



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Factores que Afectan La Adaptabilidad de los Expatriados Laborales

PROFESOR ASESOR:

Lcdo. Neomar Butó

AUTORES:

Alcalá Laurie	CI: 19.602.208
Barrios Nakary	CI: 19.600.234
Hernández Mairin	CI: 18.926.983

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos
Humanos

Maturín, Octubre de 2011

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARIA GENERAL
COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO MODALIDAD
CURSOS ESPECIALES

Núcleo: Monagas
Escuela: Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento: Gerencia de Recursos Humanos
Periodo: I-2011

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2011	Evaluación y Desarrollo	10	Ernesto Hastamory
I-2011	Integración y Gerencia	10	Nehomar Buto
I-2011	Auditoria de RRHH	10	Carmen Córdova

Los profesores de los **Cursos Especiales De Grado** del Departamento y áreas de **Recursos Humanos** reunidos el día 25/10/2011, visto el rendimiento obtenido en las asignaturas y aceptadas las monografías respectivas presentadas por (el) (la) bachiller: BARRIOS GARRIDO, NAKARY GABRIELA

Cédula de Identidad N° 19 600.234, como requisito parcial para Optar al Título de Lcdo. (a) en: **Gerencia de Recursos Humanos**

Decide emitir el veredicto de:

APROBAR

PROFESORES:

Nombres:

1. Prof. Ernesto Hastamory
2. Prof. Nehomar Buto
3. Prof. Carmen Córdova
4. _____

Firma



DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA

Nombre
Maira López

Amni





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARIA GENERAL
COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO MODALIDAD
CURSOS ESPECIALES

Núcleo: Monagas
Escuela: Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento: Gerencia de Recursos Humanos
Periodo: I-2011

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2011	Evaluación y Desarrollo	10	Ernesto Hastamory
I-2011	Integración y Gerencia	10	Nehomar Buto
I-2011	Auditoria de RRHH	10	Carmen Córdova

Los profesores de los **Cursos Especiales De Grado** del Departamento y áreas de **Recursos Humanos** reunidos el día 25/10/2011, visto el rendimiento obtenido en las asignaturas y aceptadas las monografías respectivas presentadas por (el) (la) bachiller: ALCALA GONZALEZ, LAURIE KATHERINE

Nº 19.602.208, como requisito parcial para Optar al Título de Lcdo. (a) Cédula de Identidad en: **Gerencia de Recursos Humanos**

Decide emitir el veredicto de:

APROBAR

PROFESORES:

Nombres:

1. Prof. Ernesto Hastamory
2. Prof. Nehomar Buto
3. Prof. Carmen Córdova
4. _____

Firma



DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA

Nombre
Maira López

Amni





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARIA GENERAL
COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO MODALIDAD
CURSOS ESPECIALES

Núcleo: Monagas
Escuela: Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento: Gerencia de Recursos Humanos
Periodo: I-2011

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2011	Evaluación y Desarrollo	10	Ernesto Hastamory
I-2011	Integración y Gerencia	10	Nehomar Buto
I-2011	Auditoria de RRHH	10	Carmen Córdova

Los profesores de los **Cursos Especiales De Grado** del Departamento y áreas de **Recursos Humanos** reunidos el día 25/10/2011, visto el rendimiento obtenido en las asignaturas y aceptadas las monografías respectivas presentadas por (el) (la) bachiller: HERNANDEZ PALOMO, MAIRIN DAVIANA

Cédula de Identidad N° 18.926.983, como requisito parcial para Optar al Título de Lcdo. (a) en: **Gerencia de Recursos Humanos**

Decide emitir el veredicto de:

A PROBAR

PROFESORES:

Nombres:

1. Prof. Ernesto Hastamory
2. Prof. Nehomar Buto
3. Prof. Carmen Córdova
4. _____

Firma



DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA

Nombre
Maira López

Amni





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
MATURÍN- MONAGAS – VENEZUELA**

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Concejo Universitario”

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle porque en todo lo que me sucede están sus bendiciones, por escuchar mis ruegos y suplicas siempre, guiándome en el camino del bien.

A mi **Madre** hermosa que tengo que mencionar su nombre **Carmen Solangel Palomo**, mi ejemplo a seguir, mujer de lucha constante. Mi madre, padre, amiga. Por estar en los momentos malos y buenos, siempre dándome una palabra de aliento para seguir, apoyándome en todo lo que quiero. Gracias a ti mujer de vida soy lo que soy y me siento orgullosa de saber que este triunfo no es mío nada más sino de las dos. No existen palabras para agradecerle tanto a mi madre. Simplemente te amo.

A mi Hermana Carol Licett Marin Palomo, por ser pilar importante en mi trayectoria como estudiante, siempre constante a mis llamados de auxilio, sencillamente gracia prima por hacer el papel de mi hermana.

A todos mis profesores, compañeros, amigos, conocidos que de alguna u otra manera estuvieron apoyándome y compartiendo conmigo malos y buenos momentos de la carrera.

Mairin Daviana Hernández Palomo

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** por iluminar mi camino por los senderos del saber, por mí fuente de poder, por nunca abandonarme mi padre amado y por derramar tus benditas y maravillosas sabidurías sobre mí.

A mi madre: **Norys Garrido** por ser incomparable y mi más grande orgullo, por darme las fuerzas suficientes para seguir adelante y porque en ningún momento perdiste la fe y la confianza que depositaste en mí. Te Amo mami.

A mis hermanas, **Naudys y Norys Barrios** por estar conmigo cuando más las he necesitado, por ser esos pilares que siempre me impulsan a seguir y que este logro les entusiasme para seguir adelante y triunfar en la vida. Las quiero...

A **Santiago León**, por tu apoyo incondicional, por ser un ejemplo a seguir en el transcurso de mi carrera, me enseñaste a vencer todos los obstáculos que pueden presentarse y a luchar por lo que se quiere en la vida. Te quiero...

A mi sobrina Hermosa **Jennifer Pérez** por ser ese angelito que vino a llenar nuestras vidas de alegría. Que Dios te bendiga mi niña!!

A mi amiga bella, **Johana Pérez** por brindarme tu amistad, por ser mí fuente de inspiración para lograr este triunfo, por nunca desampararme en los momentos difíciles. Te adoro mi pepa

A mis tíos, **Paul Ascanio** y **Priscila de Ascanio** y a sus hijas por la ayuda incondicional, Gracias por apoyarme a lo largo de mi carrera profesional y en todo lo que me propongo. Que Dios les de vida y salud.



Nakary Gabriela Barrios Garrido

DEDICATORIA

Dedico este gran proyecto primeramente a **Dios** que es uno de los seres mas maravillosos de este mundo el cual siento en mi corazón que me acompaña hoy mañana y siempre, el cual me ha otorgado la fortaleza, firmeza, esfuerzo y dedicación de ser lo que hoy soy y haberme permitido llegar a este nivel de mi vida de ser licenciada en Gerencia de Recursos Humanos gracias Señor.

A mis querido padres **Melchisedec Alcalá** y **Lourdes de Alcalá** por darme la vida y haberme inculcado principios y valores los cuales e cultivado a lo largo de mi vida, por ofrecerme su apoyo, cariño y comprensión, y por brindarme ese amor tan grande que llena todo mi corazón los amo.

A mis hermanas **Adriangelys Alcalá** y **Nohenmys Alcalá** por ayudarme y tenderme la mano cuando mas lo e necesitado por demostrarme que con empeño y esfuerzo puedo lograr grandes triunfos en mi vida ya que lo imposible lo puedo convertir en posible si me lo propongo siempre y cuando lo haga con el corazón las adoro son un ejemplo a seguir.

A mis grandes amigos **Nakary Barrios, Mairin Hernández, Lezaidy Moreno e Iván Fuentes** por su amistad, sus consejos y esas palabras de aliento que invaden todo mi alma y mi ser, por estar siempre a mi lado y saber que estén donde estén siempre podré contar con ustedes, representan un enorme valor para mi ya que muchas de las cosas que e aprendido se las debo a ustedes en especial a mi mejor amiga Barrios Nakary tienes un corazón de oro te quiero mucho, tu bondad y generosidad te hacen un ser único.

