



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

**PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA EJECUCIÓN DE UN
PROCESO DE EXPATRIACIÓN EXITOSO EN UNA CORPORACIÓN
MULTINACIONAL.**

Profesor Asesor:

Lcdo. Nehomar Butó.

Realizado por:

Br. Alejandro Liliannys C.I: 17.934.836

Br. Peñalver Amelia C.I: 15.323.752

Br. Peñalver Verónica C.I: 17.090.655

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 APROBACION



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	Auditoría 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: ALEJANDRO CORTEZ, LILJANNYS CAROLINA
Cédula de Identidad N° 17.924.836, como requisito parcial para Optar al Título de L.cdo. (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

Año/





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	9	Ernesto Hastamory
I-2011	Integración y Gerencia	9	Nehomar Butó
I-2011	Auditoria de RRHH	9	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: PEÑALVER LOPEZ, AMELIA ALEJANDRA

Cédula de Identidad
 N° 15 323 752, como requisito parcial para Optar al Título de Ledo. (a)
 en: **Gerencia de Recursos Humanos**

Decide emitir el veredicto de:

A P R O B A R

PROFESORES:

Nombres:

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

Firma



DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA

Nombre

Maira López

Añu





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SECRETARÍA 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
Período: I-2011

PERIODO	ASIGNATURA	CALIFICACIÓN	PROFESOR
I-2011	Evaluación y Desarrollo	9	Ernesto Hastamory
I-2011	Integración y Gerencia	10	Nehomar Buto
I-2011	Auditoría de RRHH	9	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 (e) (la) bachiller: PEÑALVER LOPEZ, VERONICA IRENE

Cédula de Identidad N° 17.090.655, como requisito parcial para Opar 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

[Handwritten signatures of Prof. Hastamory, Prof. Buto, and Prof. Córdova]

DIRECTOR (a) DE LA ESCUELA

Nombre
Maira López

[Handwritten signature of Maira López]

Firma y Sello.



Ammi

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a mi Señor Jesús quien me dio la vida y la fortaleza para llegar a donde estoy, a mi esposo Antonio Rivas quien me brindo su amor y estímulo en cada momento a lo largo de mi carrera, a mis padres Doris Cortez y Luis Alberto Alejandro por apoyarme en cada meta que me he propuesto y estar siempre allí para mi.

A nuestros profesores que hoy pueden ver un reflejo de lo que han formado y que sin duda han calado hondo en nuestras vidas por el amor que hemos visto reflejado en su desarrollo profesional.

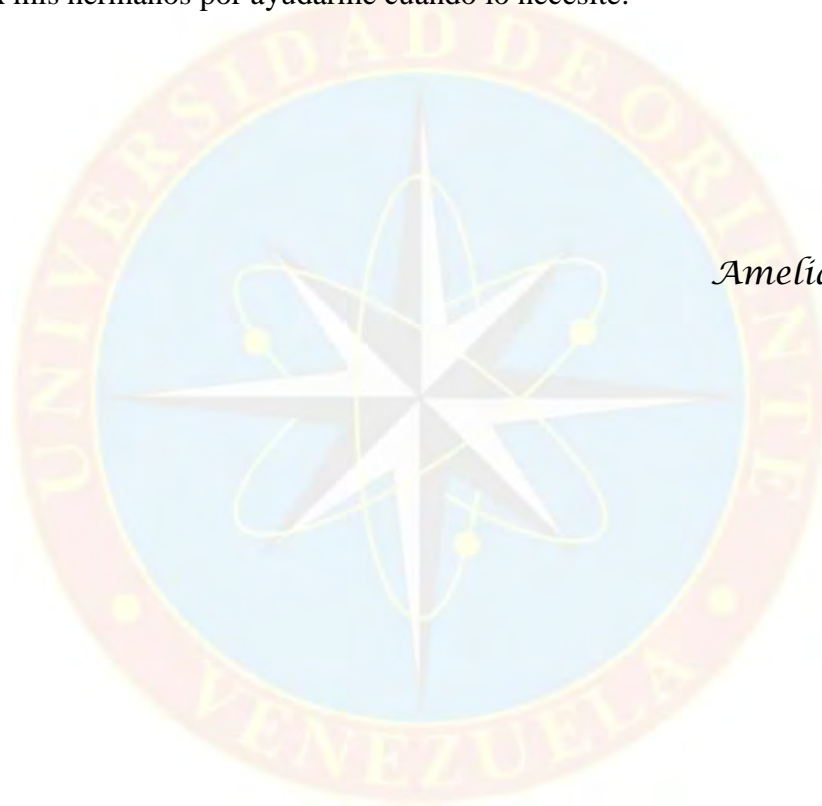


Liliannys Alejandro.

A Dios por haberme brindado salud y fortaleza para seguir adelante en mi carrera profesional.

A mis padres Beatriz López y Marcelino Peñalver por su apoyo en todo momento.

A mis hermanos por ayudarme cuando lo necesite.

