

GESTIÓN HUMANA DE LOS EXPATRIADOS COLOMBIANOS: PERCEPCIÓN
DEL EXPATRIADO

ANDREA DEL PILAR SEGURA SANCHEZ

Trabajo de grado

Raul Eduardo Nieto Echeverry

Director Trabajo De Grado

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2013

Contenido

1. TITULO	IX
2. RESUMEN	IX
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	IX
4. JUSTIFICACIÓN	XI
5. OBJETIVOS	XII
5.1. OBJETIVO GENERAL.	XII
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XII
6. MARCO TEÓRICO	XII
6.1. EL PROCESO DE LA EXPATRIACIÓN.....	XIII
6.2. ADAPTACIÓN DEL EXPATRIADO	XVI
7. METODOLOGÍA	XXII
7.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	XXII
7.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	XXII
7.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	XXIII
7.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	XXIII
8. RESULTADOS	XXIII
9. DISCUSIÓN	V
9.1. PERFIL DEL EXPATRIADO COLOMBIANO:	V
9.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA ETAPA INICIAL DE LA EXPATRIACIÓN.	VI
9.3. RESULTADOS PARA LA ETAPA FINAL DE LA EXPATRIACIÓN	VIII
10. CONCLUSIONES	VIII
12. REFERENCIAS	IX

1. Título

Gestión humana de los expatriados colombianos: percepción del expatriado

2. Resumen

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito conocer cuál es la percepción del expatriado colombiano en cuanto al proceso de expatriación que gestionaron sus empresas. Para dar cumplimiento a este objetivo se planteó una investigación cualitativa con un diseño descriptivo utilizando un cuestionario como técnica de recolección de información y el análisis del contenido como técnica de análisis. Los sujetos de la muestra fueron 20 personas entre hombres y mujeres que vivieron o están viviendo el proceso de la expatriación y con rangos de edad entre los 20 y los 65 años. Para la presentación de resultados fue necesario medir la percepción de los expatriados sobre diferentes aspectos como el proceso de selección, la decisión de aceptación de la expatriación, la gestión de la empresa en cuanto a la contextualización del país de destino y la preparación para enfrentar el cambio, los beneficios salariales, la experiencia en el país de destino durante la expatriación y finalmente los beneficios obtenidos del proceso.

3. Planteamiento Del Problema

Desde finales de la década de 1990, las cuestiones relacionadas con la migración internacional, y más particularmente a la movilidad internacional de los trabajadores altamente cualificados, están recibiendo cada vez más atención por parte de los responsables políticos de los países. En muchas ocasiones el contrato de expatriación no puede llegar a su término y el expatriado solicita un regreso anticipado. En este caso la situación se considera un fracaso. Para que estas expatriaciones sean eficaces y atractivas para los empleados, las organizaciones deberán crear importantes políticas de ayuda a la movilidad en una escala mundial (Rodríguez, 2005). En los países en desarrollo, la cuestión de la movilidad internacional de los trabajadores altamente cualificados generalmente se manifiesta a través de una preocupación por la llamada "fuga de cere-

bro" y la pérdida de potencial económico como resultado. Varios estudios recientes realizados en la OCDE han demostrado que la migración internacional es más compleja de lo que parece ser (OCDE, 2002;.. Dumont JC y JB Meyer, 2003). Estos estudios también ponen en relieve las deficiencias y las lagunas en los datos estadísticos disponibles, por lo que es difícil de entender la compleja movilidad internacional y los patrones de trabajadores cualificados.

Hasta la fecha, sólo un estudio ha tratado de estimar las tasas de emigración del país de origen y por el nivel de cualificación (Carrington y Detragiache, 1998) Este estudio es ampliamente citado, pero ahora está un poco desactualizado (ya que utiliza datos del 1990), y está sujeto a una serie de prejuicios que limitan su utilidad.