A mis profesores de Áreas de Grado Ernesto **Hastamory**, **Carmen Córdova** y **Nehomar Buto** por transmitirme esos conocimientos tan valiosos que son un pilar fundamental no solo para mi carrera sino también para mi vida son fuente de inspiración y excelentes guías.



Laurie katherine Alcalá González

AGRADECIMIENTO

Ante todo a mi **DIOS** porque gracias a el existo, por ayudarme entender que cada obstáculos que se presenta en mi vida son barreras que tengo que derrumbar para lograr cada una de mis metas.

A mi madre **Carmen Solangel Palomo y Carol Licett Marin Palomo** por ser esa fuente de apoyo incondicional, por la paciencia, amor y comprensión, por estar presente en cada momento de mi vida, por ayudarme a crecer y entender que con amor y constancia todo se puede en la vida.

A la **Universidad de Oriente Núcleo Monagas**, por que lo fue, lo será y lo es mi casa de estudio. Por todas esas personas que la integran profesores, compañeros, cada uno de su departamento por su colaboración brindada para lograr mi meta.

A mis tutores de **Áreas de Grado** mis profesores, **Carmen Córdova, Ernesto Hastamory, Nehomar Butto**. Por su colaboración brindada, por guiarnos en nuestro proyecto para ser hoy en día profesionales en la carrera de **Gerencia de Recursos Humanos**.

A todas aquellas personas que no nombre pero que de una u otra manera colaboraron para que lograra obtener uno de mis triunfos mas deseados y esperados en mi vida.

Mairin Daviana Hernández Palomo

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **DIOS** por haberme dado la vida, por darme fortaleza, sabiduría, y las fuerzas necesarias para enfrentar toda situación que se me presente a largo de esta vida para seguir adelante, gracias mi diosito por haberme dado la oportunidad de vivir este momento y poder lograr este grande sueño..

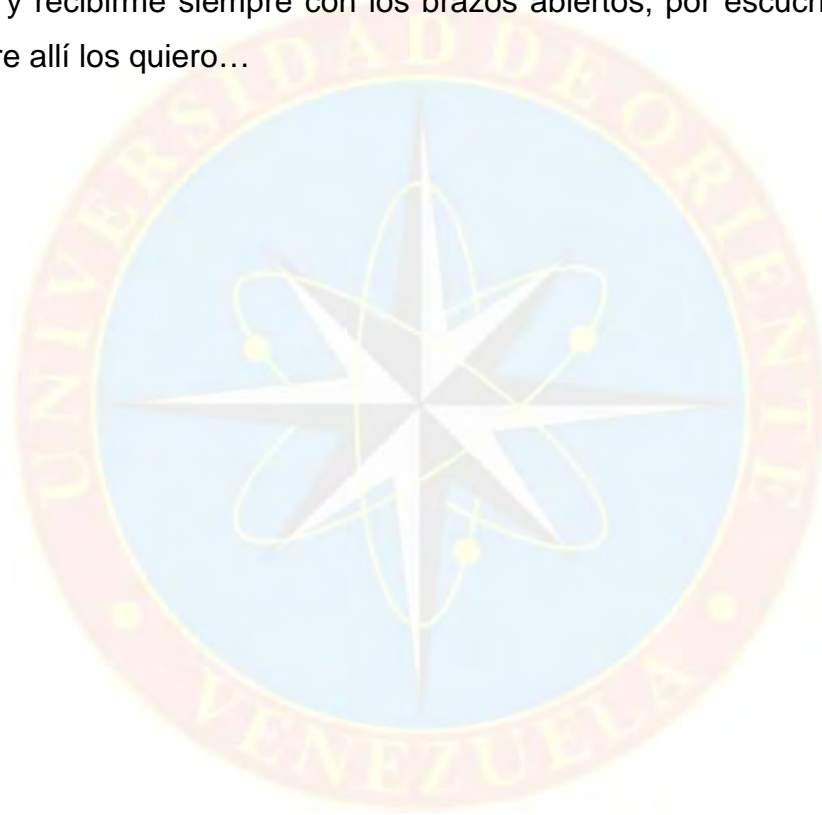
A mi mami bella **Norys Garrido**, gracias mami por ser como eres por tu amor, cariño, comprensión, paciencia, por ser el tesoro mas hermoso que pudo haberme regalado dios, este triunfo te lo debo a ti porque sin duda alguna eres el motor que me impulsa a seguir adelante. Te amo mami linda.

A la casa mas alta de estudio, la **Universidad de Oriente Núcleo Monagas**, por abrirme sus puertas y permitirme crecer personalmente y profesionalmente. A mis profesores: **Ernesto Hastamory, Nehomar Butó, Carmen Córdova** por dedicar su tiempo y brindarnos todo su apoyo en la elaboración de nuestro trabajo de grado, en especial al profesor **Hastamory** por orientarnos, guiarnos, por habernos transmitido los conocimientos necesarios que nos han permitido convertirnos en profesionales, lo admiro mucho y es usted muy buena persona, excelente profesional y con una personalidad extraordinaria, nunca cambie profe!

A mis bellas amigas y compañeras de áreas **Laurie Alcalá y Marín Hernández** por acompañarme en el triunfo de esta meta, gracias por estar siempre a mi lado por su paciencia y comprensión pero en especial a ti **laurie** de ti aprendí muchas cosas, gracias por depositar tu confianza y amistad en

mi, eres una bella persona y sabes que a pesar de que la distancia nos separe siempre de corazón estaremos unidas...te quiero mucho ami.

A **Nohenmys Alcalá** por su apoyo y ayuda incondicional, gracias amiga por brindarme tu tiempo y dedicación para que este logro sea posible, de igual forma agradezco a Mimi, Adriangelys y Reyes por brindarme su cariño y recibirme siempre con los brazos abiertos, por escucharme y estar siempre allí los quiero...



Nakary Gabriela Barrios Garrido

AGRADECIMIENTO

Antes que todo quiero agradecerle a **Dios** por ser el creador de este mundo tan hermoso y lleno de vida que me has permitido conocer en cada amanecer, por ser ese ser tan bondadoso que esta allí siempre a mi lado que me ha guiado por el buen camino, mi Señor aunque se que no te he visto mi alma y mi corazón sienten tu presencia y tengo la certeza de que esta allí a donde quiera que voy muchísimas gracias Señor.

A mis padres **Noemí de Alcalá y Melchisedec Alcalá** por brindarme todo ese gran amor que me demuestran día a día, se que no me alcanzara la vida para agradecerles todo lo que han hecho por mi son seres admirables los quiero y los adoro con todo mi corazón gracias madre por llevarme en tu vientre y otorgarme la vida eres mi patrón a seguir tus consejos y buenas enseñanzas siempre las llevo conmigo y a ti padre eres mi viejito querido y un ser muy especial para mi te quiero mucho tu voz es música para mis oídos.

A la **Universidad de Oriente Núcleo Monagas** la casa más alta por abrirme la puertas y permitirme formarme en ella, a los profesores: **Ernesto Hastamory, Carmen Córdova y Nehomar Butó** por ser más que excelentes profesores un ejemplo a seguir, todas sus enseñanzas representan un gran valor para mi y para mi profesión.

A mis compañeros de áreas de grado **Nakary Barrios y Mairin Hernández** por haber compartido esta momento tan especial en mi vida que mas que alcanzar un objetivo representa un camino emprendedor de muchas oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente.

