientes mal pues “échale h**** a la vida, ¿sabes?”, “¿yo qué quieres que te cuente?”. Entonces tiene sus más y sus menos, no es una cosa en la que es todo positivo pero yo creo que en general es una cosa positiva, o sea, los equipos multidisciplinares y multiculturales son muy buenos.

Y, ¿qué ventajas crees que existen con respecto a los que son monoculturales?

Eh... ¿monoculturales? Yo englobaría las dos cosas porque multiculturales al final para mí tampoco es tan importante, el problema es que tengas una formación o una forma de ver, o sea, si la cultura es que tú vienes de India y has estudiado en otro sistema, me parece bien; si tú eres india y vienes de Inglaterra y has estudiado en Oxford, todo el mundo hubiese estudiado en Oxford no tiene sentido. Yo creo que la multiculturalidad y multidisciplina es importante porque... termina con los espacios juegos, “¿cómo se dice eso en España cuando vas en el coche y no ves una...sabes lo que te quiero decir?”, termina ese tipo de cosas. Si todo el mundo, por ejemplo en la compañía en la que yo trabajaba todos éramos ingenieros industriales. Nosotros vemos todo de la misma situación, no hay dos formas de ver las cosas. Si tú tienes gente que tiene una visión muy diferente a la tuya, normalmente resolución del

problema es mucho más completa. Ves ángulos o ves potenciales problemas que tú no percibirías de una forma personal. Entonces la solución que tú le das a cualquier problema normalmente de media es mucho mejor y de hecho muchas compañías como las compañías tecnológicas son así, son gente que tienen una multiculturalidad fuerte porque te deja ver un poco todos los diferentes ángulos de un problema.

Y, ¿qué pautas, roles o buenas prácticas debe seguir cada integrante del grupo multicultural para conseguir el objetivo para el cual ha sido creado? Porque si es verdad que a lo mejor hay ciertas culturas que tienen simplemente por el hecho de pertenecer a esta cultura tienen como un rol más directivo, se hacen un poco más con el cargo. Por ejemplo, quizás los españoles nos quedamos un poco más rezagados en ir un poco por detrás.

No, no. En España hay muy buenos directivos...

Si no lo discuto pero...

Es una cultura, es lo contrario. En España somos el “toro bravo” un poco pasados por la otra parte. Yo creo esto...para mí personalmente lo más importante es la libertad de expresión, o sea, que la gente se dé cuenta de que todo el mundo debe ser libre de decir lo que quiere aunque hieras a un compañero, ¿vale? Eso es lo único que para mí es importante. El resto, tienes que tener una estructura también en el grupo, o sea, tiene que haber una jerarquía en la libertad de expresión porque si tú no tienes una jerarquía o no tienes la libertad para decir lo que quieras, pues la cosa no va a ir bien al final. Yo creo que esos son los dos secretos de trabajar en un equipo multicultural. Y después pues también un poco de comprensión, o sea, intentar tener un poco de empatía, que sea la tercera cosa, ¿no? Pues ya te digo yo creo que esas son las tres cosas más importantes en la gestión de equipo multicultural.

Vale, pues por último ya y para finalizar me gustaría saber un poco más sobre su opinión personal desde toda la experiencia trabajando en tu compañía y quizás para otra en este ámbito de Internacionalización y multiculturalismo. ¿Cuál consideras que es la clave para hacer una buena gestión empresarial en entornos multiculturales, es decir, de diferentes culturas?

Pues yo creo que lo que...lo que he comentado. Primero, cuando gestionas equipos tienes que hacer es dar unas pautas claras de cuáles son las reglas del juego, ¿no?, o sea, de cuál es la jerarquía, lo que estábamos hablando antes, ¿no? El equipo tiene que saber qué es lo que está permitido y qué no dentro del equipo. Por ejemplo, el horario de trabajo, eh...cuáles son las reglas para hablar con unas personas y con otras, qué es lo apropiado. Yo creo que también otra cosa que es importante es... no sé....ser directo, ser percibido como directo y no andarse por las ramas y además de hablar pues intentar escuchar, otro problema que también aparece. Y después ser un buen coordinador. Al final la gente es muy diferente, o sea, en un equipo multicultural hay gente que es muy bueno en una cosa y gente que es muy buena en otra, entonces los grandes equipos multiculturales son aquellos en los cuáles el director es capaz de sacar el máximo a cada uno de los componentes y que el total, el total entre uno y uno no sea dos sino sea tres, ¿no? Es sacar lo mejor de cada una de las personas que puede ser lo que hemos hablado pues un poco lo contrario si tú no manejas bien, uno y uno puede ser cero coma cinco. Entonces pues yo creo que esas pueden ser las cosas importantes en un equipo.

Pues ya estaría. Con esto ya finalizamos.

Muy bien. Perfecto.

De nuevo, muchas gracias. Me ha parecido muy interesante y he podido aprender bastantes cosas de esta entrevista la verdad. Es bueno también saber un poco la experiencia personal de alguien que trabaja fuera de aquí y que se mueve tanto como, como tú.

Bueno pues ya sabes lo que tienes que hacer tú.

Ojalá, ojalá.

Coges el avión tú. Y, ¿que estas terminando ahora económicas en Jaén o qué?

Si, si ya es mi último año. Ya estoy a acabando y a ver si ya puedo entregar el trabajo y a buscar un poco a ver dónde me ubico.

Pues coge las maletas. Se lo digo a todo el mundo. No por nada, o sea, a mí España me encanta, el país es fantástico pero es muy importante cuando eres joven y tal, irte por ahí un tiempo, y no es pasarlo mal. No sé si habrás hecho un Erasmus o algo, pero es una vivencia increíble, o sea, el mundo es un pañuelo y conocer a gente de otras culturas es bueno. Hay gente que es un poco atacada y dice: “lo voy a pasar mal y tal”, pero tampoco lo pasas mal ¿sabes? Sales fuera y ves otras cosas. Yo creo que es una cosa que se debería de incentivar más. Yo si por mí fuera yo creo que el tema del Erasmus se debería de establecer como una cosa forzosa que en los cuatro años de Universidad que haces, tuvieses que irte otros fuera, y no solo a Inglaterra, puede ser a Polonia... te abre un poco los ojos y el mundo sería un poco mejor. Pero bueno, suerte con tu proyecto y que tengas una gran nota.

Muchas gracias por todo de verdad. Encantada.

Encantado.