Gracias al crecimiento económico que vivió Colombia en el 2007 muchas empresas colombianas iniciaron sus operaciones en el extranjero, unas por medio de franquicias y otras comprando negocios locales para expandir sus firmas. De las empresas colombianas con presencia en el exterior en el 2005, el 48,3 por ciento pertenecían al sector de moda y confecciones, seguido por servicios especializados 10,3 por ciento; tiendas especializadas, restaurantes, bares y cafés, 6,9 por ciento y otras empresas de servicios de salud, heladerías, diversión y entretenimiento, reposterías y joyería, con una participación del 20,7 por ciento (portafolio.co, 2007). Como se menciona al inicio, tener un estudio que muestre a profundidad como se está dando la movilidad internacional de los profesionales colombianos es muy complejo y requiere del uso de fuentes y muestras significativas; buscar conocer como es la fase inicial del proceso, como la empresa ayuda al expatriado en temas referentes a la adaptación al país de destino, que beneficios salariales dan las empresas como incentivo, como fue la relación con la empresa matriz en el país de destino y finalmente como realizan la repatriación del profesional al país de origen, requiere un gran esfuerzo por parte de los investigadores y una gran disposición por parte de las empresas y los profesionales a brindar esta información.

En el presente trabajo de grado y teniendo como base un cuestionario que indaga sobre los factores mencionados anteriormente, buscamos dar un paso para conocer y responder la pregunta de investigación: ¿qué percepción tienen

los expatriados colombianos sobre el proceso de expatriación que gestionaron sus empresas? Y poder empezar a dar solución al problema de la ausencia de información sobre los procesos de expatriación en Colombia y la gestión humana de las empresas.

4. Justificación

El número de colombianos que según el censo del DANE de 2005 residen en el exterior es de aproximadamente (3.331.107), y va en ascenso, La tasa de expatriación de colombianos es 5,76% este dato es obtenido de una Archivo de la OECD¹ en el que se calcula de la siguiente manera: la tasa de emigración de personas con educación superior procedentes del país se calcula dividiendo la población de expatriados altamente educada del país de origen por el total de población nativa educada del mismo país (altamente educados nacidos (i) = expatriados (i) + nativa residente nacida (i)). Personas altamente educadas corresponden a aquellos con un nivel terciario de la educación.

El realizar un trabajo de investigación y la búsqueda de personas colombianas expatriadas es pertinente y necesario para conocer como en Colombia se está llevando a cabo este proceso y como los expatriados han vivido y que percepción tienen en cuanto a las gestión de las empresas. Como punto de referencia tendremos un estudio hecho por la IESE a expatriados españoles para conocer su visión sobre el proceso de expatriación y sobre la gestión humana de las empresas. La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006) pero se carece de un estudio integral que muestre que practicas y actividades estratégicas están desempeñando los departamentos de recursos humanos, esta situación justifica esta investigación preliminar para conocer un poco como ha sido la gestión de las empresas en Colombia con los expatriados y con el proceso en su conjunto.

¹ www.oecd.org/dataoecd/18/27/34792444.xls

5. Objetivos

5.1. Objetivo general.

Conocer cuál es la percepción del expatriado colombiano en cuanto a su proceso de expatriación.

5.2. Objetivos específicos.

5.2.1 Conocer la percepción de los expatriados en cuanto al inicio del proceso de expatriación(Selección, Comunicación, Planificación, asesoramiento y ayuda y Retribución)

5.2.2 Conocer la percepción de los expatriados en cuanto al desarrollo del proceso de expatriación (Adaptación, Expectativas, Reconocimiento y promoción, Desarrollo profesional)

5.2.3 Conocer la percepción de los expatriados en cuanto a la experiencia global del proceso de expatriación.

6. Marco Teórico

Uno de los puntos clave de la competitividad de las empresas que ingresan al plano internacional, es la movilidad de su personal, principalmente de su personal mas calificado. Es por esto que una de las grandes preocupaciones de los administradores internacionales de recursos humanos es la perfecta organización de la movilidad geográfica de su personal, la cual puede ser de un sitio a otro en un mismo país, así como de un país a otro. (Quintanilla, 2002). Una de las formas más comunes de movilizar al personal es a través de la expatriación, es decir, los empleados son enviados al extranjero con la clara misión de trabajar e interactuar con el personal autóctono del país anfitrión. El termino expatriado en nuestras latitudes aun tiene unas connotaciones políticas deriva-