Laurie Katheine Alcalá González

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	ii
RESOLUCIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
ETAPA I.....	ii
EL PROBLEMA	ii
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
1.2 OBJETIVO GENERAL	iv
1.2.1 objetivos específicos	v
1.3 JUSTIFICACIÓN	v
1.4 DEFINICION DE TÉRMINOS	vi
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN	vii
1.6 NIVEL DE LA INVESTIGACION	viii
1.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ix
1.7.1 Recopilación Documental	ix
1.7.2 Fichaje	ix
ETAPA II.....	ii
DESARROLLO DE LA TEORÍA.....	ii
2.1 DESCRIBIR LAS REPERCUSIONES PSICOLÓGICAS Y FAMILIARES PROVOCADAS POR EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN LABORAL	ii
2.2 INDAGAR LOS ASPECTOS CULTURALES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS EXPATRIADOS LABORALES.	v
2.3 DETERMINAR EL IMPACTO SOCIAL QUE GENERA EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN LABORAL.	ix
2.4 IDENTIFICAR LOS PASOS QUE SE DEBEN DE REALIZAR PARA LOGRAR UNA ADAPTACIÓN EFECTIVA DE LOS EXPATRIADOS LABORALES.	xiii
ETAPA III	ii
CONSIDERACIONES FINALES	ii
3.1 CONCLUSIONES	ii
3.2 RECOMENDACIONES	iii
BIBLIOGRAFÍA.....	ii
HOJAS METADATOS.....	ii

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



USO DE LOS PORTALES WEB COMO HERRAMIENTA PARA EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO
EN LAS EMPRESA VENEZOLANAS

PROFESOR ASESOR:
Lcdo. Nehomar Butó

AUTORES:

Alcalá Laurie CI: 19.602.208
Barrios Nakary CI: 19.600.234
Hernández Mairin CI: 18.926.983

RESUMEN

La revolución tecnológica ha permitido a las empresas multinacionales multiplicar sus actividades, pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia, trayendo como consecuencia que surjan nuevas formas en las relaciones laborales como es el caso de las expatriaciones. En el proceso de expatriación, muchas empresas, requieren implementar normas y beneficios que motiven al trabajador, ameritando conseguir una visión global que atienda, con eficacia, a cada una de las dimensiones que van a entrar en juego a lo largo del proceso: la dimensión económica, la profesional, la psicológica, la sociocultural y la familiar, en virtud de ello surgió la necesidad de realizar este trabajo de investigación, el cual tiene como objeto estudiar los factores que afectan la adaptabilidad de los expatriados laborales. La investigación se realizó en base a un estudio documental de tipo descriptivo, ya que se apoyo en: material bibliográfico, revistas y electrónicos, lo cual permitió describir, puntualizar y obtener información detallada del tema objeto de estudio. Por último se llegó a la conclusión de que la mayoría de las empresas no poseen un procedimiento de selección formal para los expatriados, sólo consideran las características del puesto requerido, sin tener en cuenta otros factores decisivos para desarrollar con éxito las funciones de representación de la empresa en el extranjero, es por ello que las empresas deben crear metodología de selección de expatriados, en las cuales el candidato elegido posea aptitudes no sólo técnicas sino de adaptabilidad y proporcionarles seguridad tanto a nivel personal como familiar, para que el mismo acepte satisfactoriamente la asignación y este motivado logrando así el éxito la gestión.

INTRODUCCIÓN

Dos factores relevantes, la globalización y su agresiva apertura de mercados así como una demanda laboral más especializada y sin fronteras, son parte de los grandes responsables de una realidad avasalladora, hoy el desarrollarse personal y profesionalmente fuera del país natal dejó de ser una ventaja competitiva convirtiéndose en un paso obligado o un cimiento de base para la empleabilidad.

La internacionalización de las relaciones económicas ha traído consigo el impulso del denominado management de recursos humanos internacionales, con el objetivo de atender las necesidades específicas que impone la complejidad de esta gestión internacional. En el management de recursos humanos internacionales ocupa un lugar destacado el tema de la movilidad internacional, más concretamente, la expatriación, es decir, el traslado, por un período de tiempo entre medio y largo, de profesionales desde la casa matriz hacia otros países en que opera la empresa.

El traslado de las personas y sus familias a otros países plantea numerosas cuestiones que deben encontrar una respuesta coherente, ya que hay que definir las características del proyecto empresarial y los objetivos que se pretenden alcanzar y seleccionar a personas capaces de desarrollar el proyecto y diseñar una propuesta económica y profesional atractiva que suponga una motivación positiva para el profesional escogido. Es por ello que las organizaciones ameritan conseguir una visión global que atienda, con eficacia, a cada una de las dimensiones que van a entrar en juego a lo largo del proceso: la dimensión económica, la profesional, la psicológica, la

sociocultural y la familiar. El éxito o el fracaso dependerán de la capacidad de dar respuesta a los problemas que se plantean en cada uno de estos planos.

Las empresas justifican los rechazos de la expatriación, en primer lugar, por motivos familiares, sin embargo, la familia es el aspecto que menos se cuida en todo el proceso. La adaptación de los familiares acompañantes del expatriado al país de destino afectará a su rendimiento profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral.

La gestión de expatriados es uno de los mayores retos que afrontan las compañías inmersas en procesos de internacionalización. Para llevar a cabo con éxito este delicado proceso, es fundamental establecer políticas y prácticas que alineen los intereses de la empresa y del empleado e integren complejas variables de muy distinta naturaleza. Cuando una compañía envía un directivo a desempeñar un puesto en el extranjero, no sólo debe tener en cuenta los aspectos retributivos, fiscales, logísticos o familiares sino que también debe gestionar una [estrategia](#) y una estricta [política](#) general de [la empresa](#) para los expatriados, porque generar expatriaciones a [la carta](#) conduce a situaciones indeseables de recelo, desánimo o frustración.

Por los motivos antes mencionados el trabajo especial de grado se estructura de la siguiente manera:

ETAPA I: en esta se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación, la definición de términos, el tipo y nivel de la investigación y las técnicas de recolección de información aplicadas.

ETAPA II: este capítulo representa el desarrollo de las teorías, en el cual se presenta un análisis de cada uno de los objetivos específicos que sustentan la investigación.

ETAPA III: se encuentra constituido por las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron una vez finalizada la investigación, así como se encontrará la bibliografía utilizada.



ETAPA I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización de la economía está colocando las empresas en una dimensión internacional nunca vista y eso las obliga a realizar cambios importantes dentro de su organización, como fusiones, creación de filiales, reestructuraciones, cambios del consejo corporativo, la implementación de nuevas miradas hacia la Gestión de los Recursos Humanos, entre otros, contribuyendo así a que sea frecuente el fenómeno del mercado de trabajo denominado “expatriación laboral”.

La expatriación es la asignación de un empleado a un centro o localidad distinta de aquella donde se encuentra la casa matriz y que conlleva al empleado vivir en otro país, este proceso requiere de una sofisticada gestión porque debe tener en cuenta los factores que configuran distintas realidades: económicas, legales, políticas (migratorias y laborales), psicológicas, familiares y socio-culturales de las personas involucradas y de sus respectivos países anfitriones. (Documento en línea) disponible en: <http://www.listindiario.com/economia-andnegocios/2010/7/11/150037/print> (Consulta 2011, Agosto 08)

Los expatriados son embajadores del conocimiento y de la filosofía de la empresa, en esta materia es importante destacar que se trata en definitiva, de calidad y no de cantidad, es por ello que a la hora de seleccionar los trabajadores que van a adquirir el rol de interlocutores y representantes de la empresa matriz en la filial extranjera se debe de tomar en cuenta, no sólo la expansión del negocio, sino también otros aspectos de una misma realidad,

como son los personales y los familiares, ya que estas posiciones requieren de cualidades especiales.

Actualmente este fenómeno se ha acrecentado de una manera sustentable en las empresas que necesitan competir arduamente en el ámbito internacional para poder lograr sus objetivos, siendo fundamental que las mismas formulen estrategias de beneficios para expatriados como una prioridad alta en sus políticas de recursos humanos que permitan evitar el fracaso de las expatriaciones, que en muchas ocasiones generan los retornos anticipados de los trasladados, así como de planes que faciliten una correcta elección del candidato a trasladar y su adaptabilidad en la filial o bien sea sucursal.

Una vez que está en funcionamiento la filial o sucursal en el extranjero, los profesionales expatriados, en un porcentaje alto, regresan a su país de origen de forma gradual o reducen su rendimiento laboral, debido ha diversas dificultades causadas por los problemas de adaptación a las costumbres de los países, algunos de ellos con diferencias culturales importantes, sensación de desprotección de los profesionales por parte de las empresas una vez en el país de destino, la desconexión con la matriz, la falta de planificación de las carreras profesionales, falta de valoración posterior de la experiencia, el apego familiar, entre otras.

