

Lo más destacado en administración de recursos humanos 5

Factores estresantes y respuestas para afrontarlos en las etapas de desarrollo de los ejecutivos expatriados

	RESPUESTA PRINCIPAL	RESPUESTA EJECUTIVA PARA AFRONTAR LOS PROBLEMAS	FACTORES ESTRESANTES DE LAS ETAPAS A ENFRENTAR POR EL EMPLEADOR
Selección de expatriados	Falta de preparación intercultural.	Realizar una autoevaluación.	Fomentar la evaluación del expatriado y de su familia. Llevar a cabo una evaluación del potencial y de los intereses.
Aceptación de la asignación	Evaluación poco realista de los factores estresantes que se presentarán. Marco de tiempo acelerado.	Considerar las asignaciones como una oportunidad de crecimiento en lugar de como un instrumento de promoción vertical.	No hacer promesas difíciles de cumplir. Aclarar las expectativas.
Capacitación antes y después de la llegada	Ignorancia de las diferencias culturales.	No hacer suposiciones sin fundamento sobre competencia cultural y reglas culturales.	Proporcionar capacitación antes, durante y después de la asignación que busque un comportamiento de apoyo.
Llegada	Choque cultural. Reevaluación de los factores estresantes. Sentimientos de falta de adaptación y trato diferencial.	No interpretar la identificación con las culturas anfitriona y natal como mutuamente excluyentes. Buscar apoyo social.	Proporcionar capacitación después de la llegada. Facilitar la integración en la red de trabajo de expatriados.
Principiante	Disparates culturales o insuficiencia de respuestas para hacer frente a los problemas. Ambigüedad debida a la incapacidad de descifrar el significado de las situaciones.	Observar y estudiar el valor funcional de las respuestas para afrontar problemas que tienen los locales. No repetir sólo las mismas respuestas que funcionaron en casa.	Proporcionar capacitación de seguimiento. Buscar consejos de los locales y de la red de trabajo de expatriados.
De transición	Rechazo a la cultura del país anfitrión o a la de origen.	Crear y mantener lazos con ambas culturas.	Promover políticas sensibles a la cultura del país anfitrión. Proporcionar acceso por medio de internet a los amigos y a la familia en casa. Mantener comunicación constante y visitas periódicas a la organización matriz.
Dominio	Frustración por la incapacidad de llevar a cabo un papel de expansión de fronteras. Molestia por vivir en una paradoja cultural.	Interiorizar y disfrutar la identificación con ambas culturas y caminar entre dos culturas.	Reforzar, en lugar de castigar, la identificación dual mediante la definición de objetivos comunes.
Repatriación	Decepción por las expectativas no cumplidas. Sentido de aislamiento. Pérdida de autonomía.	Reevaluar de forma realista la asignación como una oportunidad de crecimiento personal y profesional.	Organizar sesiones informativas y entrevistas antes de la repatriación. Programar reuniones de apoyo para después de la repatriación.

Fuente: J. Sanchez, P. Spector y C. Cooper, "Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model", *Academy of Management Executive* 14, núm. 2, mayo de 2000, pp. 96-106.