das de situaciones bélicas que provocaron que mucha gente se exiliara a otros países en busca de protección, y cuya duración en el tiempo se calificó normalmente de expatriación y que en ocasiones convirtió en a-patriadas. Hoy no podemos decir que no tienen patria aquellos trabajadores que desarrollan su actividad laboral en un país distinto al suyo cuando una compañía u organismo público le ha enviado a otro. Actualmente, con la globalización y en términos laborales, puede definirse expatriado el empleado de una compañía que se desplaza (por un tiempo más o menos prolongado) de un país a otro bajo un programa específico, acorde con la nueva situación en que se encontrara, teniendo en cuenta donde estaba anteriormente y considerando una serie de circunstancias personales, profesionales, familiares, culturales, sanitarias, religiosas, económicas y de ocio. (Gelabert, 2012). En ocasiones el personal es enviado al extranjero sin tratarse propiamente de una expatriación, ya que el principal objetivo es el de cumplir misiones técnicas muy específicas sin que el contacto con los anfitriones sea indispensable. Asimismo, la duración es generalmente más corta que la de un periodo de expatriación. La duración promedio de la expatriación es de uno a cinco años. La eficacia de un proceso de expatriación no puede medirse únicamente a través del cumplimiento de la duración establecida en el contrato. Este proceso es mucho más complejo y tanto su realización como su evaluación pueden ocasionar fuertes problemas a sus responsables, los cuales generalmente se encuentran trabajando en la empresa matriz. Por esto para evitar el fracaso de las misiones de expatriación los dirigentes deben poner especial cuidado en e interés en la selección y capacitación de su personal, en la creación de políticas enfocadas a la planeación de la carrera, la capacitación antes de la expatriación, el apoyo organizacional durante este periodo y la preparación del regreso. Así mismo es muy importante cuidar la consideración de factores determinantes del éxito de la misión, por ejemplo, los motivos personales y la influencia de la familia o pareja del expatriado.

6.1. El proceso de la expatriación

Las etapas que normalmente sigue un proceso de expatriación suelen ser tres: detección de la necesidad de expatriar, desarrollo del proceso de expatriación, y por último, la finalización de la expatriación o repatriación del expatriado. En cada una de estas etapas del proceso van a estar presentes

los siguientes planos: el económico, coste de la expatriación; la eficacia empresarial, resultados esperados según objetivos establecidos; el profesional, desarrollo, aprendizaje y carrera profesional del expatriado; y el personal y familiar, conciliación de la vida profesional y familiar del expatriado. (Pascual Faura & Escalera, 2006). En la etapa inicial del proceso de expatriación la empresa establece los objetivos y prioridades de la expatriación. Normalmente la expatriación es una movilidad planificada que se produce para la cobertura de un puesto concreto de estructura, esta es necesaria cuando lo pide el propio negocio, o bien por compromiso de finalización en la ocupación del puesto, repatriación del actual ocupante del puesto, o por el desarrollo planificado de la carrera profesional de una persona. En la segunda etapa del proceso de expatriación es en la que se desarrolla realmente el propio proceso de expatriación. Es en esta fase cuando se procede a la selección del candidato, se diseña la propuesta formal de la expatriación, se traslada al candidato seleccionado y se realiza el seguimiento de adaptación del candidato, no sólo a su nuevo puesto de trabajo, sino también al país de destino, así como a la supervisión de los resultados conseguidos. Es conveniente que las políticas a seguir estén en línea con la estrategia del negocio, lo cual hace dar importancia a los siguientes aspectos:

Selección del personal

Elaboración previa del perfil adecuado del candidato, efectuando un proceso objetivo y transparente. Normalmente es personal interno de la empresa y la misma ya lo tiene identificado por su potencial y capacidad de desarrollo. En un plan RR.HH. estarán identificados los posibles candidatos.

Establecimiento de objetivos

Es fundamental fijarlos antes de que se produzca el desplazamiento del empleado. Asegurarse de que quedan claros y deberán ser revisados con periodicidad.

Compensación y beneficios

Determinación clara de la retribución fija, variable y bonos.

Dejar clara la gestión que puede hacer la compañía por la fiscalidad del empleado.