Cuando un expatriado parte del país de destino donde fue asignado, este tiene la necesidad de establecer o mantener relaciones afectivas con sus semejantes no como medio de conseguir un fin, sino en pro de experimentar cariño, apoyo, solidaridad e intercambio de comunicación y establecer relaciones interpersonales, naturalmente estos problemas

repercuten en el estado emocional y en la productividad del expatriado provocando en la gran mayoría de los casos el fracaso del proceso.

Ante esta realidad las empresas necesitan trabajadores que entiendan la importancia de lograr una nueva forma de trabajar, más aun si este debe ser ejecutado en un país distinto al suyo, con actitudes , valores, cultura, idioma y conductas distintas a la suya; he allí el problema al que se enfrenta un expatriado y su empleador; pues las empresas esperan de su capital humano, que este colabore y coopere, sintiéndose inspirado por lo que hace y que su trabajo tenga sentido especial, sin verse afectado por ningún tipo de factores que incidan en su rendimiento laboral y adaptabilidad.

La expatriación es seguramente sin lugar a dudas uno de los mejores negocios que pueden suceder en la carrera de lo empleados y para la empresa, siempre y cuando se logre persuadir su interés y su integración en el país a reubicar, es por ello que se hace imperioso “Estudiar los factores que afectan la adaptación de los expatriados laborales”, con la finalidad de dar a conocer como reacciona un empleado ante los nuevos cambios que se enfrentan en el extranjero y su incidencia en el logro exitoso de los objetivos de la empresa.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Estudiar los factores que afectan la adaptabilidad de los expatriados laborales.

1.2.1 objetivos específicos

1. Describir las repercusiones psicológicas y familiares provocadas por el proceso de expatriación laboral.
2. Indagar los aspectos culturales que afectan la gestión de los expatriados laborales.
3. Determinar el impacto social que genera el proceso de expatriación laboral.
4. Identificar los pasos que se deben de realizar para lograr una adaptación efectiva de los expatriados laborales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la evolución sufrida por la realidad empresarial y la revolución tecnológica ha impulsado a las compañías a proyectarse hacia una auténtica dimensión mundial, permitiendo a las empresas multiplicar sus actividades, pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia. En este proceso de expansión, se presentan nuevos retos, que afectan tanto a la concepción de las organizaciones como a la dirección de las personas, surgiendo así el fenómeno de la expatriación.

La expatriación laboral es un proceso que requiere una complicada gestión, porque debe tener en cuenta los factores que configuran las diferentes realidades económicas, legales y socioculturales de los respectivos países en los que actúan las compañías, lo que, implica realizar numerosos trámites que convierten a la misma en un proceso de gran complejidad, siendo el principal reto para los departamentos de recursos

humanos, respaldar la adaptación del trabajador y su afinidad con el nuevo ambiente laboral.

En consecuencia, los empleados expatriados tienen una problemática propia, ya que las posibilidades de que un proceso de este tipo fracase son muy elevadas al igual que sus costes, es por ello que las empresas deben cuidadosamente estudiar todos los detalles relacionados con esta gestión para salvar los obstáculos y concluir con éxito.

1.4 DEFINICION DE TÉRMINOS

Adaptación: es cuando un individuo ajusta su comportamiento a las expectativas del medio social en que se mueve. (On-Line) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Adaptaci%C3%B3n>

Capital humano: se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general (Arias, 2006. Pág.380)

Comunicación: fenómeno en el cual el emisor envía un mensaje a un receptor, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción por un canal que los separa físicamente. Acto mediante el cual un mensaje se vuelve común. (Chiavenato, 2004. Pág. 656)

Gestión: hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (On-Line) Disponible en: <http://definicion.de/gestion/>

Globalización: se define como el proceso de expansión económica que derriba todas las barreras que impiden un intercambio económico competitivo, ya sean sociales, culturales, ambientales, éticas, jurídicas, financieras o políticas y permite que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas de todos los países puedan competir en el mercado mundial. (Chiavento, 2004. Pág. 49)

Know-how: es una forma de [transferencia de tecnología](#). Es una expresión [anglosajona](#) utilizada en los últimos tiempos en el [comercio internacional](#) para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). (On-Line) Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

Management: es sinónimo de gestión o administración. El management consiste en coordinar los recursos materiales y las personas para alcanzar los objetivos de la empresa. En definitiva el management esta formado por todas las actividades mediante las que se desarrolla el proceso de definición de objetivos y logro de resultados. (Bayón, 2008, Pág. 105)

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 1998, Pág. 1)

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a las características que presenta este análisis, se realizó una investigación de tipo documental, en atención a los objetivos planteados la

investigación se fundamenta principalmente en fuentes documentales de carácter bibliográfico, al respecto Silva, (2008):

La investigación documental se orienta hacia el análisis de diferentes hechos y fenómenos a través de estudios rigurosos, apoyándose en técnicas muy precisas y fuentes de carácter documental, esto es en documentos de cualquier especie. (Pág. 20).

Además de la revisión bibliográfica, la investigación es producto de análisis de revistas, periódicos, folletos, artículos de Internet, entre otros, considerando que la estructura de la investigación es de carácter documental.

1.6 NIVEL DE LA INVESTIGACION

El nivel de investigación es de tipo descriptivo, ya que permitió describir, puntualizar y obtener información detallada del tema objeto de estudio. Arias Fidas (2004) plantea que:

La investigación descriptiva; consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Pág. 22).

1.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizó la siguiente técnica:

1.7.1 Recopilación Documental

Se basa en la revisión de bibliografías y documentos que permitan recabar información de tipo literaria y electrónica, al respecto Sampieri (1998) sostiene:

La recopilación documental consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. (Pág. 23)

1.7.2 Fichaje

Esta técnica permitió la recolección de datos bibliográficos, e información que ameritaban ser fichados, facilitando así ordenar las ideas y el trabajo de síntesis.

El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleadas en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero. (<http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>)

ETAPA II

DESARROLLO DE LA TEORÍA

2.1 DESCRIBIR LAS REPERCUSIONES PSICOLÓGICAS Y FAMILIARES PROVOCADAS POR EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN LABORAL

El apego al núcleo familiar es un factor de protección que, implica el sentimiento de pertenencia, el vínculo a un grupo de referencia., representa para el individuo la tenencia de un espacio que comparte y en el que también puede refugiarse, el lugar en el que se reconoce y donde adquiere la seguridad necesaria para ir afrontando las dificultades que se dan en la vida cotidiana.

Recordemos que, en materia de RRHH, se llaman expatriados a aquellos empleados que, teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales en su país de origen, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que también deben desarrollar su vida personal, familiar y social de manera estable durante un período prolongado, para luego regresar a su país, actualmente se sabe que el éxito de la expatriación no sólo depende de factores económicos y laborales, sino también del estado de ánimo y la motivación del expatriado por la misión que va a desarrollar, así como de la capacidad de adaptación intercultural de su familia.

Hoy en día la motivación de un trabajador es factor clave en el éxito de su labor, al igual que la necesidad de afiliación afecta significativamente su rendimiento laboral, el sentirse sólo sin un apoyo familiar luego de llegar de una jornada laboral incide negativamente en su proceso de adaptación en el extranjero, es por ello que muchas son las empresas que trasladan la

carga familiar para evitar el fracaso de la gestión, no obstante es un reto el que enfrenta el empleado y su familia ante este nuevo escenario.

Dejar el país de origen para adaptarse a nuevos idiomas y culturas puede ser un desafío, siendo la principal causa de fracaso integrar a esto a la familia, la cual cumple un rol crítico para su estabilidad emocional y, por ende, para su rendimiento laboral. Por lo tanto, es un elemento clave a tener en cuenta al seleccionar a quienes serán expatriados, ya que toda la familia enfrenta este desafío que implica una pérdida. De acuerdo a la etapa del ciclo vital en que se encuentren, el traslado puede afectar de diferentes maneras a los miembros de la familia: los niños pequeños tienen más facilidad para asimilar los cambios, aunque su adaptación depende en gran medida de la vivencia de sus padres. Las mujeres, por lo general, son quienes acompañan a sus esposos en esta misión y a quienes les resulta más difícil adaptarse y encontrar nuevas actividades y relaciones en el nuevo destino.

