

ULACIT

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Proceso de Internacionalización del Recurso Humano en una Compañía Global: Implicaciones en la Selección y Capacitación de Expatriados en Procter and Gamble Chile

Elaborado por: Ester Vanessa Méndez Solano

2008

Bachiller en Relaciones Públicas. Candidata a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: esco_09@hotmail.com

Resumen

Actualmente el tema de las compañías globales y los recursos humanos esta en auge debido a la creciente globalización y a la necesidad latente por tener un mejor manejo del capital humano. Los recursos humanos internacionales se refieren a las políticas y practicas relacionadas con el manejo de la gente en una organización de carácter internacional, lo cual conlleva a muchos aspectos peculiares que lo diferencia de una administración nacional. Este artículo analiza implicaciones del proceso de selección y capacitación de un expatriado (entendiendo por este al empleado de una compañía enviado a ejercer sus funciones en otro país) en el caso específico de una compañía global y que identifica los factores que inciden en que este sea un proceso efectivo.

Descriptor: Globalización / Internacionalización / Compañía Global / Selección y Capacitación / Expatriado.

Abstract

Growing globalization and the great need for a better use of human capital have increased the relevance of Global Company and Human Resource themes. International Human Resource management is differentiated from local administration in peculiar aspects, as it is linked to the policies and practices employed on people working for international organizations. This article analyzes both the implications from a selection and training process for an expatriate (an employee sent abroad) specifically in a global company and identifies the relevant preconditions for an effective process.

Key words: Globalization / International Human Resources / Global Company / Expatriate / Selection and Training.

Introducción

Globalización

La globalización es un fenómeno desarrollado con más fuerza en la segunda guerra mundial, donde las necesidades de las personas crearon intercambios económicos dando base a un proceso de internacionalización de economía, donde se buscaba un mayor dinamismo económico a través de nuevos mercados de inversión.

Esta internacionalización data sus inicios con la formación de organizaciones como Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de Comercio (OMC), así como fondos monetarios internacionales, que dieron pie al establecimiento de tratados de libre comercio, así como la aparición de la Unión Europea, además de una China abierta al comercio y la inversión.

En la actualidad el constante cambio, el avance tecnológico, el acceso a la información, entre otros, han hecho que nos encontremos en un mundo globalizado donde los mercados y las economías se integren. Aunque algunos puedan protestar en contra de la globalización, este es un hecho irreversible del que hoy se es parte y del que se viene hablando con más intensidad desde inicios del siglo XXI.

Una de las definiciones concreta y precisa que encierra el concepto es la brindada por los autores Bohlander, Snell, Sherman (2001): Tendencia a la apertura de mercados de los países para el comercio y la inversión internacional.

Es decir, el cambio generalizado que se observa alrededor del mundo es debido a esta tendencia inferida por varios indicadores macroeconómicos; según Ivancevich (2005) estos indicadores son:

En primer lugar, el comercio internacional crece a una tasa más acelerada que la producción mundial.

En segundo lugar, la circulación de la inversión directa extranjera, el volumen de las inversiones cruza las fronteras, llego en los últimos años a montos inusitados. En tercer lugar, el número de acuerdos internacionales entre empresas, ha aumentado radicalmente en estos 20 años. Estos acuerdos sean empresas de riesgo compartido, licencias, subcontrataciones, franquicias, de comercialización, de manufactura, de investigación y de desarrollo o de exploración, llegando en los últimos años a niveles nunca antes visto, y en el cuarto lugar los acontecimientos mundiales de tipo social, económico y político han contribuido a los cambios drásticos en la forma de hacer negocios (p.105).

Dicho proceso esta íntimamente ligado al desarrollo del capitalismo como modo de producción intrínseca expansivo respecto de territorios, poblaciones, recursos y experiencias culturales, es por ello que muchos se preguntan como hacen las empresas para sobrevivir en un ambiente competitivo mundial, según Ivancevich (2005) es “el *factor humano* quien puede marcar la diferencia. Las empresas tienen que fortalecer su presencia, participación y posición relativa en el mercado nacional e internacional aprovechando sus recursos mundiales de tal manera que les permita fincar y sostener una ventaja competitiva” (p.107).

Globalización y Recursos Humanos

Lo antes planteado denota que una de las exigencias de los recursos humanos es la globalización, misma que ha llevado a una diversidad en la fuerza laboral relacionada a temas como genero, raza, cultura entre otros. Es así, como lo menciona Gómez, Balkin y Cardy (2004), las exigencias más importantes del entorno administrativo son: la rapidez de cambio, el crecimiento de Internet, la globalización y diversidad de la fuerza laboral, la adaptación a la legislación, así como la evolución del trabajo y del papel de la familia.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por dicho fenómeno, no se debe perder de vista las consecuencias para los RRHH, como lo menciona De la Calle y Ortiz (2004) pueden ser múltiples, por ejemplo, la necesidad de aprender a trabajar en otras culturas organizativas con equipos de trabajos multiculturales, para cuyos casos tendrán más probabilidad de sobrevivir y prosperar aquellas empresas que sean capaces de formular e implantar estrategias capaces de capitalizar la diversidad laboral.

Como se ha visto las exigencias del entorno vienen a romper paradigmas y modos de operación de una empresa, cambiando su metodología administrativa, como menciona Bohlander et al. (2001) existen empresas que han mostrado que su visión para el futuro es ofrecer a los clientes “cualquier cosa, en cualquier momento, en cualquier parte”, es por ello que el desafío que significa es exorbitante y complejo, donde se requiere de un equilibrio tanto nivel interno como externo de la empresa, pero sobre todo en su recurso humano.

Ante esta situación nos preguntamos estarán las empresas preparadas para el manejo adecuado del recurso humano, expresado en que las empresas tengan que actuar en un mercado único e internacional donde la competitividad es mucho mayor y donde se da un constante crecimiento de la internacionalización del personal. Es por ello importante además comprender como se da el proceso de internacionalización de una empresa y si existe una sinergia con la administración de recursos humanos.

Como menciona Ulrich, Losey y Lake (1998) serán los RRHH en el futuro un obstáculo o un líder de la globalización, ya que las empresas están enfrentándose a una multitud de nuevas demandas tanto de su gente como de las organizaciones. Como se mencionaba antes esto significa para las organizaciones un cambio de paradigma organizativo donde ya no basta con ser estático, reactivo y manejar viejos modelos estructurales, encasillados en que lo que es bueno para uno es bueno para todos, si no más bien este paradigma debe significar un cambio hacia una organización proactiva, dinámica, comunicativa, fluida, entre otros.

Este dinamismo con lleva a involucrar en un 100% al recurso humano como medio esencial para la respuesta rápida de la empresa ante los cambios que se presenten en el entorno, por ejemplo, Bohlander et al. (2001) dice que los diferentes entornos culturales requieren distintos enfoques a la administración de recursos humanos. Es posible que las estrategias, estructuras y estilos ejecutivos apropiados en el entorno cultural, conduzcan al fracaso entre otros.