Los beneficios que pueden aplicarse (tales como viajes, gastos de traslado, vivienda temporal, seguros, clubes sociales, colegios para los hijos, asistencia médica, auto, etc.).

Información de las características del país de destino.

Se trata de que conozcan y sepan cómo deben comportarse especialmente en países lejanos y muy diferentes al que están acostumbrados a vivir. Deberán conocer un mínimo de la historia, costumbre, cultura, moral, características religiosas, gastronomía y climatología del país (especialmente de la región o localidad donde vaya a trabajar). En este programa informativo sería muy beneficioso que acudiera a informar alguien de la organización que haya estado en aquel país, pero también podemos utilizar videos, manuales, etc.

Aspectos legales y fiscales

Información sobre la repercusión que habrá tanto en el país de origen como en el de destino. Situación de jubilación, invalidez, planes de pensiones complementarios, etc.

Aspectos familiares

Concretar los apoyos que recibirá de la compañía el expatriado, en el ámbito de información, en lo social, etc.

Es importante que la compañía tenga contratado un servicio de reubicación que ayude al expatriado a encontrar colegios para los hijos, trabajo para la esposa o esposo, vivienda, adaptación al idioma, información local, etc.

Creación de una red de comunicación con los expatriados de la compañía

Es aconsejable crear un grupo u oficina que se encargue del mantenimiento de la información del país de origen y del desarrollo de la compañía en todo el mundo, evitando el sentimiento de aislamiento, abandono o de excesiva distancia de los expatriados con su lugar de origen.

Carrera profesional

Una buena política de expatriación ha de conducir a la convicción de que los que acepten serán ayudados significativamente en la carrera profesional, para lo que se fijan previamente salarios, categorías y funciones que generara su retorno una vez finalizado el periodo establecido. (Gelabert, 2012)

No menos importante que la fase de inicio, y de desarrollo propiamente dicho de la expatriación, es la tercera y última etapa del proceso, la repatriación. Una vez finalizada la actividad en el extranjero, la empresa debe ayudar para el retorno y evitar que tengan los expatriados la sensación de que han perdido el puesto que ocupaban o que han perdido oportunidades. La repatriación es el aspecto más complicado de las asignaciones internacionales. Los expatriados han sido objeto de un creciente número de investigaciones; sin embargo, el último paso de la expatriación, es decir, el regreso al país de origen, que los convierte en repatriados, no se ha estudiado con la misma intensidad ni el efecto que la experiencia internacional ha tenido en el avance de sus carreras tras la repatriación.

6.2. Adaptación del expatriado

Consideramos que es importante que las empresas nacionales en busca de una internacionalización descubran cuáles son las causas que propician la adaptación de su personal en el extranjero, ya que varias investigaciones a través del tiempo han venido corroborando que la adaptación es el antecedente clave para que el expatriado cumpla con éxito la asignación internacional encomendada (Black et al., 1991). En la actualidad, el concepto de adaptación en general es multidimensional, ya que se entiende como “el grado de bienestar psicológico o confort de una persona en relación con una diversidad de aspectos en un nuevo entorno” (Nicholson, 1984; Mendenhall y Oddou, 1985). Aplicando este concepto multidimensional a la adaptación específicamente del Expatriado (Black, Mendenhall y Oddou (1991), podemos indicar que la misma se compone de 3 dimensiones:

Adaptación general o cultural (confort asociado con diversos factores tales como condiciones de vida, alimentación, transporte, entretenimiento, facilidades y servicios de salud en el país de destino)

Adaptación social o de interacción (confort asociado con las interacciones dentro y fuera del trabajo con los nacionales del país anfitrión).

Adaptación laboral o de trabajo (confort asociado con los roles y tareas de la asignación).

Factores determinantes de la Adaptación del Expatriado

- Factores determinantes de la Adaptación Previa del Expatriado: Después de revisar la literatura, hemos seleccionado aquellos factores que consideramos de mayor importancia para la adaptación previa a la asignación internacional del expatriado. A continuación presentamos las ocho variables elegidas junto con el soporte teórico para cada una.