Como base para la expansión internacional toda empresa plantea como condición, el traslado de miembros de su personal al extranjero. Lo más valorado a la hora de seleccionar a una persona como potencial expatriado, son sus conocimientos técnicos y aptitudes de liderazgo, no siendo contemplada su situación familiar, las empresas ofrecen grandes beneficios económicos a los expatriados y a veces no contemplan si la familia está en condiciones de enfrentar el gran cambio que plantea un traslado al extranjero, saliendo en su gran mayoría sin preparación para enfrentar el impacto que sufrirán.

Uno de los problemas que enfrenta la familia es la identidad, en el primer tiempo de la adaptación cada uno de los miembros de la misma se

ubicará en un contexto desconocido, y es normal sentir una suerte de pérdida de identidad, ocasionado que todo lo que los rodea es extraño y amenazante, cuanto más lejana es la nueva cultura respecto de su origen mas amenazante resulta. En general, rápidamente el expatriado se ubica en la empresa, los niños al colegio y el cónyuge (en general mujeres) quedan a cargo de la nueva casa., y es esta ultima la que normalmente, más tarda en adaptarse, ya que los hijos y el marido tienen fuera del hogar rápidamente un marco de referencia (trabajo y colegio), y al tardar en adaptarse comienza una fuerte ansiedad por que todo funcione rápidamente, haciendo que el proceso, en lugar de desarrollarse, se estanque y entonces, la adaptación no se realiza y los problemas familiares terminan llevando el proceso de expatriación al fracaso.

En definitiva, el conflicto trabajo-familia aumenta notablemente los niveles de estrés en el ámbito familiar, la cual trae implicaciones de índole importante para la integración del seno familiar y el trabajo del expatriado, y naturalmente estos problemas repercuten en el estado emocional y en la productividad del expatriado, la paradoja de esta escena es que todos saben del rol fundamental que tiene la familia en el fracaso o éxito de la expatriación, así como de las cuestiones afectivas involucradas y la mayoría de las empresas no consideran estos aspectos llegando a descuidar (o a ignorar) los beneficios que un eficaz entrenamiento puede proporcionar, que permita lograr un [equilibrio](#) personal y familiar, como una consecuencia lógica de la cobertura de las necesidades [materiales](#) de la familia y las necesidades profesionales del expatriado.

2.2 INDAGAR LOS ASPECTOS CULTURALES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS EXPATRIADOS LABORALES.

Para algunos, descubrir un entorno nuevo y desconocido es una experiencia enriquecedora y estimulante; para ellos, una expatriación es un reto y una oportunidad de desarrollo personal, es una experiencia dolorosa pues implica un cambio profundo. Al instalarse en un país extranjero, uno abandona todo lo que le es familiar, dejando un entorno conocido, previsible y, por lo tanto, seguro.

El expatriado en una cultura extranjera se siente como un niño pequeño que tiene que aprender de nuevo las cosas más simples, lo que suele dar lugar a sentimientos de angustia, de impotencia, de incapacidad de controlar la situación, provocando estrés y una reacción de hostilidad hacia el nuevo entorno; síntomas asociados a lo que se suele llamar un "choque cultural".

El Choque cultural es un término utilizado para describir la ansiedad y los sentimientos (de sorpresa, desorientación, confusión, entre otros) causados en un individuo por el contacto con un medio social totalmente distinto, por ejemplo en otro país. Se relaciona frecuentemente con la incapacidad de asimilar la nueva cultura, creando dificultades en saber que es apropiado y que no. (On-Line) Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Choque_cultural

Al trasladarse a otro país es esperable que cada integrante de la familia sufra el "shock cultural" y pase por un proceso que incluye diferentes etapas y que son atravesadas de manera particular y el proceso incluirá avances y retrocesos, lo cual implica muchas veces cambios en el idioma, religión, alimentación, espacio personal y conductas sociales, por lo que

debe adquirir conciencia cultural al respecto, algunas de las barreras por las cuales pasan los expatriados a la hora de enfrentar este desafío son las siguientes:

Parroquialismo: se refiere a las personas que ven la situación a su alrededor desde su propia perspectiva, debido a esto pueden correr el riesgo de no advertir importantes diferencias entre su cultura y la de los demás.

Etnocentrismo: es cuando una persona tiende a creer que las condiciones de su país de origen son las mejores, lo que interfiere en la comprensión del comportamiento humano en otras culturas y en la obtención de productividad de los empleados locales. Para aminorar la barrera de este tipo, los expatriados deben practicar más la empatía cultural, que es tener conciencia sobre las diferencias culturales.

Distancia cultural: es el grado de diferencia entre dos sistemas sociales, el cual puede ir de mínimo a sustancial.

Fracaso en la comunicación: es la situación en donde un individuo se enfrenta a un nuevo idioma, nuevos gestos y nuevos significados porque su contexto cultural ha cambiado.

Pérdida de signos y códigos: el individuo pierde sus modelos culturales de interpretación que siempre lo habían ayudado hasta entonces a entender su medio ambiente. Los códigos y símbolos que en casa interpretaba de manera automática y a nivel inconsciente necesitan ser monitoreados con mayor atención y esfuerzo en la nueva cultura para asegurar cierto grado de entendimiento.

Estos signos incluyen las mil y un formas en que nos comportamos en situaciones de la vida diaria como cuando saludamos o conocemos a alguien, cuándo y en qué circunstancias dar una propina, cómo hacer compras, cuándo aceptar y rechazar una invitación, distinguir entre una conversación seria y cuando se está bromeando. Estos códigos o signos, que pueden ser palabras, gestos, expresiones faciales, son costumbres o normas adquiridas durante el curso de nuestro crecimiento y forman parte de nuestra cultura y del idioma que hablamos o de los valores que aceptamos socialmente.

Crisis de identidad: la persona pierde la noción de quien es, cuando el sujeto reflexiona las diferencias entre sus perspectivas, ansiedad, enojo, resentimiento y lo que percibe y experimenta diariamente siente fuertes emociones generalmente negativas. Se piensa que son negativas o de rechazo porque la cultura anfitriona es evaluada por el individuo de una forma etnocéntrica, dicho de otra forma de acuerdo a su propia cultura, la cual es vista con una perspectiva positiva.

La pérdida de aserción aunada a la fatiga que provoca mantenerse de manera consciente concentrado en lo que normalmente hacía de forma automática produce respuestas negativas asociadas al choque cultural. Estas respuestas pueden ser: Miedo, frustración, insomnio, nostalgia por el país de origen, impaciencia, dolor de cabeza, apego a los individuos de la misma cultura, aislamiento y necesidad de comer mucho.

Impacto cultural: los empleados que se trasladan a otros lugares experimentan distintos grados de impacto cultural, la sensación de confusión, inseguridad y angustia provocada por un entorno extraño. El impacto cultural

es mayor cuando el empleado se traslada de una nación a otra, y experimentan reacciones en una serie de 4 fases:

1. Se sienten animados y estimulados por el reto del nuevo empleo, hogar y cultura.
2. Desilusión cuando se topan con problemas no previstos de transporte, entre otros.
3. La más crítica es cuando sienten inseguridad y desorientación provocadas por el encuentro con todas las partes de una cultura diferente.
4. Si logran sobrevivir varias semanas emocionalmente, llegan a la fase de adaptación, aceptan la nueva cultura, recuperan su sentido de autoestima y responden positivamente a sus nuevas condiciones en el trabajo y el hogar.

El impacto cultural es prácticamente universal, y ocurre en respuestas drásticas a diferencias de idioma, normas de cortesía, costumbres, condiciones habitacionales y orientaciones culturales en el uso del espacio, el tiempo y la actividad. En el caso de la expatriación el problema para el trabajador y su familia es que todas sus referencias y códigos cambian, de forma que la adaptación no es sencilla porque se sitúa al nivel inconsciente, eso quiere decir que todas sus observaciones, juicios y sus propios comportamientos no estarán alineados a la realidad del país.

Finalmente, destacaría también el papel de RRHH en la transmisión de los valores de la organización en los nuevos entornos en los que se decida operar, para poder funcionar como una empresa global es necesario identificar los aspectos de la cultura empresarial propia que son trasladables al país de destino y los que no. Habrá que considerar los aspectos culturales

y sociales que determinan la forma de trabajar en el contexto local y encajarlos con los de la matriz, adaptando todo aquello que sea necesario, desde programas de formación hasta políticas retributivas, pasando por sistemas de evaluación del desempeño o planes de carrera profesional, porque solo así se conseguirá que el proyecto atraiga e integre el talento local y consolide de verdad su futuro.