Es por ello que cada vez toma más fuerza el tema el aprendizaje organizativo global, donde se logre la integración y coordinación global, además exista un clima que incentive la creatividad, la innovación, entre otros, por otra parte que se pueda contar con empleados globales que se puedan adaptar a las

exigencias del entorno, buscando las mejores practicas que pueda lograr los objetivos de la empresa para la cual laboran.

En la búsqueda de un enfoque integrativo, la organización deberá percibir su departamento de Recursos Humanos como un socio estratégico y no como un obstáculo o barrera que pueda trancar las iniciativas de ejercer prácticas centradas en el mejoramiento continuo de empleados globales. Los retos que hoy enfrentan los departamentos de RRHH son innumerables, no obstante los autores Ulrich et al. (1998) puntualizan 3 pasos que pueden dar los RRHH para lanzarse a su viaje hacia la globalización:

Primer paso: Sería la globalización del grupo de liderazgo central de los RRHH, para que se alinee más estrechamente con las oportunidades de negocios en todo el mundo así como con la diversidad cultural de la organización. Esto puede implicar una rotación y asignaciones globales, una redefinición de funciones y responsabilidades, y programas de desarrollo mundial cuyo objetivo sean los RRHH.

Segundo paso: Tendría como objetivo fomentar y extender los mecanismos formales e informales de coordinación que relacionasen a los profesionales de RRHH con la organización en todo el mundo. Aquí los instrumentos de cambio son la tecnología de la información, los grupos con labores globales o los proyectos de equipo, asignaciones promocionales corto o largo plazo y la formación global.

Tercer paso: Será necesario aumentar drásticamente las rotaciones e intercambios entre países de los jóvenes profesionales de RRHH con un alto potencial, incluyendo más becas internacionales, para que puedan asimilar sobre la práctica las cualidades necesarias para las cuestiones de dirección de personal en un entorno multicultural. Esto también puede requerir el cambio de criterios tradicionales para la selección de profesionales de los RRHH en todo el mundo (p.345).

Aunque aun puede ser una utopía el globalizar los procesos de RRHH de una forma idónea, dichos pasos nos ubican en el camino inicial que debería seguir las RRHH del futuro, sin embargo la práctica aun representa problemas por la poca metodología globalizada en procesos de selección como capacitación, quizás por las falencias en las competencias y capacidades globales para realizar dichos procesos dentro de un departamento de RRHH. En un estudio realizado por Deloitte and Touche en el año 2003 en España sobre la gestión internacional sobre los recursos humanos se hace referencia a la problemática antes mencionada como por ejemplo el hecho que el departamento de RRHH no participe en ocasiones en la selección de los candidatos que trabajarán en el exterior, esto notable independientemente al negocio que se dediquen sea este servicios, telecomunicaciones, seguros entre otros, por otra parte la capacitación en cuanto las condiciones a las que deberán enfrentar presenta también un involucramiento parcial del departamento.

Según Gómez et al. (2004) Los directivos tienen que encontrar la fórmula para seleccionar, conservar, promocionar, recompensar y formar a los empleados para que puedan ayudar a la empresa a superar el desafío de la globalización.

Administración de Recursos Humanos a nivel internacional

La administración de Recursos Humanos a nivel internacional (ARHI) se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con el manejo de la gente en una organización de carácter internacional, como menciona Ivancevich (2005, p.108) y cuya definición se complementa con la visión de Mondy y Noe (2005), donde definen una administración global de recursos humanos (AGRH) la cual es el uso de recursos humanos globales para lograr objetivos organizacionales sin considerar los límites geográficos.

Dichas aseveraciones se fundamentan además en que ya no es solo el manejo de factores domésticos en función de un ámbito nacional, si no el hecho que involucra aspectos peculiaridades en un mercado internacional donde no se esta exento de dificultades.

Asimismo, es posible afirmar que una inadecuada política de recursos humanos limita la eficiencia en la implantación de estrategias de internacionalización, incrementándose dicho efecto restrictivo cuanto más rápido es el patrón de internacionalización demandado por el entorno (Sastre y Aguilar 2003).

Es por eso que el reto que pueda significar el manejo de las personas fuera de las fronteras va depender de las operaciones de las empresas internacionales, las cuales pueden adquirir diferentes formas que influirán directamente en los en el actuar del recurso humano. Ahora las empresas no solo se tienen que preocupar de satisfacer las necesidades del empleado en otro país, si no debe estar atento a crear programas en diversos lugares con distintas culturas.

Diferencias culturales influyen en la administración de RR HH

Para esto casos como lo menciona Ivancevich (2005), los profesionales de ARHI ya no se preguntan si hay diferencias culturales importantes entre las naciones que ejerzan una influencia en la eficacia de las políticas y prácticas del ARHI. La verdad dificultad es comprender estas diferencias y asegurarse de que la ARH y la orientación cultural de los trabajadores sean congruentes.

El holandés Hofstede estudioso en el tema estableció la teoría de la relatividad cultural de las prácticas de las organizaciones, donde menciona 5 aspectos que pueden ayudar a comprender a las empresas, las cuales menciona Gómez et al. (2005), como:

1. Distancia al poder: El grado en que los individuos esperan una estructura jerárquica que destaca las diferencias de estatus entre los subordinados y superiores. A esta definición Ivancevich (2005) ejemplifica las distancias de

poder se pueden manifestar en símbolos tales como oficinas grandes, títulos que otorgan poder y autoridad, pero por otra parte el conferir a los empleados una participación genuina en las decisiones importantes es una práctica característica de las organizaciones con culturas de poca distancia al poder.

2. Individualismo: El grado en el que la sociedad valora los objetivos, la autonomía y la privacidad personal frente a la lealtad al grupo, el compromiso con las reglas del grupo, la participación en actividades colectivas, la cohesión social y la intensa socialización.

3. Evasión de incertidumbre: El grado en que una sociedad da mucho valor a la reducción de riesgo y de la inestabilidad.

4. Masculinidad/feminidad: El grado en que la sociedad considera que un comportamiento "masculino" es importante para alcanzar el éxito y fomenta papeles sexuales estereotipados y rígidos.

5. Orientación a largo o corto plazo: El grado en que los valores se orientan hacia el futuro (el ahorro, la constancia) o al pasado o al presente (respeto por la tradición, cumplimiento de las obligaciones sociales) (p.624-625).

A nivel cultural se pueden mencionar más aspectos que de una u otra forma pueden influir en la organización, sin embargo basados en los antes mencionados el autor Ivancevich (2005) explica el hecho de que hay pruebas en que las diferencias nacionales en la evitación de la incertidumbre y distancia del poder llegan a afectar la extensión de las actividades de selección de una empresa, así como de igual forma las diferencias de individualismo y colectivismo inciden en el éxito general que tiene un programa de capacitación en grupos integrados por personas de diversas culturas.