Atractividad de la asignación: Feldman y Thomas (1992) ya indicaron que los expatriados que aceptan libremente una asignación en el extranjero son más rápidos en su proceso de adaptación, suelen terminar el periodo asignado y obtienen mejores resultados que los que se ven obligados a aceptar la asignación. Adicionalmente, varios estudios demuestran que una motivación apropiada para vivir y trabajar en el extranjero puede tener un impacto positivo en la adaptación (Black y Gregersen, 1991).

Disposición del cónyuge: hemos encontrado suficiente información que confirma que la facilidad de adaptación del cónyuge es un factor crítico para la propia adaptación del expatriado (Harvey y Lusch, 1982). Por otra parte, Wincker (1998) confirma también el crecimiento que se ha venido dando en los últimos años de parejas con doble carrera y la evidencia de que se están presentando rechazos para aceptar asignaciones internacionales en los candidatos potenciales debido al rechazo de los cónyuges para acompañarles.

Experiencia internacional previa: Consideramos interesante reflexionar sobre este factor, aunque no está clara la influencia que tiene sobre la adaptación el poseer experiencia internacional previa.

Orientación general de la cultura: Respecto al tipo de formación previa a la salida al extranjero, Wether y Davis (2000) señalan que es esencial una orientación general de la cultura del país destino, no solamente para el expatriado, sino también para el cónyuge y su familia. Información sobre aspectos relacionados con la vivienda, colegios de los hijos, hospitales y servicios médicos, supermercados, trámites legales y/o bancarios, medios de transporte y comunicación, será siempre beneficiosa y de vital importancia, sobre todo si tiene poco o ningún conocimiento del país y ciudad de la asignación.

Formación cultural previa: El estudio de Black y Mendenhall (1990) ofrece apoyo suficiente para establecer una relación positiva entre la formación cultural previa y la adaptación internacional. Como vemos, parece clara la necesidad de formación cultural para el expatriado, más no queda claro en este estudio el contenido de dichos programas, ni la extensión o duración de los mismos. Así mismo, se desconoce el nivel de profundidad que se requiere, y si dependerá del tipo de asignación, puesto, etc.

- Factores Determinantes de la de Adaptación Durante la Asignación: De acuerdo a lo que la revisión de la literatura nos muestra es posible agrupar en varios componentes las variables que consideramos importantes para el expatriado durante la asignación en el extranjero: los factores personales, los factores familiares, los factores organizativos y los factores del trabajo.

Factores personales: Existen varias características personales que influyen positivamente en la adaptación de los expatriados.

- Características Generales: En lo referente al género del expatriado, podemos destacar que en la investigación de Yurkiewicz y Rozen (1995) se afirmó que los directivos masculinos eran más receptivos que las mujeres a las asignaciones internacionales. Sin embargo, no está claro que los hombres se

adapten más fácilmente que las mujeres expatriadas, ya que diversos estudios han rechazado estadísticamente este hecho (Beaver stock, 2004). Así mismo, con respecto a la edad de los expatriados, los resultados de las distintas investigaciones realizadas hasta ahora (Black y Gregersen, 1991) también han sido bastante contradictorios. Por ejemplo, Black y Gregersen (1991) encuentran que la edad influye positivamente en la adaptación social y general. Black (1994) afirma que conforme aumenta la edad, la adaptación laboral, social y general es mejor. Selmer (2002) se afirma que las personas de edad madura cuentan con los recursos necesarios para lograr la adaptación laboral en el extranjero, ya que tienen el conocimiento y la experiencia, la habilidad y flexibilidad laboral, y la amplitud de horizontes para facilitar su adaptación. La nacionalidad de los expatriados es un atributo personal clave entre los directivos en una multinacional ya que si la nacionalidad de los expatriados y los colegas en el país destino es similar, en cuanto a cultura y tradiciones, mejor será la adaptación laboral del expatriado (Manev y Stevenson, 2001). Por otra parte, respecto al estado civil de los candidatos, destaca el estudio de Selmer (2001), quien afirma que los expatriados casados obtienen una mejor adaptación laboral que los solteros.

- **Fluidez del idioma:** El buen dominio del idioma del país destino facilita el proceso de adaptación del expatriado. Inclusive, se dice que el conocimiento del idioma del país destino del expatriado y su familia, les permite acceder a otros grupos de apoyo social, diferentes a los del trabajo y la comunidad

de expatriados, facilitando así la adaptación general y social (Dowling y Welch, 2004).