El precio de una expatriación fallada puede ser alto para una empresa no sólo en términos de costes directos (mudanza, gastos de repatriación.) sino también de costes indirectos (pérdida de un empleado, retraso en el proceso de expansión internacional, mala imagen), de allí radica la importancia que tiene este impacto en la vida cotidiana que tendrá el empleado una vez en el exterior, la cual debe radicalizarse eficazmente.

2.3 DETERMINAR EL IMPACTO SOCIAL QUE GENERA EL PROCESO DE EXPATRIACIÓN LABORAL.

Pertenecer a una organización es garantía absoluta de compartir con una grande o pequeña cantidad de personas con diversas costumbres, creencias, valores e ideologías diferentes, más aún cada individuo piensa y actúa de forma diferente y sus necesidades motivacionales con toda seguridad son impulsadas en atención a variados factores producto de la influencia de lineamientos o pautas de comportamientos determinados por la región o país al cual pertenece o bien sea por los valores organizacionales y normativas de la empresa donde labora.

Por otro lado existen estudios psicológicos que hablan de la forma como los individuos tienen necesidades afectivas básicas como la de relacionarse con las personas que le rodean, tanto con quienes forman parte de su círculo



PIRAMIDE DE A.MASLOW

La necesidad de afiliación de los miembros de un equipo, ubicada por A.Maslow en la tercera capa de su pirámide, está relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Éstas se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones

sociales, entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor, las cuales son formadas a través del esquema social.

La amistad es una fuente importante de satisfacción en el trabajo, la buena onda en un proyecto puede ser en algunos casos la fuente de motivación más grande para el logro de los objetivos. Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la aprobación de sus colegas, jefes, compañeros. Hay personas para las cuales esta aprobación es lo más importante en su trabajo, la causa de este fenómeno radica en la educación de la persona, en los valores familiares con los que fue criado, en las influencias de su entorno social.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, ya que a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo; y en contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento así como también limitar la calidad de vida de la misma. Todas las personas necesitamos crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, entre otros).

Es por ello que al momento de enfrentarse un expatriado con su nueva realidad, la necesidad de afiliación estará jugando un rol muy importante como elemento motivador para su desempeño y productividad dentro de la organización extranjera, ya que amerita de ese calor humano, apoyo y afectividad como factor primordial para su desarrollo y crecimiento personal.

En su gran mayoría los trabajadores que son trasladados fuera del país no salen del círculo laboral, compra en los lugares recomendados, habitan en los lugares aconsejados, y con dificultad se insertan en la comunidad, y es aquí donde las compañías presentan la fallas y fracasan en el proceso de expatriación, al pensar que el paquete atractivo salarial será suficiente para que su personal permanezca en el extranjero y obviando las necesidades que todo ser humano por instinto posee.

2.4 IDENTIFICAR LOS PASOS QUE SE DEBEN DE REALIZAR PARA LOGRAR UNA ADAPTACIÓN EFECTIVA DE LOS EXPATRIADOS LABORALES.

Cuando una empresa decide abrir una sede en el extranjero, es habitual que decida trasladar a la nueva filial a algunos de sus empleados más cualificados para, al menos durante los primeros años, actuar como enlace entre la central y la nueva sede. De este modo se aseguran de que la sucursal seguirá las directrices de la empresa madre y garantizan un canal de comunicación directo con la delegación. Pese a todo, cuando un trabajador se ve ante la perspectiva de trasladarse al extranjero, además de la ilusión por el nuevo proyecto y las perspectivas que se abren, suele sentir ciertos temores. Sobre todo si el traslado se realiza junto a la familia, porque el cónyuge e hijos pueden presentar problemas de adaptabilidad que pongan en peligro el éxito de la expatriación.

Identificar las fases que atraviesa cualquier movilizado en el proceso de expatriación así como los retos que debe de superar en cada etapa son clave para gestionar con éxito la movilidad de cualquier empleado. Muchos responsables de Recursos Humanos deben hacer frente a la expatriación de los ejecutivos de la empresa, a expatriación es un proceso complejo que

debe ser planificado con tiempo, además de que es muy costoso para las organizaciones enviar al extranjero empleados, algunas veces junto a sus familias. Elegir al empleado adecuado para convertirlo en expatriado, requiere que la administración de personal invierta tiempo en las actividades de selección, capacitación y reubicación. Es por ello que sin lugar a dudas para lograr con efectividad el éxito de las mismas, la gestión de un expatriado se debe llevar a cabo con sumo cuidado, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Planifique el proyecto: Asegúrese de que el empleado esta suficientemente capacitado para llevar a cabo el trabajo y que dispone de una buena capacidad de adaptación para vivir y trabajar en otros entornos; vivir en el extranjero requiere conocimientos culturales, tener una mentalidad abierta y la habilidad de lidiar con problemas, cambios y acontecimientos inesperados.

Diseñe una política de expatriación: diseño de una política empresarial para reubicar, compensar y apoyar a los empleados en el extranjero es vital para asegurarse de que no sólo el trabajador está satisfecho con su traslado, sino también de que la compañía consigue sus objetivos. Esta política debería cubrir todos los aspectos del proyecto de expatriación, pero también debe dejar lugar a cierta flexibilidad para lidiar con situaciones personales particulares y las características especiales de los diferentes países a los que usted manda empleados.

Gestione las expectativas: su empleado debe estar al corriente de todas las condiciones de su traslado antes de aceptarlo, incluyendo los gastos que están cubiertos, los detalles de la logística de la mudanza, y la clase de apoyo que recibirá de la empresa mientras esté fuera. Dar una imagen clara del proyecto de expatriación, explicar cómo funcionará la reubicación en la práctica, y describir qué esperar del nuevo país, evitará expectativas poco realistas por parte del nuevo expatriado.

Ofrezca apoyo al resto de la familia muchas encuestas revelan que la razón principal por la que se rechazan proyectos de expatriación y también por la cual algunos fallan, es la familia. Esta etapa del proceso de expatriación es la más importante pues hay que facilitarle a la familia un “nuevo hogar”, lo cual será todo un dilema para todo el grupo familiar. Por lo general en una primera etapa, estas alquilan, haciéndose cargo la empresa de las garantías correspondientes. Ellos descubrirán un nuevo contexto socio-cultural (idioma, colegio, club, comidas, esparcimiento, entre otros), pues recordemos que el expatriado pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo y es la familia la más afectada por el proceso de cambio.

Diseñe paquetes de expatriación: aunque el salario no sea el motivo principal para aceptar una expatriación, un empleado no se irá si en el nuevo empleo está en desventaja o no pueden mantener el mismo estilo de vida que tenían en su país de origen.

Los pagos a los expatriados son complejos, están afectados por las fluctuaciones de divisas y las tasas de inflación. Considere los siguientes elementos para constituir un paquete:

- Sueldo (pagos en ambos países)
- Obligaciones fiscales
- Subvenciones para alojamiento y escuelas
- Costes de reubicación
- Apoyos para el coste de vida diario
- Procesos de revisión del salario

Conceda poder de decisión: un empleado no se sentirá cómodo si no puede decidir. La comunicación es la clave en todas las etapas del proceso,

desde la expatriación a la repatriación. Asegúrese de escuchar todas las opiniones, y tenga en cuenta los deseos de su empleado en el proceso. Concédales la toma de decisiones a él y a su familia en el mayor grado posible.

Servicios de reubicación: contratar servicios de reubicación para asistir a su empleado en su traslado es una buena inversión. Una empresa que ofrezca servicios de reubicación llevará de la mano a su empleado durante todo el proceso. Cuanto antes se adapte el trabajador, antes empezará a centrarse en el trabajo.

Planificación de la carrera profesional: incluya la expatriación como parte del desarrollo profesional de su empleado. Tenga un nuevo puesto planeado para su repatriación, que vaya acorde con los nuevos conocimientos que habrá adquirido, la experiencia y sus habilidades.