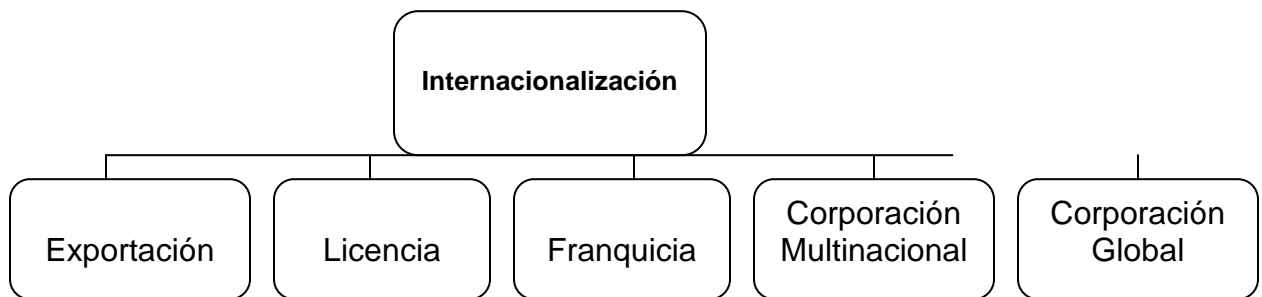
Los directivos o bien los departamentos de RRHH deben prestar atención en que la eficacia de una practica dependerá del ajuste al sistema de valores de una cultura, por lo que el análisis y el poder buscar un balance nivel interno y externo, serán claves. Es allí donde nace un concepto de equilibrio llamado fit que se refiere al grado en que las políticas de ARHI son congruentes con el plan estratégico internacional de la organización y con los valores de trabajo de la cultura extranjera. Ivancevich (2005) expone que la fit interna consiste en verificar las políticas de ARH fomentan los valores del trabajo y la motivación de los empleados, por su parte la fit externa se refiere al grado en que la ARH coincide con el contexto en el que operan las organizaciones.

Etapas de la Internacionalización de la Organización o Tipos de Organización

Cuando la empresa decide pasar de un estado paternalista a buscar nuevo horizontes y extender su negocio hacia otros mercados, es con el fin de no dejarse morir a causa de la globalización, ya que las continuas demandas del mercado exigen inyección de capital y buscar nuevas oportunidades de negocio, es por ello que se da una evolución hacia la internacionalización.

Se dice que las empresas atraviesan 5 etapas a medida que internacionalizan sus actividades, las cuales influirán en el recurso humano, es decir, en cuanto más avanzada sea la etapa, más prácticas de RRHH hay que adaptar a los distintos entornos culturales, económicos, políticos y legales.

Algunos autores pueden clasificar estas etapas o tipos de organización de distinta manera, como por ejemplo el caso de Gómez et al. (2004) en actividades nacionales, actividades de exportación, filiales o joint ventures, operaciones multinacionales y actividades transnacionales, sin embargo se definirán de acuerdo a Mondy y Noe (2005), en una forma gráfica y se complementarán los conceptos junto con otras afirmaciones que se adecuan en la actualidad:



Se dice que las empresas al internacionalizarse están cumpliendo un proceso de evolución en el cual van cubriendo en las etapas antes expuestas, donde por ejemplo: *Exportación* se refiere a la venta en el extranjero, tanto directa como indirectamente, conservando a los agentes y distribuidores extranjeros, en el caso de *Licencia* es un acuerdo global mediante el cual la organización concede a una empresa extranjera el derecho de usar propiedades intelectuales como patentes, derechos de reproducción, procesos de manufactura o nombres comerciales durante un periodo específico de tiempo, por otro lado la *Franquicia*, es una opción multinacional en la que la empresa matriz concede a otra el derecho de realizar negocios de manera prescrita, en la cumbre se encuentran dos tipos los cuales deben contar con grandes inversiones para poder llevar sus operaciones a otros países como lo es la *Multinacional* la cual cuenta con una sede en el país de origen que produce bienes y servicios en uno o más países extranjeros, pero es la *Corporación Global* la que opera como si todo el mundo fuera solo una entidad, es decir una organización que posee unidades corporativas en diversos países, las unidades están integradas para operar una organización mundial, el autor ejemplifica la misma con el caso de Procter and Gamble es una corporación verdaderamente global con operaciones en 140 países y una gran variedad de productos. Sus 30 líderes corporativos constituyen un grupo extremadamente diverso que representa a muchas culturas y procedencias.

Según Dess y Lumpkin (2003) existen riesgos y retos únicos asociados a las corporaciones, como la transferencia de conocimiento aunque puede ser una fuente clave de ventaja competitiva no sucede automáticamente; las compañías

deben crear mecanismos para descubrir las oportunidades de transferencias de conocimiento, entre otros.

Si bien algunos podrían referirse como sinónimos la multinacional o transnacional o global como recientemente se le ha llamado, entre ambas existen diferencias, como es el caso de la global que esta estructurada de manera que se desvanecen las fronteras nacionales, es por ello que las prácticas en la búsqueda del personal de la empresa toma el mundo como fuente de trabajo, reclutando personas sea cual sea su origen nacional. Como menciona Ivancevich (2005), esto lleva a una estrategia muy diferente de manejar las operaciones internacionales porque las subsidiarias no se restringen a servir a una cultural local.

El lograr un equilibrio Global-local es uno de los retos de mayor índole, ya que debe contar con una estructura flexible, como diría Bohlander et al. (2001) dar autonomía a la operaciones independientes en cada país, pero reunir estas actividades separadas en un todo integrado.

Planteamientos de Administración de RRHH a nivel internacional

Otras situaciones de denotan la expansión de una empresa y su manera operarla recae sobre los planteamientos administrativos que se le desea dar, además de la estrategia a implementar reflejada en cómo la organización desarrolla sus políticas de recursos humanos. Según Sastre y Aguilar (2003), cuando la empresa aborda una estrategia de internacionalización la primera cuestión a la que debe dar respuesta desde la óptica de los recursos humanos es si las políticas de esta área se van aplicar de forma estándar para todas las localizaciones (enfoque etnocéntrico), o si al contrario se van a adaptar a las condiciones locales del país de destino (enfoque policéntrico) (p.64).

Por otra parte este tipo de planteamientos también se basan en que Las empresas internacionales por la dimensión de su negocio necesitan cada vez más empleados, por lo que deben buscar las opciones adecuadas para cubrir los puestos dentro de la organización y definir los tipos preferidos de empleados para diferentes puestos.

Gómez et al. (2004) definen tres planteamientos en el Etnocéntrico la alta dirección y otros puestos claves son ocupados por personas del país de origen, el Policéntrico las empresas internacionales son dirigidas y tienen empleados del país de acogida, no obstante el geocéntrico le da poca importancia a la nacionalidad y la empresa busca activamente la gente más adecuada para los puestos clave de todo el mundo, en este caso la mayoría de las empresas transnacionales tienden a seguir este planteamiento y como se ha mencionado en las empresas geocéntricas la ocupación del departamento de recursos humanos es aún más complicada, ya que debe abordar cada aspecto del ambiente global. Existe otro planteamiento que menciona Mondy y Noe (2005) Regiocéntrico el cual es similar al policéntrico, pero los grupos regionales de

subsidiarias que reflejen la estrategia y la estructura de la organización trabajan como una unidad.

Existen criterios compartidos como por ejemplo que el enfoque etnocéntrico logra ahorrar en el proceso administrativo y logra una homogeneidad interna, sin embargo esto no lo es todo en la empresa hay que lograr una diferenciación de las necesidades y detectar las insuficiencias que se puedan estar dando en el proceso administrativo del recurso humano.