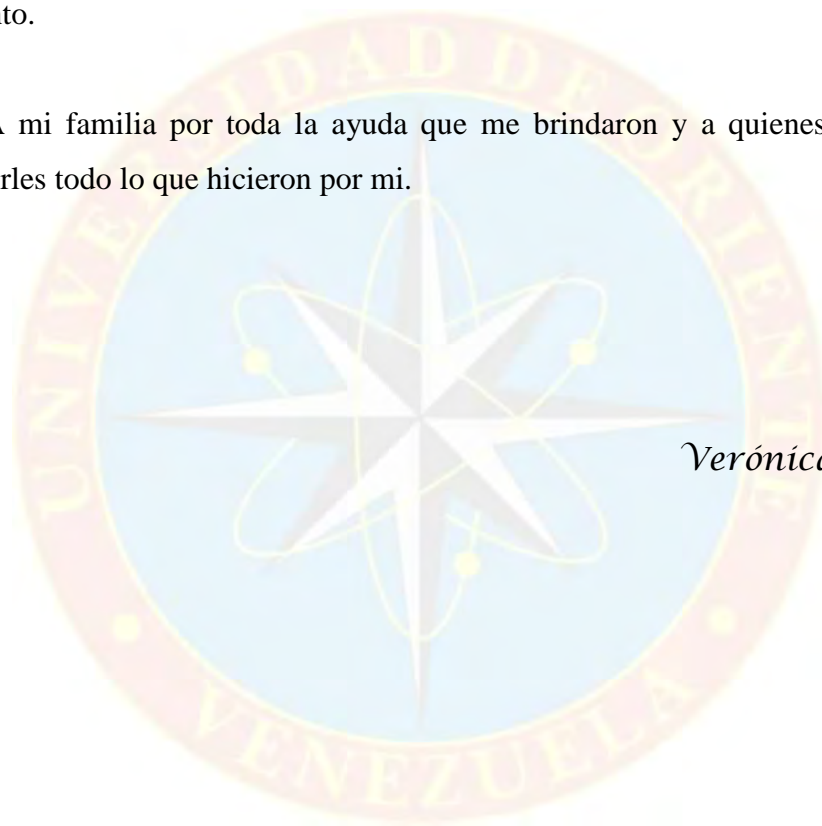


Amelia Peñalver.

Dedicado en primer lugar a Dios por haberme acompañado a recorrer este largo camino y permitirme estar hoy compartiendo tan importante logro con mis seres queridos.

A mis padres Beatriz López y Marcelino Peñalver a quienes adoro y agradezco infinitamente todo su esfuerzo, apoyo, guía y dedicación, acompañándome en todo momento.

A mi familia por toda la ayuda que me brindaron y a quienes espero poder retribuirles todo lo que hicieron por mi.



Verónica Peñalver.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, a sus Profesores esos grandes profesionales de quienes tuvimos la oportunidad de aprender tantas y tan valiosas enseñanzas, a todas aquellas personas que laboran en esta Institución día a día, en un esfuerzo incansable por contribuir a la formación de nuevos y cada vez mejores profesionales. A pesar de las adversidades seguirá siendo La Casa más Alta.

Al Lcdo. Nehomar Butó, Lcdo. Ernesto Hastamory y la Lcda. Carmen Córdova, quienes nos brindaron valioso tiempo y colaboración durante toda esta etapa de formación, aportando su guía y sus conocimientos para permitirnos alcanzar este logro tan importante y esperado.

¡GRACIAS A TODOS!

Líliannys Alejandro.

Amelia Peñalver.

Verónica Peñalver.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
FASE I.....	2
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	4
1.4.1 Tipo de investigación.....	4
1.4.2 Nivel de la investigación	4
1.4.3 Técnicas de recolección de información.....	5
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	5
FASE II	7
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 DEFINICIÓN DE CORPORACIÓN MULTINACIONAL	7
2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES.....	7
2.3 FUENTES DE EMPLEADOS PARA LAS COMISIONES INTERNACIONALES.....	8
2.4 DEFINICIÓN DE EXPATRIADO	9
2.5 PROCESO DE EXPATRIACIÓN	10
2.6 ETAPAS DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN	11
FASE III.....	25
CONCLUSIONES Y OTRAS CONSIDERACIONES.....	25
BIBLIOGRAFIA.....	28
HOJAS METADATOS.....	30



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

**PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA EJECUCIÓN DE UN
PROCESO DE EXPATRIACIÓN EXITOSO EN UNA CORPORACIÓN
MULTINACIONAL.**

Realizado por:

Br. Alejandro Liliannys.
Br. Peñalver Amelia.
Br. Peñalver Verónica

Profesor Asesor:

Lcdo. Nehomar Butó.

RESUMEN

El contenido de este trabajo esta basado en los Principales Aspectos a Considerar para la Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional. Para ello se llevó a cabo una investigación descriptiva documental en la modalidad de monografía, a través del uso de material bibliográfico con el cual se recabó la información necesaria que luego de ser estudiada, permitió realizar una síntesis donde se reflejan los aportes de la investigación, resaltando que Las corporaciones multinacionales establecen en su país de origen una sede matriz y también tienen sucursales en otros países. Los empleados que estas corporaciones transfieren, de su país de origen hacia otro distinto para desarrollar su actividad profesional por un lapso de tiempo determinado son llamados expatriados. En el proceso de expatriación deben considerarse una serie de etapas y de factores económicos, profesionales, psicológicos, socioculturales y familiares que son fundamentales para que el objetivo por el cual se trabaja sea alcanzado satisfactoriamente. Es necesario tener un enfoque integral que contemple cada una de las dimensiones que van a tomar parte a lo largo del proceso, realizar una planificación previa tomando en consideración cada una de las fases que lo compone y los elementos fundamentales que influirán en su ejecución es una clave importante el éxito de estas comisiones internacionales.

INTRODUCCIÓN

Lo que garantiza el éxito de una empresa es contar con un talento humano calificado, eficiente, que sea capaz de cumplir con los objetivos propuestos.

En una empresa multinacional es muy importante contar con personal que además de estar altamente calificado esté consiente de que según sus habilidades y el cargo que desempeñe puede ser un candidato a expatriar. Esta responsabilidad no recae en cualquiera, es por ello que se deben llevar a cabo una serie de estudios y procedimientos necesarios para elegir al mejor candidato

Cabe señalar la importancia de este estudio referente a los Principales Aspectos a Considerar para Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional, ya que en el se desarrolla el proceso que debe llevar a cabo el departamento de recursos humanos y los aspectos que se deben considerar al momento de enviar a un trabajador a una sucursal ubicada en otro país y hacerlo de forma eficiente

Esta investigación puede ser tomada como referencia para futuras investigaciones referentes al tema.

Este estudio se desarrollo de acuerdo a los lineamientos establecidos en la investigación descriptiva documental y consta de tres fases.

En su Primera Fase señala problema, objetivos, justificación, metodología utilizada y la definición de términos. En la Segunda Fase se desarrollara el tema dando respuesta a los objetivos. En la Tercera y última Fase se expondrán las conclusiones y otras consideraciones.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Globalización es la apertura económica, el intercambio comercial que existe entre países. Ha permitido a las empresas transformarse y abrirse a mercados internacionales trayendo nuevas opciones de empleo para aquellas personas que quieren, experimentar el campo laboral en otros países. Es en este punto que toman sentido dos palabras, expatriado y multinacionales.