Volver al mismo trabajo que su empleado dejó años atrás, sin desarrollo o retos, le hará pensar en otras opciones, incluso fuera de su empresa.

Proporcione formación cultural y lingüística: organice sesiones culturales y clases del idioma local una vez el empleado se haya instalado, hablar y entender el idioma y aprender sobre la cultura del país, ayuda a los expatriados a integrarse en sus nuevas comunidades, y les da más confianza para aceptar su nuevo hogar.

Aplicación de Coaching: es un gran aliado para una rápida integración del nuevo empleado, el cual no sólo tiene que ser altamente competente si no generar rápidos resultados y para esto, entender y sobre todo gestionar las diferencias culturales es de vital importancia. Un proceso de coaching

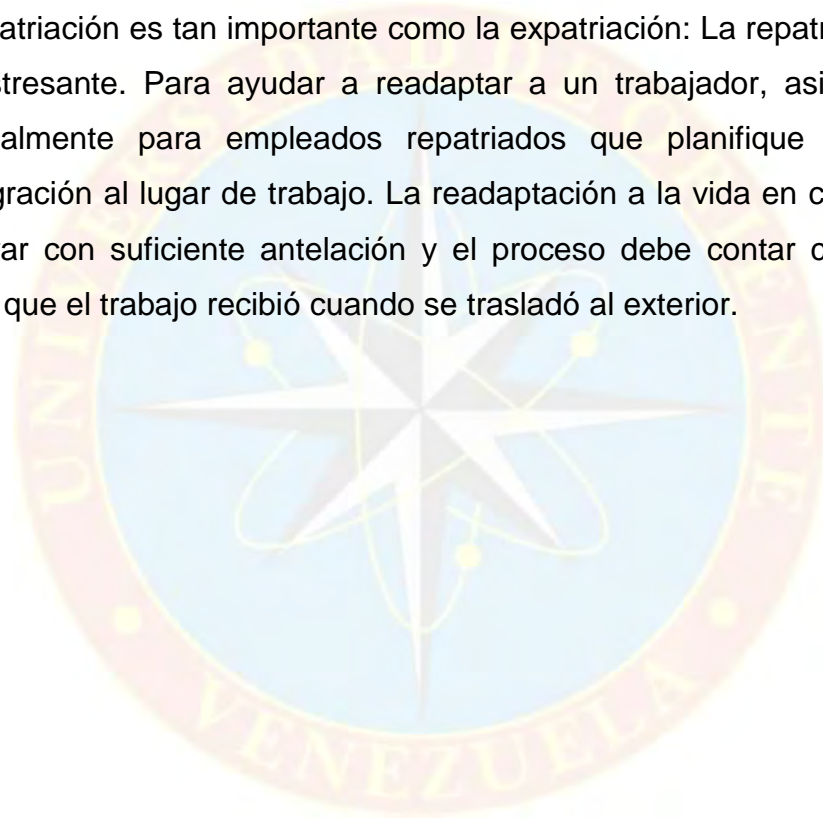
durante el proceso de integración produce beneficios tanto emocionales como económicos para el ejecutivo y para la organización. Algunos de los aspectos que se pueden trabajar en el proceso de coaching, bien podrían ser los asociados a la relación laboral, como la presión, el estrés, una menor efectividad inicial, problemas de comunicación de los que se deriven conflictos y el desconocimiento de las pautas locales de funcionamiento. Otros podrían estar asociados a las diferencias culturales y las dificultades de integración como el idioma, pérdida de amigos y de la vida social y por último, los asociados a la vida familiar, como los problemas con la educación y adaptación de los hijos y las dificultades de la pareja para encontrar trabajo.

De todo esto se deduce que el coaching ejecutivo puede ser una herramienta imprescindible a nivel de la dirección del personal expatriado porque:

- Genera la guía que el expatriado necesita para encontrar las herramientas que le serán útiles para el manejo de su nueva vida tanto profesional como personal.
- Trabaja sobre la transición hacia la nueva cultura, de forma que no se produzca un choque, que finalice en un fracaso para el proceso de adaptación, tanto con la de la organización como con la del país receptor.
- El coaching se apoya en las fortalezas del expatriado, en potenciarlas y ayudar en la búsqueda de herramientas que faciliten la superación de los retos y la satisfacción de sus necesidades.
- Prepara al expatriado y a su familia para la repatriación cuando finalice su período de cooperación.

Se puede afirmar con toda seguridad que un proceso de coaching para expatriados mejora la productividad, consolidación e incrementa el compromiso con la organización, genera la retención del talento, reduce los costes y favorece de forma más rápida al retorno de inversión, sumando además el beneficio profesional y personal que genera para el ejecutivo.

La repatriación es tan importante como la expatriación: La repatriación puede ser estresante. Para ayudar a readaptar a un trabajador, asigne un tutor especialmente para empleados repatriados que planifique su vuelta y reintegración al lugar de trabajo. La readaptación a la vida en casa, se debe preparar con suficiente antelación y el proceso debe contar con el mismo apoyo que el trabajo recibió cuando se trasladó al exterior.



ETAPA III

CONSIDERACIONES FINALES

3.1 CONCLUSIONES

Una vez culminado el desarrollo de la investigación y el análisis de la misma se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Para poder adaptarse a su nuevo contexto cultural, el expatriado necesita poseer habilidades de flexibilidad mental, adaptación, y la capacidad de interpretar el contexto sociocultural de su país de destino. La razón principal del fracaso de las asignaciones internacionales tiene que ver con la incapacidad de la esposa y de los hijos para ajustarse a la nueva cultura. Cuando la esposa no está contenta y ajustada, suele fracasar el esposo.
- La adaptación de los expatriados y sus familias a la nueva cultura depende mucho de su habilidad para entender y manejar sus emociones. En la vida laboral se presentan situaciones desconocidas que producen estrés y presión psicológica y en la de familia ya no cuentan con el apoyo que tenían en su país de origen. La pareja se encuentra sola; descubren, a veces por primera vez, el sentido de los términos “familia nuclear”. Como unidad familiar tienen que ajustarse a sus nuevas circunstancias, hacer nuevos amigos, aprender otro idioma y darse cuenta que no tienen todas las respuestas, siendo cada día una aventura. Lo más valorado por las compañías a la hora de seleccionar a una persona como expatriado potencial son los conocimientos técnicos y las aptitudes de liderazgo, siempre por delante de la situación familiar.
- La mayoría de las empresas no poseen un procedimiento de selección formal para los expatriados, solo consideran las características del

puesto requerido, sin tener en cuenta otros factores decisivos para desarrollar con éxito las funciones de representación de la empresa en el extranjero.

- En la mayoría de los casos, la expatriación se gestiona desde el departamento de Recursos Humanos, no existiendo un departamento específico responsable de estas tareas. Esto supone sin duda una importante sobrecarga administrativa y de gestión para este departamento, por lo que es muy frecuente la externalización de buena parte de las funciones necesarias en un proceso de expatriación, especialmente aquellas que requieren un conocimiento especializado: área jurídica, impuestos, trámites, entre otros.
- Por último hay que resaltar que las condiciones para el rendimiento laboral de los expatriados son muy importantes, ya que es necesario que las empresas le brinden a los trabajadores óptimas condiciones laborales en función del índice de costo de vida del país de destino, que los mantengan motivados y puedan desenvolverse ampliamente tanto en sus labores de trabajo como en las familiares. Hasta este momento un número alto de organizaciones no tiene una política definida para la expatriación, sino que los casos se van resolviendo de forma puntual y generalmente las condiciones vienen marcadas por los niveles de exigencia de los propios expatriados.

3.2 RECOMENDACIONES

- Capacitación intercultural para el expatriado y carga familiar si en todo caso es trasladada, que le permita responder de forma pro-activa y efectiva a los diferentes retos que se le presentarán en el nuevo mundo

global, logrando que sean capaces de considerar y evaluar múltiples perspectivas culturales, sociales y políticas. En otras palabras, debe poseer la combinación de una perspectiva global con la habilidad de saber actuar localmente.