- **Distancia Cultural:** El nivel de dificultad del país destino (o distancia cultural), es uno de los más comúnmente citados en la literatura. Black et al. (1991) afirman que grandes discrepancias entre el país destino y el país de origen crea grandes dudas y problemas serios de adaptación, siendo más severos los requerimientos de cambio en los patrones de conducta y pensamiento del expatriado

Factores Familiares: *Cohesión Familiar* a mayor nivel de comunicación, cercanía y apoyo emocional de los miembros de la familia del expatriado, mayor es el nivel de cohesión, y, como consecuencia, mayor la adaptación del expatriado.

Factores Organizativos

- **Paquete Retributivo:** La gestión de la retribución internacional es la actividad que más tiempo consume y la estratégicamente más importante para la gestión de recursos humanos internacional.
- **Apoyo de la Empresa:** El facilitar información respecto a las normas y conductas apropiadas en el contexto laboral así como el apoyo social de los colegas reduce la incertidumbre surgida ante las nuevas circunstancias del expatriado (Cohen y Wills, 1985). Debido a que el apoyo logístico abarca la mayor parte de las veces cuestiones más allá del ámbito laboral, se presume la influencia en la adaptación social y general. Finalmente, podemos indicar que, según Bonache y Cabrera (2002), una de las fuentes esenciales de apoyo para los expatriados du-

rante las asignaciones internacionales es el de su empresa matriz. Respecto al apoyo de la organización central, señalan que el apoyo de la central es a través del paquete retributivo que se ofrece al expatriado, mientras que el apoyo de la filial se da a través de las experiencias de socialización e integración dentro de la organización y con los ciudadanos del país destino.

- **Formación Cultural** Continuando con la formación cultural ofrecida al expatriado, recientes investigaciones han venido confirmando que la formación recibida al llegar al país destino es muy valiosa, inclusive tanto o más que la formación recibida antes de salir a la asignación (Fish, 2005; Selmer, 2002). Como bien lo señalaron en el pasado Black y Mendenhall (1989), la formación cultural “es una necesidad, no un lujo”.

Factores del propio trabajo

- **Inducción al Trabajo:** El expatriado requiere de un proceso de orientación respecto a las funciones y dinámica general del trabajo en la nueva filial. Para Werther y Davis (2000) esta Orientación debe enfatizar las políticas y procedimientos que se espera que observe, el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente los objetivos y metas de la asignación. Esta orientación puede durar algunas semanas, o incluso meses.
- **Claridad de Rol:** Se denomina ‘Claridad de Rol’ al nivel de exactitud con que el expatriado comprende los requerimientos de su

nuevo puesto de trabajo en el país destino. Así, a mayor claridad de rol disminuye la incertidumbre asociada al trabajo, lo que a su vez facilita la adaptación al mismo.

Como observamos, se ha escrito mucho sobre los factores que influyen en la adaptación del expatriado por lo que las empresas que deseen internacionalizarse cuentan con valiosa información respecto a cómo mejorar sus procesos de Gestión Internacional de Recursos Humanos.

7. Metodología

A continuación se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo de Grado. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

7.1. Nivel de la investigación

De acuerdo con el problema referido a la ausencia de estudios sobre los procesos de expatriación y la percepción de los expatriados colombianos, la investigación fue de tipo cualitativa con un diseño descriptivo. En atención a esta modalidad de investigación, se introdujeron 2 Fases en el estudio, la primera consistió en revisar toda la bibliografía sobre los expatriados y tomar los aspectos más importantes a evaluar sobre la percepción del expatriado para la construcción del cuestionario, y la segunda fue hacer la búsqueda de la muestra, y aplicar el cuestionario.

7.2. Instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario utilizar herramientas que permitieron recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la percepción del expatriado colombiano.

Por naturaleza del estudio se requirió la recopilación documental, que se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación.

Para tal fin se consultaron documentos escritos, formales e informales, y el estudio realizado a expatriados españoles de la IESE.