Normalmente las empresas con sucursales en otros países, envían a alguna de éstas personal considerado clave para la ejecución de algunas tareas. Esto conlleva a realizar una serie de procedimientos, toma de dediciones y trámites desde el momento de elegir al empleado ideal hasta el retorno de este a su país de origen

Por esto es necesario conocer cuáles son las mejores estrategias para llevar a cabo la expatriación de un trabajador, cuáles son las habilidades que posee y que lo ayudaran a cumplir con el trabajo encomendado, pero también se deben tomar en cuenta necesidades del empleado, aquellas que de ser satisfechas lo mantendrán motivado a seguir adelante y cumplir con los objetivos planteados. De no ser considerados estos aspectos, podría ocasionar el regreso prematuro del trabajador a su país de origen, lo significaría el fracaso de todo el proceso de expatriación.

Es por lo antes expuesto que se ha querido estudiar los Principales Aspectos a Considerar para Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Estudiar los principales aspectos a considerar para la ejecución de un proceso de expatriación exitoso en una corporación multinacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores relacionados con el éxito o fracaso del Gerente expatriado.
- Conocer los elementos que influyen en el proceso de adaptación del Gerente expatriado.
- Describir las técnicas empleadas para seleccionar y capacitar adecuadamente al Gerente expatriado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Todo gerente debe conocer lo que implica llevar a cabo una expatriación. Debe saber que, es un proceso en el cual se debe tomar en cuenta cada detalle de manera cautelosa y efectiva de lo contrario se enfrentaría a una serie de problemas que podrían significar el fracaso de todo el proceso; teniendo en cuenta que este talento humano debe no solo manejar de forma efectiva el puesto si no que también debe hablar otro idioma, adaptarse a otra cultura, residenciarse en otro país y que en algunos casos podrá o no viajar con su familia

Es por esto que surge la necesidad de realizar un estudio de los Principales Aspectos a Considerar para Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional

1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación documental, por cuanto la información fue recabada de fuentes secundarias, es decir, información procedente de documentos escritos.

Arias (1999), define la investigación documental como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. (pág. 21).

1.4.2 Nivel de la investigación

De acuerdo al problema planteado, el proceso de investigación se desarrolló a nivel descriptivo, buscando describir y estudiar los principales aspectos del proceso de expatriación.

En tal sentido, Sabino (1992), señala que la investigación descriptiva “consiste en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. (pág. 60).

1.4.3 Técnicas de recolección de información

En esta investigación se empleó como técnica de recolección de información la consulta de libros y de información recabada en páginas de internet.

Sabino, (1992) indica que un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (pág. 143).

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración de rr.hh a nivel internacional: se refiere a las políticas y prácticas relacionadas con el manejo de la gente en una organización de carácter internacional. (Ivancevich, 2005. Pág. 108).

Choque cultural: se refiere a la frustración y confusión que resultan de estar sometido siempre a claves extrañas y desconocidas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. (Ivancevich, 2005. Pág. 115).

Corporación multinacional: aquellas que establecen, en su país de origen, una sede matriz y de igual forma instauran sucursales en otros países, tanto dentro como fuera de su propio continente, para efectuar sus operaciones. (Def. Op).

Expatriados: trabajadores que son enviados del país donde la organización tiene su matriz. (Ivancevich, 2005. Pág. 111).

Gerente expatriado: es el que tiene una asignación fuera del país sede de la organización. (Ivancevich, 2005. Pág. 112).

País anfitrión: es el país destino donde es enviado el trabajador expatriado.
(Def. Op).

Repatriación: es el proceso de reintegrarse a las operaciones nacionales.
(Ivancevich, 2005. Pág. 117).



FASE II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE CORPORACIÓN MULTINACIONAL

Las corporaciones multinacionales (CMN) pueden ser definidas como aquellas que establecen, en su país de origen, una sede matriz y de igual forma instauran sucursales en otros países, tanto dentro como fuera de su propio continente, para efectuar sus operaciones. (Def. Op).

2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES

En las corporaciones multinacionales se pueden percibir características que sin duda tienen implicaciones importantes para la Administración de Recursos Humanos.

Ivancevich (2005), destaca algunas de estas características básicas:

- Las corporaciones multinacionales (CMN) se encuentran por lo regular en las primeras etapas de una estrategia de internacionalización.
- Una CMN tiene operaciones en muchos países, pero ve cada uno como una empresa aparte.
- En cada país, las operaciones de la CMN parecen una versión en miniatura de la empresa madre en cuanto a su estructura, línea de productos y procedimientos.
- Cada empresa de la CMN es responsable de adaptar los productos de la compañía a la cultura local, pero los principales controles están en la matriz de

la compañía o en las manos de alguien perteneciente al del país originario (expatriado).

- Casi todos los empleados y gerentes son del país anfitrión, pues la CMN sigue prácticas de dotación de personal descentralizadas. Esto es especialmente cierto en las primeras etapas de internacionalización. (pág. 110).

2.3 FUENTES DE EMPLEADOS PARA LAS COMISIONES INTERNACIONALES

Para las corporaciones multinacionales, cuando se trata de asignar a una o varias de las personas que tendrán la tarea de llevar a cabo proyectos empresariales planificados y de cumplir con unos objetivos muy específicos en alguna de sus sedes en cualquier lugar del mundo, disponen de varias alternativas para encontrar el personal que cumplirá con tan importante misión.

Ivancevich (2005), indica que

En términos generales, hay tres fuentes de empleados para las comisiones internacionales, a ellos acuden las organizaciones internacionales para los puestos gerenciales y técnicos claves. Que fondo se aproveche más depende de la postura Administración de Recursos Humanos a Nivel Internacional (ARHI) de la compañía. (pág. 111)

Al respecto Ivancevich (2005), expone que las organizaciones tienen estas tres opciones de contratación:

- **Nacionales del país anfitrión (NPA)**, que son empleados de la población local. A veces se les llama *nacionales locales*.

- **Nacionales del país originario (NPO)**, que son enviados del país donde la organización tiene su matriz. estas personas se llaman *expatriadas*.
- **Nacionales de un tercer país (NTP)**, que proceden de un país que no es donde está la sede de la compañía ni donde están sus operaciones. (pág. 111).