Es por ello que dependiendo de la naturaleza del negocio algunas empresas optan por alguno de estos enfoques o bien por la combinación de los mismos, con el fin de optimizar sus políticas de recursos humanos, ajustándose a las diferentes necesidades de los empleados que permitan reducir las brechas que se puedan generar tanto las legales, culturales, entre otras entre el país de origen y el país de destino.

Como menciona, Sastre y Aguilar (2003), se trata así, de encontrar el equilibrio entre un control centralizado de la estrategia de recursos humanos internacional, que permita la acumulación de competencias a nivel global; junto a la asunción de la necesaria responsabilidad frente a las circunstancias locales, mediante la adaptación de ciertas políticas y prácticas de recursos humanos (p.65).

ARHI y Expatriados

Expatriado se conoce como al empleado de una compañía enviado a ejercer sus funciones en otro país. Existen diferentes categorías de empleados expatriados que van a depender del funcionamiento de la empresa, así como su nivel de expansión internacional; la clasificación más reciente es la brindada por Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006): quienes distinguen entre país de origen, país anfitrión y tercer país. El primero es donde se origina la empresa matriz, país anfitrión donde se instala otra empresa o subsidiaria de la misma.

Según la anterior clasificación los diferentes tipos de expatriados son:

Nacional del país de origen: Empleado que nació y vive en ese mismo país.

Nacional del país anfitrión: Un empleado que es ciudadano del país donde se ubica una subsidiaria.

Nacional del un tercer país: es un ciudadano que trabaja en un segundo país y esta empleado por una organización con oficinas generales en un tercer país.

Menciona Ivancevich (2005) que puede existir características que hacen que un expatriado tenga mayor probabilidad de éxito que otro, por ejemplo:

Mucha probabilidad de éxito

- Conocimientos técnicos sólidos
- Buen manejo del idioma
- Deseo intenso de trabajar en el extranjero
- Conocimientos de la cultura foránea
- Situación familiar bien ajustada
- Apoyo total al cónyuge
- Conducta flexible
- Adaptabilidad y mente abierta
- Buenas capacidades para relacionarse
- Capacidad del manejo del estrés

Pocas probabilidades de éxito

- Dudosa competencia técnica
- Mal manejo del idioma
- Inseguro sobre irse al extranjero
- Problemas familiares
- Poco apoyo del cónyuge
- Conducta rígida
- Poca adaptación; cerrado a las nuevas ideas
- Pocas habilidades para relacionarse
- Mala capacidad de manejo de estrés

Este tipo de trabajadores que desarrollan tareas fuera de sus países de origen, tienen necesidades adicionales y diferentes que requieren de una atención específica por parte de la dirección de recursos humanos, como menciona Sastre y Aguilar (2003).

Este proceso representa para el empleado considerables oportunidades en el avance de su carrera profesional, además de llenar vacantes en la organización. Aunque para un empleado más joven puede ser más llamativo que para uno con más experiencia, ya que debe considerar aspectos familiares, lingüísticos, culturales, entre muchos más que puedan aquejar su realidad.

En los últimos años se ha reconocido que el manejo de los expatriados puede estar involucrado en una serie de problemas inherentes a los procesos de recursos humanos en el manejo de las políticas y prácticas de su personal, es decir selección, entrenamiento, compensación, repatriación, entre otros lo cual puede significar altos costes para la organización. Forster (2000) menciona que una de las principales razones que han sido argumentadas para explicar los altos índices de fracaso relativas a las asignaciones de trabajadores expatriados ha sido el error en la selección, esto al observarse cómo el abandono temprano se producía como consecuencia de la incapacidad del expatriado para ajustarse a su nueva situación.

A pesar de la importancia de los funcionarios expatriados en las empresas las transnacionales, al parecer aun no eligen ni preparan bien a sus funcionarios para sus puestos en el extranjero.

- Los retos de las Asignaciones en Expatriados

Como se hemos visto muchos factores de éxito están involucrados a las situaciones a las que se expone un expatriado, los cuales se convierte en razones relacionadas a la elevada tasa de fracaso, mismas que pueden ser previstas con el fin de tomar medidas preventivas. Estas mismas razones pueden variar en función de la empresa. Según Gómez et al. (2004) estos retos son:

Bloqueo Profesional: Es cuando la emoción inicial desaparece, sienten que su sede se ha olvidado de ellos y que su carrera profesional se ha trastocado.

Choque cultural: la incapacidad de ajustarse a un entorno cultural distinto. En vez de trabajar en su nueva cultura el expatriado intenta imponer sus valores nacionales. Esta práctica puede desatar enfrentamientos y malentendidos, aumentan en riesgo de que el expatriado decida volver a casa.

Falta de formación previa a la partida en diversas culturas: Las empresas que lo hacen tienden a ofrecer simplemente unos cursillos.

Demasiado énfasis en la cualificación técnica: La persona elegida para ir al extranjero debe tener un expediente impresionante y una excelente reputación en su sede. Por desgracia las características que llevan al éxito en el país de origen pueden resultar desastrosas en otro país.

Deshacerse de un empleado problemático: La organización resuelve las difíciles situaciones personales o los conflictos políticos, librándose del empleado problemático, pero con un coste significativo en cuanto a las operaciones internacionales.

Problemas familiares: La incapacidad del cónyuge o hijos del expatriado a adaptarse a la vida en otro país es una de las razones más importantes del fracaso.

El mismo autor menciona uno de los mayores retos es el proceso de repatriación.

- Ventajas y Desventajas

Según Gómez et al. (2004) determina las ventajas y desventajas que significa para la empresa tener a empleados expatriados de una forma contrapuesto a la contratación de un local.

Ventajas	Desventajas
Analogía cultural con la empresa matriz que garantiza la transferencia de prácticas empresariales/directivas.	Crea problemas de adaptación al entorno y a la cultura extranjera.
Permite un control más estrecho y una mejor coordinación de las empresas internacionales.	Aumenta la foraneidad de la empresa.
Ofrece a los empleados una orientación transnacional gracias a la experiencia.	Puede implicar elevados costes salariales, de transferencia y otros.
Puede no tener cualificación disponible en el país de acogida como para obtener todo el valor que ofrecen los expatriados.	Puede provocar problemas personales y familiares.
Ofrece una perspectiva global más amplia	Tiene un efecto negativo sobre la moral y la motivación de los directivos nacionales.
	Su contratación puede estar sujeta a las restricciones del gobierno local.

Selección Internacional

Se denomina selección al proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona (Marstany 2000). Como menciona Guillén y Guil (2000) debe ser un proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo. Este es un aspecto crucial dentro de los recursos humanos ya que diferencia entre una empresa equilibrada, competitiva y a su vez rentable con un empresa que manifieste todo lo contrario.

Por dicha razones De la Calle y Ortiz (2004) resumen la importancia de dicho proceso en: 1.El valor de una empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran. 2. Así como una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador. 3. Una selección inadecuada supone un coste que ha sido inútil y que afectará a factores claves como rentabilidad, competitividad o calidad de la organización. 4. Una buen o mala selección tiene influencia a nivel del personal directivo (p.83).