- En todo el proceso de expatriación, los detalles, aunque parezcan insignificantes, pueden resultar de gran utilidad desde el punto de vista emocional. Es importante cuidar el factor humano y que la compañía tenga algún detalle que proporcione una buena acogida al país de destino, tanto del expatriado como de sus acompañantes. Este tipo de actuaciones, aunque parezcan obvias, tienen un alto grado de efectividad, ya que no se trata únicamente de recompensar a estas personas económicamente, sino de hacerles ver que la compañía aprecia el sacrificio que ha hecho tanto el profesional como su familia, y muy especialmente esta última.
- Crear metodología de selección de expatriados, en las cuales el candidato elegido posea aptitudes no sólo técnicas sino de adaptabilidad, en muchos casos es una de las principales consecuencias del fracaso de este proceso, las cuales deben de poseer un perfil con la suficiente experiencia y madurez profesional para tomar decisiones y asumir riesgos en entornos en los que probablemente cuenten con menos estructura y recursos de los que disponen en la sede central, el mismo debe estar combinado con la capacidad de adaptación, flexibilidad y empatía, además de un alto grado de competencia e inteligencia cultural para poder reconocer e interpretar los valores que subyacen en el comportamiento humano. Por ello es especialmente importante tener previstas políticas adecuadas que permitan, no solo detectar y reclutar ese talento sino sobre todo, retenerlo después.

- Resulta importante contar con un Programa de Asistencia al Empleado (expatriado) que prepare “psicológica, emocional y familiarmente” al mismo y su grupo de pertenencia para la adaptación a la nueva cultura. Es sumamente útil poner a disposición del expatriado y su familia un profesional (del país de origen) a quien recurrir si alguna dificultad emocional, psicológica o familiar comienza a gestarse, o por lo menos crear un departamento relacionado con apoyo familiar que permita comprobar la capacidad de adaptación intercultural de los familiares del candidato y resolver todos los problemas que planteen situaciones delicadas que puedan causar desequilibrios graves en el plano personal y familiar. En este sentido, una buena formación intercultural o el desarrollo de carreras duales serán herramientas claves para la integración del núcleo familiar en el proyecto internacional, en especial, en los casos en los que se ha sacrificado la carrera profesional en favor de la de su marido/mujer.
- Ofrecer un paquete atractivo de compensación y beneficios laborales, estableciendo claramente al inicio de la negociación garantías y condiciones, los aspectos laborales, fiscales y de seguridad social que se plantean a la hora de destinar a otro país al empleado. Así, aspectos como la existencia de convenios para evitar la doble imposición y convenios Internacionales de la Seguridad Social, la optimización fiscal o garantizar las prestaciones sociales del empleado cobran una gran importancia dentro del rol del rendimiento y adaptabilidad del expatriado, en vista de que esto le va a generar confianza y seguridad ante un país donde enfrentará nuevos cambios y grandes desafíos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando (2006) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño (6ta Ed) Mexico: Trillas.

Arias G, Fidias (2004) El proyecto de investigación: Inducción a la metodología científica (4ta Ed.) Editorial Epítome. Venezuela

Bayón M, Fernando (2008) Organizaciones y Recursos Humanos. Editorial Síntesis, S.A

Chiavenato Adalberto (2004) Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. Thonson Editores.

Gómez M, Luis y otros (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos (3era Ed)

Hernández, Sampieri. (2003) Metodología de la Investigación (3era ed.) Editorial Mc. Graw Hill. México.

Sabino, Carlos. (2002) El proceso de investigación. (4ta ed.). Editorial Panapo. Caracas.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

[Coaching: Un nuevo beneficio para expatriados.](http://aecop.net/2009/07/coaching-un-nuevo-beneficio-para-expatriados/) (On-Line) Disponible en:
<http://aecop.net/2009/07/coaching-un-nuevo-beneficio-para-expatriados/>

Expatriados - Adaptación Intercultural. (On-Line) Disponible en: <http://es.articlesenligne.com/article489-expatriados-adaptacion-intercultural.html>

Expatriación: repercusiones psicológicas y familiares de esta experiencia. (On-Line) Disponible en: <http://www.eaplatina.com/newletters/newsletter.asp?IdNews=106&IdSeccion=5>

Gestionar con éxito los retos a los que se enfrenta un expatriado en su asignación internacional (On-Line) Disponible en: http://www.arearh.com/salaprensa/gestionar_con_exito_los_retos_a_los_que_se_enfrenta_un_expatriado_en_su_asignacion_internacional_.html

Gestión Integral de Expatriados. (On-Line) Disponible en: <http://www.mercer.es/services/expatriados>

La adaptación del ejecutivo expatriado en el exterior. (On-Line) Disponible en: <http://ascort.net/expatriados.htm>

La gestión de expatriados, mal de nuestros países. (On-Line) Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/expatriados.htm>

Los dolores de la expatriación. (On-Line) Disponible en: <http://liderazgopersonal.blogspot.com/2008/03/los-dolores-de-laexpatriacin.html>

Los retos de la expatriación: aproximación empírica (On-Line) Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-86.pdf>

Ser un Expatriado? (On-Line) Disponible en: <http://articulos.empleosclarin.com/ser-un-expatriado/>

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	FACTORES QUE AFECTAN LA ADAPTABILIDAD DE LOS EXPATRIADOS LABORALES
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Alcala G. Laurie K.	CVLAC	19 602 208
	e-mail	lauriealcala@hotmail.com
	e-mail	
Barrios G. Nakary G.	CVLAC	19 600 234
	e-mail	Nakari0612@hotmail.com
	e-mail	
Hernández P. Mairin D.	CVLAC	18 926 983
	e-mail	Daviana1718@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Expatriados laborales
Globalización
Apego familiar
Choque cultural
Impacto social

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales y administrativas	Gerencia de recursos humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La revolución tecnológica ha permitido a las empresas multinacionales multiplicar sus actividades, pudiendo establecer filiales en distintos países y continentes con el fin de ampliar sus mercados y enfrentarse a una creciente competencia, trayendo como consecuencia que surjan nuevas formas en las relaciones laborales como es el caso de las expatriaciones. En el proceso de expatriación, muchas empresas, requieren implementar normas y beneficios que motiven al trabajador, ameritando conseguir una visión global que atienda, con eficacia, a cada una de las dimensiones que van a entrar en juego a lo largo del proceso: la dimensión económica, la profesional, la psicológica, la sociocultural y la familiar, en virtud de ello surgió la necesidad de realizar este trabajo de investigación, el cual tiene como objeto estudiar los factores que afectan la adaptabilidad de los expatriados laborales. La investigación se realizó en base a un estudio documental de tipo descriptivo, ya que se apoyo en: material bibliográfico, revistas y electrónicos, lo cual permitió describir, puntualizar y obtener información detallada del tema objeto de estudio. Por último se llegó a la conclusión de que la mayoría de las empresas no poseen un procedimiento de selección formal para los expatriados, sólo consideran las características del puesto requerido, sin tener en cuenta otros factores decisivos para desarrollar con éxito las funciones de representación de la empresa en el extranjero, es por ello que las empresas deben crear metodología de selección de expatriados, en las cuales el candidato elegido posea aptitudes no sólo técnicas sino de adaptabilidad y proporcionarles seguridad tanto a nivel personal como familiar, para que el mismo acepte satisfactoriamente la asignación y este motivado logrando así el éxito la gestión.

Si el funcionario de SIBIUDO encargado de transcribir los metadatos encuentra este campo en blanco, debe copiarlo de la versión digital del texto del trabajo mediante “copiar y pegar”.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
Lcdo. Nehomar Butó	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	15 044 277			
	e-mail	videosnehomar@hotmail.com			
	e-mail				
Lcdo. Ernesto Hastamory	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	15278226			
	e-mail	ernestohastamory@hotmail.com			
	e-mail				
Lcda. Carmen Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10516528			
	e-mail	Cordovacm@hotmail.com			
	e-mail				

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	10	25

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
ALCALA LAURIE.DOCX	APPLICATION WORD

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en gerencia de recursos humanos

Dato requerido. Ejs: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc.

Área de Estudio:

Gerencia de recursos humanos

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Nucleo de Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUVETO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



Alcalá, Laurie CI: 19.602.208

AUTOR



Hernández Mairín CI: 18.926.983

AUTOR



Barrios rakary CI: 19.600.234

AUTOR



Búto, Nehomar CI: 15.044.277

ASESOR