En el caso de una corporación multinacional, es probable que se adopte una estrategia basada en un enfoque etnocéntrico, es decir, que todos los puestos clave de la organización, tanto en el país de la casa matriz como en los de las sucursales, sean ocupados por empleados del país de origen. Es entonces cuando comienza el proceso de expatriación de sus empleados.

Al respecto, Ivancevich (2005), afirma que “la corporación multinacional nueva, etnocéntrica, piensa que todos sus principales empleados deben ser NPO, porque le parece que sus métodos de trabajo son mejores que los de otras culturas.” (pág. 112).

2.4 DEFINICIÓN DE EXPATRIADO

Los expatriados son aquellos empleados que las corporaciones multinacionales transfieren, de su país de origen hacia un país distinto, donde van a desarrollar su actividad profesional trabajando para la misma organización pero desde otro lugar del mundo, por un lapso de tiempo determinado.

Pin, J.R. (citado por Pascual y Escalera, 2009), afirma que:

Los expatriados son aquellos que teniendo sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país, en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social para regresar después de un período de tiempo relativamente largo a su país de origen.(pág. 25).

Partiendo de la definición anterior, Pascual y Escalera (2009), plantean dos características básicas que debe reunir un profesional para ser considerado un expatriado:

- Trasladarse a un país distinto donde reside de manera estable para desarrollar su actividad profesional.
- Que el traslado se prolongue por un período de tiempo suficientemente largo que afecte a su ámbito social o familiar. (pág. 45-46).

2.5 PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Como en todo proceso que se pretende llevar a cabo con éxito, en la expatriación deben considerarse una serie de etapas y de factores fundamentales que influirán en éste, para que el objetivo por el cual se trabaja sea alcanzado satisfactoriamente con los resultados esperados.

Cada elemento que lo compone será determinante en el resultado final que se obtenga, si no se logra llegar de manera exitosa al final del proceso será porque algún detalle significativo durante su ejecución fue ignorado.

Respecto al proceso de expatriación, Sebben (2008), sostiene que:

La expatriación es un proceso que requiere una sofisticada gestión porque debe tener en cuenta los factores que configuran distintas realidades: económicas, legales, políticas (migratorias y laborales), psicológicas, familiares y socioculturales de las personas involucradas y de sus respectivos países anfitriones. (pág. 1/2).

2.6 ETAPAS DEL PROCESO DE EXPATRIACIÓN

Como lo plantean Pascual y Escalera (2009), el proceso de expatriación consta generalmente de tres etapas:

- 1) Detección de la necesidad de expatriar.
- 2) Desarrollo del proceso de expatriación.
- 3) Finalización de la expatriación o repatriación.

A su vez, cada una de estas etapas del proceso de expatriación se abordará desde tres perspectivas:

- 1) *La económica*, coste de la expatriación.
- 2) *La eficacia empresarial*, resultados esperados según los objetivos establecidos.
- 3) *La profesional y personal del expatriado*, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional; y el personal y familiar del expatriado. (pág. 46)

Respecto a cómo abordar las etapas del proceso de expatriación, Gómez y Fernández (2005), señalan:

Si se pretende actuar con un mínimo de planificación y de unidad de acción no pueden considerarse cada una de estas fases de manera aislada. Es necesario conseguir una visión global que atienda, con coherencia, 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 fracaso dependerán de la capacidad de dar respuesta a los problemas que se plantean en cada uno de estos planos. (pág. 7).

Etapa 1. Detección de la necesidad de expatriar: Esta es la etapa inicial del proceso de expatriación, donde la empresa deberá establecer claramente cuáles son los principales motivos que le impulsan a llevar a cabo la asignación internacional, las características del proyecto empresarial y los objetivos específicos que pretenden alcanzar por medio del proceso de expatriación.

Ya sea para cubrir un puesto clave en alguna de sus sedes, sustituir al ocupante del puesto que será repatriado o para impulsar el desarrollo profesional de un empleado, el proceso de expatriación debe ser cuidadosamente planificado.

En cuanto a la importancia de una buena planificación del proceso de expatriación, Gómez y Fernández (2005), manifiestan:

No hay que olvidar que no sólo está en juego el éxito de un proceso concreto de expatriación, sino la aceptación futura por parte de las personas que puedan verse afectadas por un traslado internacional, y que toman buena nota para afrontar situaciones similares en el futuro. (pág. 8).

❖ **Motivos Empresariales para la Expatriación.**

Según Pascual y Escalera (2009), los motivos para que se produzcan procesos de expatriación, suelen ser:

- **Desarrollo de la carrera internacional:** directivos y pre-directivos de alto potencial que de acuerdo con su plan de carrera son asignados a puestos internacionales estratégicos.
- **Toma de control:** personal destinado a favorecer la toma de control ante nuevas fusiones y adquisiciones en aspectos clave de gestión.

- **Intercambio de “know-how”:** intercambios de personas para lograr la permeabilidad del conocimiento en algunas especialidades técnicas o de gestión.
- **Nuevos profesionales:** plan de nuevos profesionales con proyección internacional. (pág. 46).

Igualmente, entre los motivos empresariales para la expatriación, se encuentra una de las funciones que se le exige al expatriado, que es la de transmitir la cultura de la casa matriz al mismo tiempo que absorbe la del país destino, de manera que las corporaciones envían a las distintas sucursales a personas que poseen conocimientos técnicos para desempeñar sus labores y transmitir sus conocimientos a los trabajadores locales y a la vez aprenden de ellos, de esta forma, en conjunto pueden generar ideas innovadoras que ayuden a mejorar el negocio.

Así, los expatriados transmiten dos tipos de conocimientos:

- **Los conocimientos técnicos:** se refieren a los conocimientos fácilmente transmisibles a personas con una cierta formación básica.
- **Los conocimientos organizacionales:** se encargan de transmitir el estilo de dirección, la forma de actuar, la capacidad de síntesis, la objetividad necesaria para enfrentarse a los problemas reales, los criterios para la toma de decisiones, la habilidad negociadora, etc. (Pascual y Escalera, pág. 46-47).