Según Werther y Davis (2000) la determinación de quién es el candidato idóneo para un puesto se basa en aspectos que no son exclusivamente técnicos y gerenciales, si no involucra además la madurez y estabilidad emocional combinado con el conocimientos profesionales en el área. Es por ello que independientemente de la vacante que se desee llenar, el departamento de recursos humanos debe prestar especial atención al nivel de compatibilidad del candidato con las prácticas del país que se espera que trabaje.

A la hora de determinar la políticas de selección de los expatriados, Sastre y Aguilar (2003) señalan la necesidad de tener en cuenta la viabilidad de tres tipos de ajuste que sustituyen a los tradicionales requisitos de ajuste persona-puesto y persona-organización considerados en los procesos generales de captación. Se trata del *ajuste al trabajo*: se refiere a que el trabajador se sienta a gusto con la tareas que le han sido asignadas en su puesto en el país de destino, *el ajuste general*: es si el trabajador consigue adaptarse a las condiciones de vida y la cultura del país de destino; y *el ajuste de interacción*: es la capacidad del expatriado para interactuar y relacionarse de manera satisfactoria con los empleados locales del país.

Como se señala en el apartado anterior, el mismo autor menciona que características individuales, como por ejemplo la personalidad, la experiencia internacional y la preparación (idioma y capacidades técnicas), podrían ser predictores del éxito, además de permitir el alcance de los tres tipos de ajuste mencionado, por ello la política de RRHH deberían incluir estos tres factores clave.

Por otra parte autores funcionan sus criterios en un proceso de selección de expatriados, que involucra varios pasos cuya secuencia puede implicar una gran diferencia, como el caso de Bohlander et al. (2001) basan sus procesos de selección tomando ciertas características en común como:



Tomando en cuenta dicha características Bohlander et al. (2001) habla sobre:

1. Empezar por una auto-selección: Donde los empleados deben iniciar el proceso con mucha anticipación, con base en el análisis de metas de su desarrollo profesional y el interés por trabajar en un contexto internacional.
2. Forme un acervo de candidatos: Cuando los empleados se auto-seleccionan, las organizaciones pueden armar una base de datos de candidatos para asignaciones internacionales. La información allí contenida puede incluir la disposición de viajar, idiomas, países preferidos y habilidades.

3. Evalué actividades centrales: Si cuenta con una lista breve de posibles candidatos, los gerentes pueden evaluar la calidad técnica y administrativa de cada uno en relación a las necesidades de la asignación. Si bien muchos de los factores que determinan el éxito en el extranjero, el punto focal inicial son los requisitos del puesto.

4. Evalué la posibilidad de aumentar habilidades y atributos: Según el cuadro antes presentado las decisiones para seleccionar a los expatriados suelen estar fundamentadas en dichas variables.

La mayoría de los expatriados trabajan bajo una supervisión mínima en un lugar alejado, por lo que los errores en la selección probablemente pasen desapercibidos hasta que sea demasiado tarde, por eso es importante que la dirección considere ciertos puntos claves en la selección. En el caso de Gómez *et al* se basa en el cuadro antes mencionado, pero entrega un orden de necesidades diferente por ejemplo: Destacar la sensibilidad cultural como criterio de selección, Establecer una junta de selección de expatriados, en este punto recomienda formar una junta compuesta por directivos que han trabajado en asignaciones en el extranjero por más tres años, los cuales deberían ser capaces de detectar problemas potenciales en aquellos que no tienen experiencia internacional; Exigir una experiencia internacional previa, otro punto analizar la posibilidad de contratar empleados de otras nacionalidades que puede servir como expatriados en el futuro y por último menciona tener en cuenta a los cónyuges de expatriado y familiares del candidato, es decir que ellos también pasen por un proceso de evaluación formal de cualidades como flexibilidad, paciencia y adaptabilidad.

Según Bohlander et al. (2001) los métodos más utilizados en las empresas globales son las entrevistas, los centros de evaluación y los exámenes, si bien algunas empresas entrevistan solo al candidato, existen también otras que incluyen al cónyuge.

Este apartado de selección deja muchas dudas y la importancia de investigar el proceso de selección de un expatriado dentro de una empresa global, ya que los autores se refieren a características o factores que se deben considerar durante el proceso, pero no mencionan en concreto quién debe realizar el proceso de selección, cuánto debe durar el proceso de selección de un expatriado, etc.

Capacitación Expatriado

Mencionan Mondy y Noe (2005) que el proceso de capacitación debe empezar tan pronto como se selecciona a los trabajadores y, definitivamente antes de comenzar la asignación global. En un estudio realizado por dichos autores el 40 por ciento de los empleados mencionaron no estar preparados adecuadamente para la asignación internacional y un 56 por ciento una coordinación deficiente entre los departamentos de RRHH de las empresas involucradas.

Según Ivancevich (2005) el siguiente cuadro muestra el contenido y la estructura de un programa integrado de capacitación, el cual comprende tres fases con sus correspondientes objetivos para ayudar al expatriado a triunfar.



En la capacitación sobre el idioma Bohlander et al. (2001), menciona que aprender el idioma es solo parte de la comunicación con otra cultura. También es preciso aprender cómo piensan y actúan las personas en sus relaciones con los demás, es por ello que se le debe prestar atención a la comunicación no verbal.

En cuanto a este nivel Sastre y Aguilar (2003) mencionan que existen una gran cantidad de aspectos que afectan nuestras relaciones diarias y que están influidas por la cultura en la que nos desarrollamos, entre otros pueden mencionarse la expresión facial, la utilización del espacio personal, la apariencia personal, la etiqueta, el contacto físico, o las conductas apropiadas según se trate hombres o mujeres (p.70).

Tomando en cuenta los aspectos del idioma e involucrándolos a la capacitación cultural Según Noe et al. (2006), se debe enfatizar en aspectos de la sensibilidad cultural, en primer lugar los expatriados deben estar claros sobre su propia cultura, particularmente como es percibida por las personas del país que le reciben. Con el fin de que puedan modificar su comportamiento resaltando las características más eficientes que puedan minimizar las que puedan ser disfuncionales en la nueva cultura. En segundo lugar, expatriados deberían entender aspectos peculiares de su nueva cultura de trabajo, es decir un expatriado astuto debería percibir dicho fenómeno invisible y adaptar su comportamiento al mismo, referido estilos interpersonales considerados como aceptables en reuniones y eventos sociales, para finalizar el expatriado debería aprender a comunicarse con precisión en la nueva cultura, deberían estar entrenados para comunicarse con otros cuando barreras de lenguaje puedan existir.

Por otra parte hay otros aspectos que los autores toman en cuenta a la hora de hablar de cultura es la preparación en la historia y folklore del país, geografía,

fuentes de orgullo y grandes logros de su cultura, religión y su función en la vida cotidiana, estructura política y principales participantes, aspectos prácticos como moneda, transporte, horarios, hora hábiles entre otros.