Etapa 2. Desarrollo del proceso de expatriación: Es en esta segunda etapa en la que realmente se desarrolla el proceso de expatriación como tal, siendo esta la fase donde se efectúa la selección del candidato, se diseña la propuesta formal de la expatriación, se negocia con el candidato seleccionado y si acepta la propuesta, se

realiza la asignación y se inicia el seguimiento de la adaptación del expatriado, tanto al nuevo puesto de trabajo como al país de destino, además de efectuarse la supervisión de los resultados obtenidos.

❖ Selección del Gerente Expatriado.

Lo que toda empresa ambiciona, por lo general, es que sus asignaciones al extranjero sean exitosas, ya que esto se traducirá de muchas formas en beneficios, tanto para la corporación como para quienes laboran en ella. La selección de los candidatos indicados tomando en cuenta cada elemento significativo es un paso más en el camino hacia el tan deseado éxito.

Muchas corporaciones eligen enviar una asignación foránea, considerando las habilidades que el profesional ha demostrado para cumplir con las funciones del puesto local que ocupa. La expatriación puede resultar exitosa, pero en algunos casos también podría fracasar. Existen cualidades del expatriado que afectan, para bien o para mal, el resultado final del proceso de expatriación.

Ivancevich (2005), expone una serie de características que influyen en las probabilidades de éxito o fracaso de un expatriado:

Mucha probabilidad de éxito, si posee las siguientes características:

- Conocimientos técnicos sólidos.
- Buen manejo del idioma.
- Deseo intenso de trabajar en el extranjero.
- Conocimiento de la cultura foránea.
- Situación familiar bien ajustada.

- Apoyo total del cónyuge.
- Conducta flexible.
- Adaptabilidad y mente abierta.
- Buenas capacidades para relacionarse.
- Capacidad de manejo del estrés.

Pocas probabilidades de éxito, si posee las siguientes características:

- 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 ideas nuevas.
- Pocas habilidades para relacionarse.
- Mala capacidad de manejo del estrés. (pág. 113).

De manera que la selección de empleados expatriados es una tarea complicada que requiere especial atención a los distintos factores que contribuyen en el proceso.

Ivancevich (2005), manifiesta que aparte de la capacidad técnica, la selección del gerente expatriado debe enfocarse en por lo menos otras tres categorías de habilidades:

- 1) ***La imagen personal del gerente:*** su confianza, autoestima y capacidad de manejar el estrés.

- 2) **Forma usual del gerente de tratar con los demás:** estilo personal y sensibilidad a la comunicación no verbal.
- 3) **Tendencias perceptuales del gerente:** su capacidad de tolerar la incertidumbre, extensión de miras y aceptación de las diferencias culturales. (pág. 115).

Asimismo Ivancevich (2005), en relación a este aspecto afirma:

La primera clave para encontrar un buen expatriado está en un proceso de selección que determine con exactitud quién es flexible y adaptable desde el punto de vista cultural, tiene una situación familiar en la que pueda apoyarse y está motivado para aceptar la comisión en el extranjero. (Pág. 115).

“La selección de los candidatos se realiza mediante cuestionarios y bases de datos o publicando las vacantes en las Intranet corporativas. Las herramientas de selección son similares a las empleadas para cubrir puestos en la empresa matriz”. (Gómez y Fernández, 2005. Pág. 8).

Un detalle importante que se debe considerar en el proceso de selección del gerente expatriado es, que aunque el profesional demuestre un desempeño exitoso de las actividades en su puesto local, esto no significa que su desempeño del puesto en el extranjero será igualmente exitoso.

“Muchos de los factores que se relacionan con una comisión foránea exitosa son difíciles de medir y el grado de éxito de los gerentes en las operaciones nacionales tiene poco que ver con su éxito en el extranjero”. (Ivancevich, 2005. Pág. 114).

❖ **Perfil de los Seleccionados para la Expatriación.**

Los candidatos a la expatriación deben reunir una serie de condiciones valoradas por la empresa como las más relevantes, las cualidades más buscadas que aumentarán o disminuirán las posibilidades de esos aspirantes de ser seleccionados.

Gómez y Fernández (2005), muestran las siguientes cualidades como las más valoradas a la hora de seleccionar a los candidatos para ser expatriados:

- Los conocimientos técnicos y la trayectoria profesional son las cualidades más valoradas en la selección de los candidatos.
- Capacidad de liderazgo y habilidades negociadoras. El expatriado ha de poseer el conocimiento y las cualidades adecuadas de acuerdo con los valores de la empresa matriz.
- Las compañías tienen en cuenta la edad de los candidatos y se inclinan a seleccionar personas entre los 30-35 años. (pág. 32).

❖ **Importancia de la Familia del Expatriado en el Proceso de Selección.**

El significativo papel que tiene la familia del expatriado en el proceso de selección, de ningún modo conviene que sea ignorado en la toma de decisiones sobre las asignaciones foráneas.

Con respecto al efecto del aspecto familiar en el proceso de expatriación, Ivancevich (2005), expresa lo siguiente:

Las investigaciones indican que cuando el cónyuge se siente insatisfecho, se ve afectado notablemente el desempeño del expatriado.

Incluso hay algunas pruebas de que la incapacidad del cónyuge de adaptarse a la comisión en el extranjero es el factor más común del fracaso de los expatriados. Para el expatriado con hijos, las preocupaciones por la escuela y las actividades de tiempo libre se suman al estrés de la comisión. (Pág. 115).

También en este sentido, Gómez y Fernández (2005) afirman:

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 destino afectará a su rendimiento profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral. (pág. 8).

Lo conveniente sería entonces tomar en cuenta el entorno familiar del expatriado al momento de seleccionarlo para cumplir la asignación, ya que como manifiestan los distintos autores, la familia es un fuerte punto de apoyo en estos casos y juegan un papel fundamental en el éxito de la expatriación y también en su posible fracaso.

❖ Adaptación del Expatriado al País Anfitrión.

Otro aspecto importante en el proceso de expatriación es la adaptación al país anfitrión. Una vez que el expatriado comienza su estancia en el extranjero, da inicio también su etapa de adaptación al nuevo entorno. La adaptación del expatriado, con o sin su familia, en el país de destino puede afectar su rendimiento en el trabajo, tanto de forma positiva como negativa.

Pascual y Escalera (2009), afirman que se puede contemplar la adaptación desde tres perspectivas:

- ***La capacidad de adaptación profesional:*** hace referencia al nivel de adecuación al puesto de trabajo en el país de destino del expatriado.
- ***La capacidad de adaptación cultural:*** se refiere al grado de adecuación a la cultura y costumbres del país de expatriación, lo que es fundamental en los profesionales expatriados.
- ***La capacidad de adaptación de la familia al país destino:*** la adaptación de los acompañantes del expatriado al país destino afectará al rendimiento del profesional, ya que el bienestar personal del empleado influye directamente en su productividad laboral. (pág. 50-51).

❖ **Choque Cultural del Expatriado.**

El expatriado durante su proceso de adaptación al nuevo entorno también deberá enfrentarse al llamado choque cultural, que se refiere a la serie reacciones que experimentan las personas cuando se encuentran en un entorno social y cultural totalmente distinto al de su país de origen.

Ivancevich (2005), hace una breve descripción de las etapas comunes del choque cultural:

- ***La primera es la etapa de fascinación,*** en la que todos los aspectos de la cultura parecen interesantes y curiosos. Esta primera reacción a otra cultura es una experiencia positiva.
- ***La etapa de choque cultural,*** que se refiere a la frustración y confusión que resultan de estar sometido siempre a claves extrañas y desconocidas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Así, muchas comisiones de

gerentes expatriados comienzan muy positivamente, pero pronto las experiencias se vuelven negativas.

- ***La última etapa en el enfrentamiento con una nueva cultura es la adaptación.*** En esta etapa, el expatriado se ajusta razonablemente bien a la nueva cultura y puede lidiar con ella. Aunque esta etapa no devuelve al expatriado a las alturas de entusiasmo que experimento al principio, hacer la transición a la nueva cultura sí lo lleva a niveles manejables de una vida “normal”. (pág. 116).

La preparación del personal del país anfitrión que trabajará con el expatriado recién llegado también es una buena técnica para ayudarlo a integrarse mejor a su estadía en el nuevo entorno, ya que la cultura del expatriado será desconocida para los anfitriones y viceversa. Sin la colaboración de los trabajadores del país destino, los esfuerzos del expatriado podrían no rendir los frutos esperados.

❖ **Capacitación del Gerente Expatriado.**

Luego de elegir a los expatriados que tengan más probabilidades de triunfar en la comisión en el extranjero, la siguiente tarea de la corporación es capacitarlos y prepararlos apropiadamente para cumplir con sus funciones. Los programas de capacitación para expatriados tienen que orientarse hacia materias que generalmente no se plantean en los programas de capacitación nacionales.

El entrenamiento intercultural puede proporcionar importantes beneficios y aumentar las probabilidades de éxito en una comisión en el extranjero.

En este sentido, Sebben (2008), expone la utilidad del entrenamiento intercultural del expatriado:

- Para sensibilizar a las personas hacia una apertura y disponibilidad.
- Buscar y encontrar el perfil correcto para ser seleccionado.
- Ofrecer un consejero durante sus estancias en los países extranjeros.
- Apoyar a los familiares, esposas y niños.
- Conocer su comportamiento y el comportamiento de sus anfitriones.
- Reconocer las diversas categorías de interacción intercultural.
- Definir sus capacidades sociales.
- Planear su retorno, entre tantas otras cosas más. . (pág. 1/2).

De acuerdo con Tung (citado por Ivancevich, 2005), hay dos determinantes principales de cuánta y qué tipo de capacitación deben recibir los gerentes expatriados:

- El grado de contacto con la cultura del país anfitrión que tendrá el expatriado.
- El grado de semejanza entre las culturas nativa y nueva.

Si cualquiera de estos factores se incrementa, el expatriado necesitará una capacitación más intensa para su tarea foránea. (pág. 117).

Ivancevich (2005), muestra el contenido de un Programa Integrado de Capacitación para Gerentes Expatriados (adaptado de Dunbar E. y Katcher A., 1990), el cual comprende tres fases, y ofrece una breve explicación de cada una de ellas:

1) Capacitación previa a la partida:

- Manejo del idioma.
- Orientación nacional y cultural.
- Orientación personal y familiar.
- Planeación de carrera.

La capacitación previa a la partida abarca las actividades cruciales de preparar al expatriado para su trabajo. Su objetivo es familiarizar al gerente y su familia con el país anfitrión para menguar el choque cultural que van a experimentar. También es de utilidad acrecentar el compromiso del gerente expatriado con la organización original, lo que además también incrementa el desempeño.

2) Comisión foránea:

- Manejo del idioma.
- Mentor local.
- Manejo del estrés.
- Temas empresariales.

La segunda fase del programa de capacitación tiene lugar en las instalaciones del país anfitrión. Muchos expertos postulan que un método para ayudar al gerente expatriado a enfrentar la nueva cultura es sumergirlo de cuanto antes en experiencias cotidianas. Las sugerencias presentadas están destinadas a familiarizar a los expatriados con esas experiencias, para que empiecen a concentrarse en los negocios en un lapso razonable.

3) Repatriación:

- Administración financiera.
- Conmoción del regreso.
- Administración de carrera.

La última fase del programa de capacitación del expatriado ocurre cuando se prepara para volver a su país. Este proceso de reintegrarse a las operaciones nacionales se llama repatriación. Una organización puede ayudar a los gerentes a enfrentar esta fase si planea la manera en que la comisión internacional va a encajar con sus aspiraciones profesionales. (Ivancevich, 2005. pág. 117).

Etapa 3. Finalización de la Expatriación o Repatriación: Varios autores coinciden en que la repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales.

Al respecto, Ivancevich (2005), afirma lo siguiente:

Muchas organizaciones dan por hecho que la repatriación es un asunto sencillo, pero hay pruebas de que llega a ser más frustrante que el choque cultural que sufrió el expatriado durante su comisión. Es un hecho que los gerentes que vuelven de una asignación foránea tienen más probabilidades de renunciar a la organización original que sus colegas locales, debido principalmente a las discrepancias entre las esperanzas del expatriado y las verdades de la vida en la matriz. (Pág. 117).