Relacionado a lo anterior Gómez et al. (2004), formula tres planteamientos de capacitación cultural dependiendo del tiempo de expatriación:

Duración	Duración y profundidad de la formación	Planteamiento
De uno a tres años	1 a dos meses o más.	Planteamientos de impresiones: Centro de valoración Experiencias de campo Simulaciones Formación en sensibilidad Extensa formación idiomática
De 2 a 12 meses	1 a 4 semanas Moderada.	Planteamiento afectivo: Formación idiomática Juegos de rol Incidentes críticos Casos Formación de control de estrés Moderada formación idiomática
1 mes o menos	Menos de una semana. Baja	Informaciones sobre el área Informaciones culturales Películas libros Utilización e intérpretes Formación idiomática de supervivencia

Sin embargo dichos planteamientos dependerán también de la motivación del expatriado para tener un buen rendimiento en una asignación internacional, conservar el puesto durante toda la duración de la asignación y tener un buen rendimiento excelente cuando vuelva a su oficina, esto sujeto a dos aspectos como:

Situar la asignación como paso previo hacia el avance dentro de la empresa:
La empresa debe definir explícitamente el puesto de trabajo, la duración de la asignación y el puesto al que regresará el expatriado, su nivel y la continuidad de su carrera.

Ofrecer apoyo a los expatriados: Para evitar que los expatriados se sientan aislados y desconectados, la oficina de origen debe mantener un contacto regular con ellos. Esto se puede conseguir de diversas maneras por ejemplo: a través de un mentor, volver a su oficina de origen de vez en cuando, otro sería ofrecer breves períodos sabáticos en la oficina de origen cada cierto tiempo.

Es aquí donde una adecuada política de capacitación juega un importante rol, ya que como se denota ciertos factores contextuales como la adaptación del expatriado como su familia, las diferencias culturales entre el país de origen y el de destino, parecen tener un claro impacto en su ajuste de interacción. Por su parte el apoyo del departamento de RRHH en el proceso de formación, consejo psicológico, entre otros, así como el apoyo del país que lo recibe supone piezas claves en el ajuste general como de trabajo.

Procter and Gamble: Internacionalización del Recurso Humano

Quienes somos

P&G toca las vidas de personas en todo el mundo mas de tres billones de veces al día. Nuestra tradición corporativa se basa en los principios de integridad personal, respeto por lo que hace el individuo y lo que tiene sentido para el largo plazo

Nuestro Propósito

Los líderes de P&G construyen un ambiente de trabajo inclusivo que acoge, valore y promueve la diversidad. Queremos que nuestros empleados se sientan cómodos con quienes son, de esta forma podemos trabajar para promover un ambiente donde todos tienen acceso equitativo a la información y a las oportunidades. Esto asegura que cada persona aprenda, crezca, mejore y maximice sus contribuciones personales.

Apoyo y Desarrollo de Talento

P&G hace todo lo posible para construir una organización diversa y comprometida al máximo. A través de esto apalanca los talentos de cada individuo a través de la asignación efectiva de tareas – junto a un proceso de promoción y planificación, y ejecutando con excelencia los sistemas críticos que afectan al alto impacto y apoyo en retención de cada empleado.

Nuestros Valores

Atraemos y reclutamos las mejores personas del mundo. Construimos una organización desde adentro, promoviendo y premiando a personas de acuerdo a su rendimiento. Trabajamos bajo la convicción que los hombres y mujeres de Procter and Gamble siempre serán nuestro activo mas importante.

Integridad

Siempre tratamos de hacer lo correcto.
Somos honestos y directos entre nosotros.

Operamos respetando el espíritu y la letra de la ley.
Nos apoyamos en los valores y principios de P&G en cada acción y decisión que tomamos.

Somos basados en datos e intelectualmente honestos en la generación de iniciativas, incluyendo el reconocimiento de riesgos.

Pasión para Ganar

Estamos determinados para ser los mejores para lo que mas importa

Somos insatisfechos que el estatus quo.

Tenemos un deseo incansable de mejorar y ganar en el mercado.

Liderazgo

Somos lideres en nuestra área de responsabilidad, con un compromiso profundo para entregar resultados lideres.

Tenemos una visión clara de para donde vamos.

Focalizamos nuestros recursos para ser primeros en los objetivos y estrategias.

Desarrollamos la capacidad para concretar nuestras estrategias y eliminar barreras organizacionales.

Confianza

Respetamos nuestros colegas, clientes y consumidores de P&G, y los tratamos como a nosotros nos gustaría que nos trataran.

Confiamos en las capacidades e intenciones de cada persona

Creemos que la gente trabaja mejor cuando hay una base de confianza

Propiedad

Aceptamos la toma de responsabilidad de cada persona por y para obtener los resultados requeridos, mejorar nuestros sistemas y apoyar el mejoramiento de su propia efectividad.

Todos trabajamos como los dueños, tratando a los activos de la compañía como si fueran suyos y comportándose con la compañía con una mentalidad de largo plazo.

Nuestros Principios.

Mostramos respeto a todos los individuos

Creemos que todos los individuos pueden y quieren contribuir para llegar a su máximo potencial.

Valoramos las diferencias.

Nos inspiramos en entregarle a la gente las capacidades para generar altas expectativas, estándares y objetivo desafiantes.

Somos honestos con las personas sobre su rendimiento.

Los intereses de la compañía y los individuos son inseparables.

Creemos que hacer lo correcto para la compañía junto a mantener la integridad llevará a un éxito mutuo para la compañía y el individuo. Nuestra aspiración al

éxito mutuo nos une. Incentivamos la propiedad accionaria con los empleados y con ello el sentirse dueño de la compañía.

Estamos Focalizados Estratégicamente en Nuestro Trabajo

Operamos junto a objetivos y estrategias claramente articuladas y alineadas. Solo hacemos y solicitamos trabajo que agregue valor a nuestro negocio. Hacemos todo lo posible por estandarizar nuestro trabajo

Innovación es la Piedra Angular de nuestro Éxito

Le ponemos tremendo valor con nuevas innovaciones para consumidores. Desafiamos lo convencional y reinventamos la forma que hacemos negocios para así ganar en el mercado.

Nuestro Foco esta en lo Externo

Desarrollamos un entendimiento superior sobre nuestros consumidores y sus necesidades.

Creamos y entregamos productos, empaquetamientos y conceptos de construyen marcas.

Desarrollamos relaciones, cercanas y mutuamente productivas con nuestros clientes y proveedores.

Tenemos responsabilidad social.

Valoramos Maestría Personal.

Creemos que es la responsabilidad de todos los individuos de desarrollarse continuamente.

Incentivamos y esperamos maestría técnica sobresaliente junto a la excelencia en la ejecución.

Queremos ser los Mejores

Aspiramos a ser los mejores en todas las áreas de importancia estratégica para la compañía.

Monitoreamos nuestro rendimiento rigurosamente y la comparamos con los mejores interna y externamente.

Aprendemos de nuestros éxitos y fracasos.

Interdependencia Mutua es Nuestro Estilo de Vida

Trabajamos juntos con la confianza necesaria a lo largo de todas las áreas de negocios, funciones, categorías y geografías.

Tomamos orgullo en reuplicar resultados generados por otros.