Respecto la forma de abordar esta situación, Gazarian (2011), plantea una serie de puntos clave para realizar un proceso adecuado de repatriación y conservar el capital humano en la corporación:

- Realizar una planificación de la repatriación es fundamental para la retención del talento y para que el proceso se convierta en una experiencia positiva.
- Lo idóneo sería que se integrara en el país de origen en un puesto acorde a sus características, expectativas, experiencia o formación adquirida en el extranjero. En este sentido, muchas multinacionales, en el momento

de la repatriación, no disponen de vacantes, pero pueden ofrecer al repatriado otras opciones profesionales que le ayuden a continuar con su carrera internacional, como puede ser aceptar un nuevo proyecto en otro país, o bien alargar la estancia de la persona movilizada hasta que surja la vacante adecuada en el país de origen u otro destino que le pueda interesar.

- Asimismo, es fundamental asistirlos para que tengan una adecuada adaptación, tanto el propio empleado como su familia, a la nueva vida en su país de origen. Para ello, es necesario desarrollar un programa de adaptación emocional y social a la vuelta. (pág. 1-2).

“Es desde luego todo un proceso fundamental que, bien manejado, será una buena experiencia para el empleado y un gran recurso para la empresa. De lo contrario, puede convertirse en una experiencia difícil para el empleado y su familia”. (Gazarian, 2011. Pág. 1-2).

Se puede entender entonces que realizar una repatriación planificada es muy importante para lograr esta última etapa de la mejor manera posible, a la vez que contribuye al éxito del proceso de expatriación.

FASE III

CONCLUSIONES Y OTRAS CONSIDERACIONES

A continuación se plantean las conclusiones derivadas del estudio previamente desarrollado. Este producto del análisis del material documental recolectado en libros y en paginas de internet con el objetivo de estudiar los Principales Aspectos a Considerar para la Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional.

Se dice que una corporación es multinacional cuando además de estar establecida en su país de origen posee sucursales en otros países, cada una funciona igual que su casa matriz en cuanto a procesos pero los productos y servicios son adaptados al país anfitrión. Cuando se requiere elegir al empleado para el desarrollo de proyectos en alguna sede, estos pueden ser locales, de la casa matriz o de una sede distinta a la matriz o país anfitrión. Generalmente estas empresas eligen para puestos claves en sus distintas sucursales empleados pertenecientes a su casa matriz ya que creen que son los mejor preparados para desempeñarlos, estos son los expatriados

Los expatriados son los empleados transferidos por las empresas multinacionales de la sede principal a una sucursal de otro país para desarrollar algún proyecto importante por un tiempo determinado. La expatriación es un proceso en el cual se deben cumplir con una serie de etapas fundamentales para el logro del objetivo.

La primera etapa es la detección de las necesidades es aquí donde la empresa debe tener claro cual es el objetivo que quiere alcanza con la expatriación. Generalmente se realizan para ocupar una vacante, reemplazo de un empleado, adiestrar a los trabajadores de otras sucursales en como se llevan a cabo los procesos

y cuales son las técnicas utilizadas en la casa matriz además de cultivar la cultura organizacional de la empresa, y al mismo tiempo aprender de los trabajadores de las sucursales llevando a cabo un intercambio de conocimientos.

La segunda etapa es el desarrollo del proceso de expatriación en ella se procede a elegir al mejor candidato. Los cuales son personas con gran trayectoria en la empresa, que además de tener conocimientos técnicos posea ciertas cualidades que le serán necesarias para su adaptación en su nuevo cargo. Entre ellas tenemos que hable con fluidez el idioma, debe tener deseos de trabajar en otro país, saber manejarse en situaciones de estrés, es muy importante que cuente con el apoyo de su familia, que acepte otras culturas y se familiarice con ellas.

Es común que un expatriado experimente un choque cultural. En principio están fascinados con la nueva cultura y las costumbres pero el convivir en un ambiente que le es extraño con costumbres tan distintas puede llegar a frustrarlo pero llega el momento en que se adaptan y comienzan a sobrellevar todos estos cambios. Una buena técnica es preparar a los trabajadores del país anfitrión para que ayuden a integrarse al nuevo grupo y al país.

Luego de seleccionar al trabajador a expatriar es muy importante que se someta a un proceso de capacitación. Antes de partir se busca familiarizar al gerente y a su familia con el país anfitrión con su cultura y costumbres. Manejo del idioma, manejo del estrés, temas empresariales se recomienda que cuenten con un mentor local alguien en quien puedan apoyarse ante situaciones difíciles.

La ultima fase de la capacitación es la preparación del gerente para regresar a su país de origen este proceso de reintegración es la repatriación. Esta relacionada con el rumbo que tomara su carrera al regresar. Se dice que esta es la parte mas difícil de la expatriación ya que muchas veces a estos trabajadores les resulta difícil adaptarse a

puestos que no cumplen con sus expectativas ni con lo aprendido durante su asignación es por ello que se recomienda tener un plan para el retorno del empleado a su país que incluya un nuevo puesto acorde con la experiencia adquirida y un programa de adaptación emocional y social para el y su familia.

Algunas recomendaciones de carácter general que podrían ser consideradas para la ejecución de un proceso de expatriación exitoso en una corporación multinacional derivan del estudio realizado, tomando en cuenta los puntos que resultaron más resaltantes.

- ✓ Realizar una planificación previa del proceso de expatriación, tomando en consideración cada una de las fases que lo compone y los factores fundamentales que influirán en su ejecución.
- ✓ Prestar especial atención al proceso de selección de los candidatos a ser expatriados ya que la designación del personal correcto es un paso más hacia el éxito de las comisiones internacionales.
- ✓ Capacitar al personal seleccionado para la expatriación, preparándolo para enfrentar cada uno de los retos que deberá enfrentar en el cumplimiento de su asignación internacional.

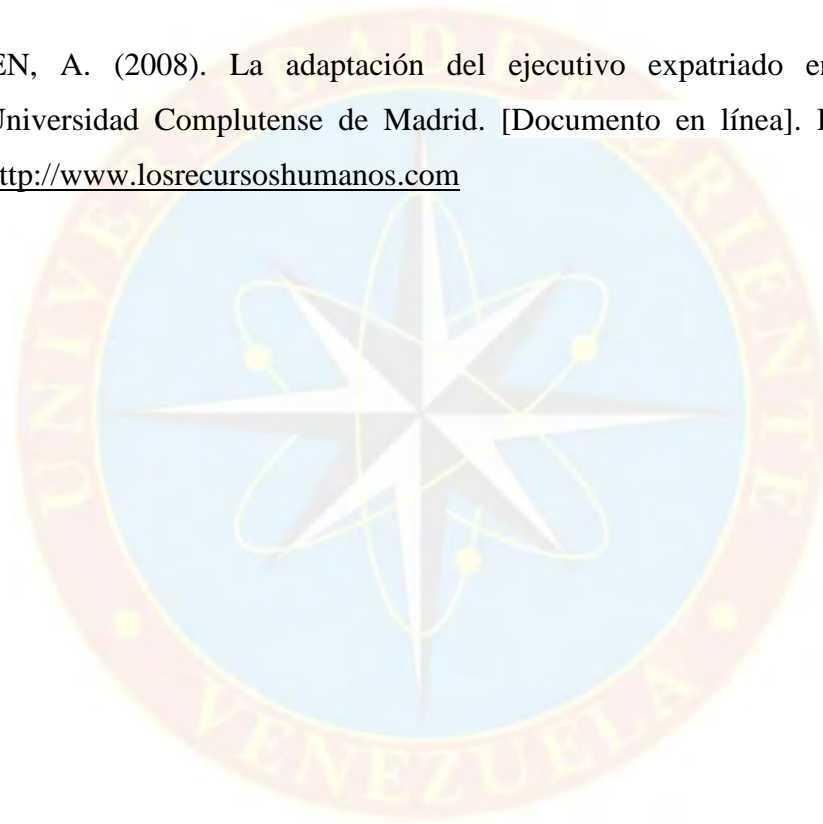
BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, FIDIAS G; El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme / Oriol Ediciones. Caracas, Venezuela. 1999.
- GAZARIAN, A. (2011). Claves para gestionar con éxito la repatriación de empleados. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.com>
- GÓMEZ, S. (2006). Análisis del proceso de expatriación. IESE Business School. Universidad de Navarra. [Documento en línea]. Disponible en: <http://web.iese.edu/sgomez>
- GÓMEZ, S. y ÁLVAREZ, M. (2008). El proceso de expatriación en empresas multinacionales: visión del expatriado. IESE Business School. Universidad de Navarra. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.iese.edu>
- GÓMEZ, S. y FERNÁNDEZ, L. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las persona. IESE Business School. Universidad de Navarra. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.iese.edu>
- IVANCEVICH, JOHN M. Administración de Recursos Humanos (9na Edición). Editorial Mc Graw -Hill Interamericana. México. 2005.
- PASCUAL, M. y ESCALERA, G. (2006). La gestión de expatriación: conceptos y etapas clave. Boletín económico de ICE nº 2870. Revista de información económica. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.revistasice.com>

PASCUAL, M. y ESCALERA, G. (2009) Consideraciones previas al proceso de expatriación. Boletín económico de ICE n° 2956. Revista de información económica. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.revistasice.com>

SABINO, CARLOS. El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. 1992.

SEBBEN, A. (2008). La adaptación del ejecutivo expatriado en el exterior. Universidad Complutense de Madrid. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com>



HOJAS METADATOS

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

Título	PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROCESO DE EXPATRIACIÓN EXITOSO EN UNA CORPORACIÓN MULTINACIONAL.
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Alejandro Cortez Liliannys Carolina	CVLAC	17.934.836
	e-mail	liliannys@live.com
Peñalver López Amelia Alejandra	CVLAC	15.323.752
	e-mail	ameliapl11@hotmail.com
Peñalver López Verónica Irene	CVLAC	17.090.655
	e-mail	vero_irene24@hotmail.com

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:

Expatriación
Proceso de Expatriación
Corporación Multinacional

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	Sub-área
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):

El contenido de este trabajo esta basado en los Principales Aspectos a Considerar para la Ejecución de un Proceso de Expatriación Exitoso en una Corporación Multinacional. Para ello se llevó a cabo una investigación descriptiva documental en la modalidad de monografía, a través del uso de material bibliográfico con el cual se recabó la información necesaria que luego de ser estudiada, permitió realizar una síntesis donde se reflejan los aportes de la investigación, resaltando que Las corporaciones multinacionales establecen en su país de origen una sede matriz y también tienen sucursales en otros países. Los empleados que estas corporaciones transfieren, de su país de origen hacia otro distinto para desarrollar su actividad profesional por un lapso de tiempo determinado son llamados expatriados. En el proceso de expatriación deben considerarse una serie de etapas y de factores económicos, profesionales, psicológicos, socioculturales y familiares que son fundamentales para que el objetivo por el cual se trabaja sea alcanzado satisfactoriamente. Es necesario tener un enfoque integral que contemple cada una de las dimensiones que van a tomar parte a lo largo del proceso, realizar una planificación previa tomando en consideración cada una de las fases que lo compone y los elementos fundamentales que influirán en su ejecución es una clave importante el éxito de estas comisiones internacionales.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
		ROL
Lcdo. Butó Nehomar	CVLAC	15.044.277
	e-mail	videosnehomar@hotmail.com
	e-mail	
Lcda. Córdova Carmen	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
	e-mail	
Lcdo. Ernesto Hastamory	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	15.278.256 E
	e-mail	ernestohastamory@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
ALEJANDRO LILIANNYS.DOCX

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. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciado

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo 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

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumpro 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 N° 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUMBELE
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.

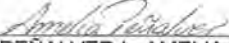
JABC/YGC/maruja

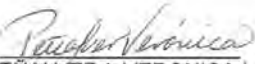
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

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."


ALEJANDRO C. LILIANNYS C.
C.I: 17.934.836
AUTOR 1


PENALVER L. AMELIA A.
C.I: 15.323.752
AUTOR 2


PENALVER L. VERONICA I.
C.I: 17.090.655
AUTOR 3


Prof. Butó Nehomar
ASESOR