Construimos relaciones superiores con todos los grupos que contribuyen a satisfacer nuestro propósito corporativo, incluyendo nuestros clientes y proveedores, universidades y gobiernos.

Por otra parte y relacionado al tema, cada una de las personas que laboran en Procter and Gamble cuenta con un plan de carrera programado, es decir que el ser trasladado a otro país es el siguiente paso que deben dar para el desarrollo de su carrera. Dicho plan de carrera les permite a las personas ser entrenado en varias áreas y si para ello su entrenamiento debe ser en una unidad de negocio específica, se envía al exterior para que aprenda.

No está definido el país al que va, pero si está definido que va a ser un expatriado, pero esto dependerá del desempeño del empleado, ya que no todos los empleados contratados se pueden ser expatriados.

La evaluación de los empleados se lleva conforme a rangos que van del 1 al 4. En dicho proceso, por ejemplo el jefe realiza una evaluación del desempeño, además del formulario w&dp donde dos compañeros califican al empleado de acuerdo a varios criterios preestablecidos, dichas evaluaciones son revisadas con el Departamento de RRHH, para luego en reunión entre el jefe y el empleado establecer acuerdos.

Cabe destacar que el proceso de selección está enmarcado por las evaluaciones de desempeño, ya que a través de ellas se sabrá si la persona es adaptable, entre otras cosas. La selección es llevada a cabo entre el jefe del país de origen y el jefe que recibe en el país de la transferencia, el Departamento de RRHH no está en esta etapa, sin embargo, en todo el proceso posterior de expatriación del profesional el departamento participa habitualmente, considerando a su vez la familia en caso de que este la tenga.

Una vez definido que la persona debe salir del país, Procter and Gamble tiene el siguiente proceso que se podría resumir en:

- Cuatro meses antes de la transferencia de la persona se le asigna un Relocation Services Owner. ¿Qué es este servicio? Es donde se fija una persona como contacto del expatriado para que durante toda la transferencia aclare dudas y demás que pueda tener. Durante este tiempo ambas personas tendrán reuniones para conocerse e intercambiar información sobre todo lo que abarca la experiencia en el otro país. Por ejemplo El Service Owner ubicado en Costa Rica para toda América Latina brinda información general de todo lo que tiene que hacer en cuanto a visas, bancos, hospedaje, entre otros, además revisa los gastos de acuerdo a las políticas de relocalización de la compañía.
- Desde el cuarto o tercer mes existe un proceso de:
 1. Look and see trip: Es donde se coordina el viaje del empleado y la familia para ir a conocer el país. Una persona en el país referido lleva a conocer las áreas más importantes dentro del país y cercanas a donde la persona se desarrollaría. Dependiendo de los requerimientos legales de la persona en ese país, aquí iniciarían los trámites de visa. Por lo general este viaje no puede ser superior 3 días, a menos de que exista una necesidad real de extender el viaje y la misma sea aprobada por el manager y gerente de recursos humanos.

Por otra parte en esta ocasión se les da un entrenamiento sobre las condiciones legales, impuestos, temas que les afectarían directamente. Se entrena en implicaciones legales, sociales y tributables en las que van a estar implicados cuando lleguen al país.

Cuando regresa a su país se le hace una oferta laboral escrita en carta.

Si acepta lo mandan en un segundo viaje

2. House Haunting Trip: Este sería un segundo viaje donde otra persona en el país de referencia recibe al que sería el expatriado con el fin de mostrarle las casas, las cuales los costos estarían basados en la política de acuerdo al salario de la persona, a su vez también está incluye el núcleo familiar, cada elemento familiar significa un incremento en el paquete de compensaciones.

En este mismo viaje se van a tener varias secciones, donde ven carros, escuelas para los niños y demás. Adicional tienen una charla donde se explica el proceso e inscripción en todos los beneficios del país al que están siendo transferidos.

Al finalizar regresan a su país de procedencia con una fecha fija de transferencia, la cual sería la fecha formal que llega a trabajar al país que le recibe.

3. Arrivals: En este paso es donde se firma el contrato formal. Se cierran detalles de casa, carro, cuenta de banco, todo lo que necesita para vivir en ese país. Por ejemplo en cuanto hospedaje la persona puede vivir en un hotel con soporte de la compañía no mayor a tres meses, igual con el soporte de alimentación. ¿Cómo es este soporte?, los primeros 7 días paga 100% la compañía, a partir del día 8, el 75 % lo paga la compañía y 25% el empleado.

En caso de que vaya a vivir en una casa, adicional el empleado va a tener un préstamo con interés 0%, le presta hasta dos salarios del empleado sin intereses para que compre los electrodomésticos de la casa, si la casa es amueblada solo 1 salario.

Un préstamo a cero interés para que se compren el carro.

Un bono MRA es un salario para se ayude con cualquier cosa que no este cubierta por la política.

Va estar compuesto el paquete por el salario +pago de la casa al 100%,+ lo antes mencionado + bono nivel de vida y servicios públicos (utilidades)

Bono de aceptación de expatriación

Bono cuando se completa la asignación.

Por otra parte la llegada del expatriado se integra a un Programa de inducción con todas las generalidades de la compañía en el país, que involucra procesos, políticas, procedimientos.

Es importante mencionar que para dichos procesos existen políticas establecidas en la compañía como las antes mencionadas, entre otras.

El tiempo de las asignaciones pueden variar van de año y medio hasta los tres años. Esto dependerá del tipo de expatriado que sea, para lo cual Procter and Gamble lo clasifica en tres:

Local to local: es alguien que se va con las condiciones actuales del país, empresa le hace todo el proceso de relocación, es decir sale de su país pero se acopla a todo lo del país que le recibe.

PRIT (Personal Request International Transfer): es donde la persona interesada se ofrece para ser transferida (el proceso anterior no se sigue).

Expatriado: es donde la persona se acopla a su país de origen el cual le hacen todo el proceso de transferencia y demás.

EBT (Extendend Bussiness Trip) Es donde la persona es transferida por periodos cortos de 3 a 8 meses, es por proyectos específicos de corta duración.

Metodología

Para obtener la información y datos mostrados en este trabajo se utilizó información extraída de algunos textos especializados, publicaciones tomadas de la Internet, información de primera fuente suministrada por las personas entrevistadas con este propósito, entre otros. El estudio es de tipo descriptivo no experimental ya que el propósito es recolectar datos de los expatriados donde se pueda identificar los factores que inciden en la efectividad del proceso de selección y capacitación para dichos empleados, todo esto a través de una encuesta aplicada a un grupo de personas que han pasado por el proceso de expatriación, con el fin de sacar las conclusiones de los datos suministrados.

Conclusiones

Al finalizar este trabajo se concluye:

- Una conclusión general; la expatriación es un proceso complejo desde el punto de vista humano así como desde el punto de vista económico, social, legal, cultural, entre otros, no obstante es una de las soluciones más utilizadas por las compañías como medio de apoyo a su operación internacional.
- Por otro lado en cuanto al nivel cultural se pudo denotar que la procedencia de los trabajadores es de distintos países como: Brasil, Argentina, México, Costa Rica, entre otros. Tema al cual la compañía enfrenta a través de sus políticas, valores y demás, promoviendo el trabajo en una comunidad multicultural.

- Diversos autores coinciden en que el Departamento de Recursos Humanos debe estar presente en todo el proceso de expatriación como un medio facilitador e integrativo, entre otras de las muchas funciones que debería desempeñar, sin embargo todo puede empezar a fallar cuando este no está involucrado en el inicio de la selección de expatriado como es el caso de la compañía en estudio donde la misma se lleva a cabo por el jefe directo del país de procedencia y el jefe que recibe en el país de transferencia. Según los encuestados una parte considero que el Departamento de RRHH no participo en su selección, pero para la otra parte si considera que estuvo presente durante todo el proceso. Es decir que el Departamento de RRHH participa de una forma más administrativa de la expatriación que en la selección de los candidatos a expatriar. Por otra parte, dichos criterios dependieron también del país de procedencia como en el caso de México, punto que se debería estudiar en el futuro como variación en el proceso de selección.
- Otra conclusión importante es referente a las veces que ha cumplido asignaciones como expatriado donde el 40% respondió entre 2 a 3 veces, es aquí donde se proyecta la expatriación como parte de la carrera profesional del empleado, donde se ve una perspectiva profesional a largo plazo tanto del empleado como por parte del empleador. Otro punto relacionado al anterior es donde las edades de los expatriados oscilan entre los 28 y 35 años de edad, lo cual es una población joven donde se considera punto como la experiencia y desempeño.
- La comunicación de las asignaciones es importante como aspecto formal de un proceso laboral, es por ello que se pregunto como se le comunicó formalmente la decisión de la asignación un 75% fue verbal y un 25% a través de carta. En ello queda en evidencia que aun que se dice seguir un proceso escrito aun en la práctica se hace verbal.
- Relacionado con lo anterior, se pregunto que medio se utilizó para informarle las condiciones económicas y laborales aplicadas durante el período de expatriación, un 60% respondió que de forma escrita, refiriéndose a esta como contrato de oferta formal y mencionando la política de relocalización y contrato; el otro 40% forma verbal.
- No obstante, en el proceso de selección se pudo detectar una diferencia en que algunos fueron seleccionados por necesidad del negocio para cumplir con una vacante a corto plazo o como proceso de su carrera profesional, como se explicaba en el apartado de la compañía, esto puede marcar una drástica diferencia como el caso de que a un 20% no recibió la información sobre los objetivos y contenido del puesto, otro 20% prefirió no responder, y el 60% si recibió dicha información.

- A todos los encuestados se les facilitaron características socioculturales y políticas del país de destino, factores que ayudan al expatriado a triunfar, ya que la accesibilidad a dicha información le permite reducir incertidumbre y a desarrollarse mejor en su diario vivir. Además todo esto se lleva a cabo en la compañía en la capacitación previa donde se incluye a la familia.
- Un punto importante que se menciona la teoría es sobre la importancia de la familia en el proceso de expatriación, ya que la estabilidad familiar es significativa en el desempeño del expatriado; ante la pregunta de si su familia ha sido considerada en el proceso de selección y capacitación la respuesta fue de un 100% positiva, donde se considera a la familia dentro de sus políticas de compensación, viajes previos y demás.
- Una de las dudas que se han presentado en la investigación cuanto tiempo debe durar un proceso de expatriación para que sea efectivo; al preguntar cual fue la duración de su proceso de expatriación el 75% respondió 4 meses y el 25% 6 meses. Por lo que se estima que usualmente debería durar 4 meses, sea por política o por práctica, estimando que el 25% fue por otras razones su extensión de tiempo, lo cual debería considerarse en el futuro sea por la incertidumbre que puede ocasionar al empleado, así como los gastos para la compañía.
- Existen características personales que hacen que el expatriado tenga mayor probabilidad de éxito, al preguntar algunas ellas; la mayoría coinciden en ser: adaptables, de mente abierta, conducta flexible, capacidad para relacionarse, manejo de estrés, no obstante algunos se consideran con conducta rígida. Dichos puntos se deben detectar en el proceso de selección, lo cual la empresa dice tener estipulado dentro de sus evaluaciones de desempeño.
- En cuanto a la capacitación; se les pregunto si contó con un proceso de capacitación y en que había consistido el mismo, el 75% dijo que si, asumiendo este como un proceso previo de información y a su llegada al país capacitado por la persona que dejaba el puesto, es decir guiada y entrenamiento en la utilización de herramientas / sistemas claves en su trabajo. Es aquí donde se debe recordar que la capacitación debe ser un proceso continuo, basado procedimientos bases clave para la buenas incorporación de la persona tanto a la compañía como al país que le recibe, ya que este es un revelador clave en su desempeño.
- Para finalizar algunos datos a considerar el 60% son hombres y el 40% mujeres, el tiempo de duración de la asignación actual el 40% 1 año y medio, 20% 2 años, 20% 1 año, y el 20% restante 3 años.

- A través de su historia y su práctica se ha visto que dicha empresa ha pasado por un aprendizaje organizativo global, ya que ha mostrado el cambio de paradigma con la implementación de nuevas experiencias tanto en el manejo de su negocio como el manejo del recurso humano, intentando generar una sinergia entre ambas y marcando la diferencia en el mundo de los negocios. Sin embargo la efectividad de las mismas dependerá de analizar los detalles en sus procesos como es el caso de los expatriados, es por ello que se realizan las siguientes recomendaciones:
 - Llevar a cabo un monitoreo y seguimiento del expatriado con el fin de proporcionar seguridad y bienestar tanto al empleado como al empleador.
 - Integrar aspectos en la selección de los expatriados como por ejemplo un trabajo colaborativo entre el Departamento de RRHH, Jefe directo tanto del país de referencia como el que recibe, además otros métodos que no sean únicamente su evaluación del desempeño.
 - Mejorar los procesos de comunicación, ya que tienen procedimientos existentes no implementados ni conocidos por sus empleados.
 - Mejorar la implementación de sus políticas para que no exista diferencia alguna independientemente de la nacionalidad, es decir que exista una metodología global, como por ejemplo en temas como contratación, selección, capacitación, entre otros.

- La investigación sobre los procesos de expatriación y expatriados, es un tema muy interesante pero para el cual se requiere tiempo e interés de las empresas con el fin de conocer las mejores prácticas. Actualmente son pocos los autores que se refieren al tema por lo que más investigación empírica aportaría a conocer las realidades y dar un punto de comparación entre las empresas.

Referencias Bibliográficas

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., y Wright, P. (2006). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Mondy, R.W., y Noe, R.M. (2005), *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice-Hall.

De la Calle, M.C., y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice-Hall.

Bachiller en Relaciones Públicas. Candidata a Licenciatura en Comportamiento Organizacional, ULACIT. Correo electrónico: esco_09@hotmail.com

Gómez, L.R., Balkin, D.B., y Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Dess, G.G., y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill.

Sastre, M.A., y Aguilar, E.M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill.

Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson Editores.

Guillén, C., y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. España: McGraw-Hill.

Manstany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

Wether, W.B., y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Ulrico, D., Losey, M.R., y Lake, G. (1998). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Sitio web

www.pq.com