Para el estudio sobre qué percepción tienen los expatriados colombianos sobre el proceso de expatriación que gestionaron sus empresas se utilizó un cuestionario, el cual fue instrumento para recolectar la información sobre la percepción y experiencia de los expatriados colombianos.

El cuestionario aplicado fue enviado por correo electrónico a los expatriados que aceptaron ser parte de la investigación, y las respuestas fueron recibidas del mismo modo.

7.3. población y muestra

Población: la población que sirvió como objeto de investigación fueron los profesionales expatriados por sus empresas con operaciones en Colombia, hacia otro país.

Muestra: fueron 20 personas entre hombres y mujeres, seleccionados aleatoriamente, que vivieron o están viviendo el proceso de la expatriación y con rangos de edad entre los 20 y los 65 años.

7.4. Análisis de datos

El análisis de los datos será cualitativo, lo cual nos permitirá comparar los resultados con los documentos recolectados que evalúan la percepción de expatriados en otros países. Finalmente se hará una descripción de los resultados en cuanto a la situación y gestión del proceso de expatriación en Colombia.

8. Resultados

A continuación presentaremos los resultados de las características generales de la muestra de 20 expatriados con nacionalidad colombiana.

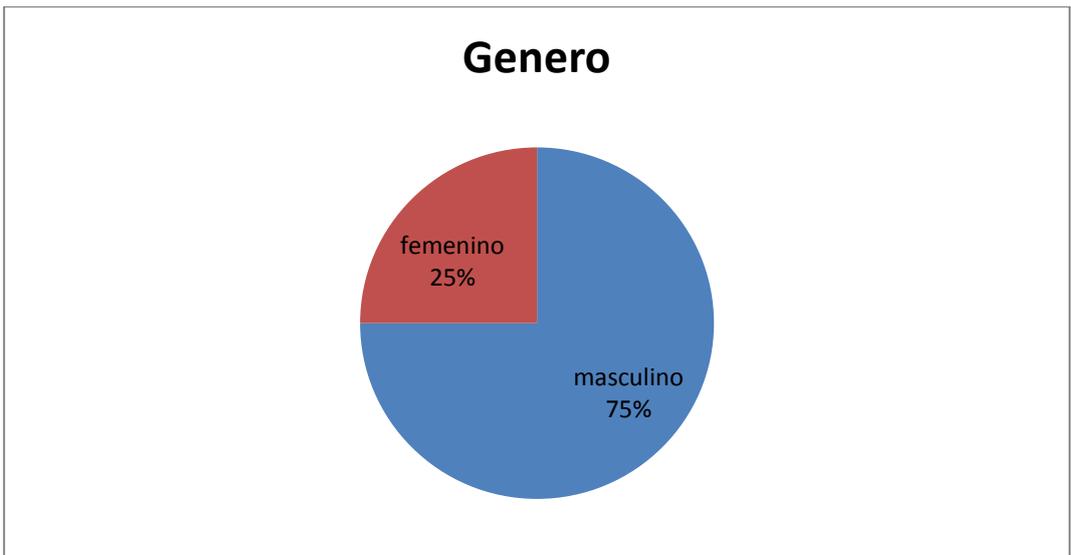


Figura 1

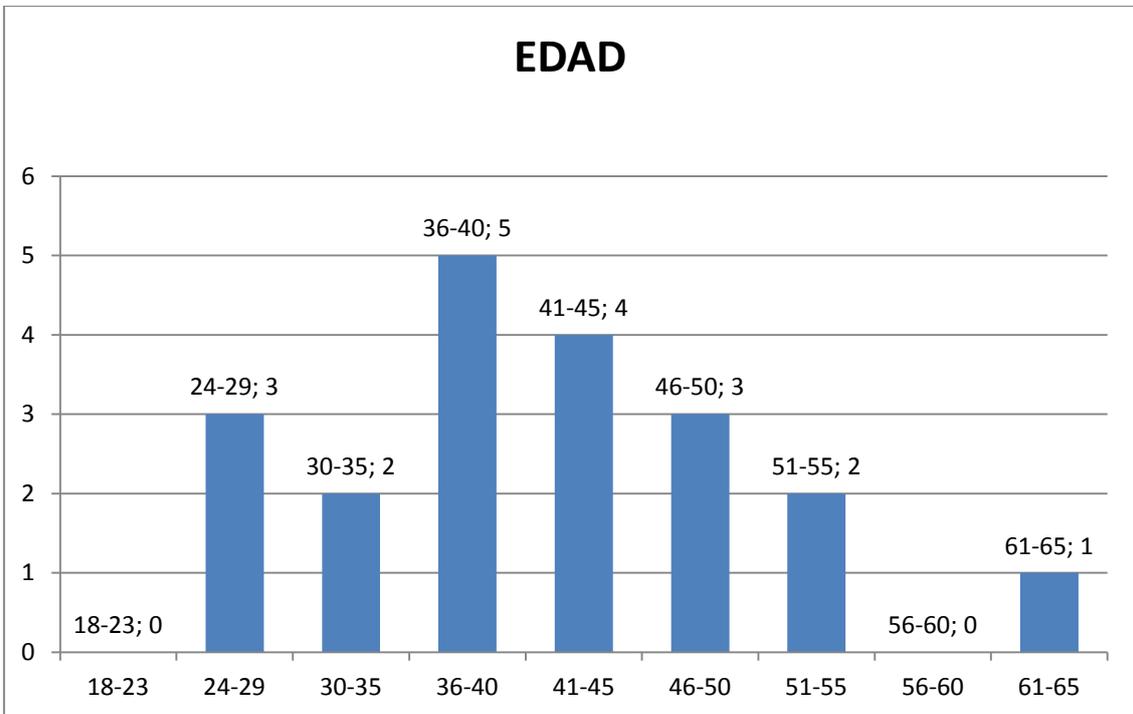


Figura 2



Figura 3

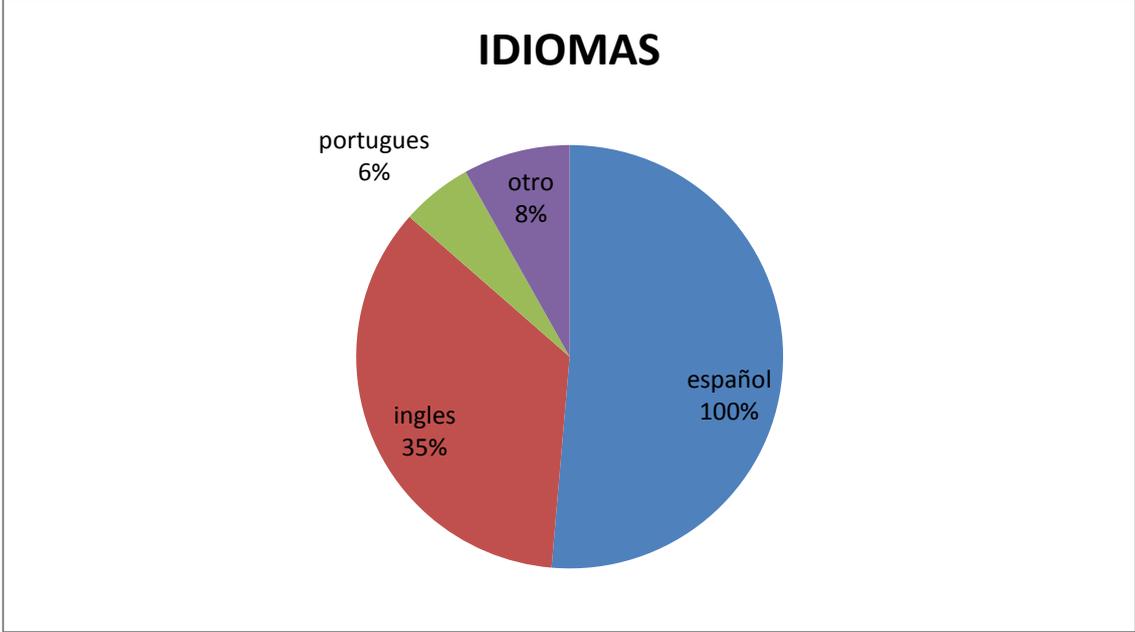


Figura 4

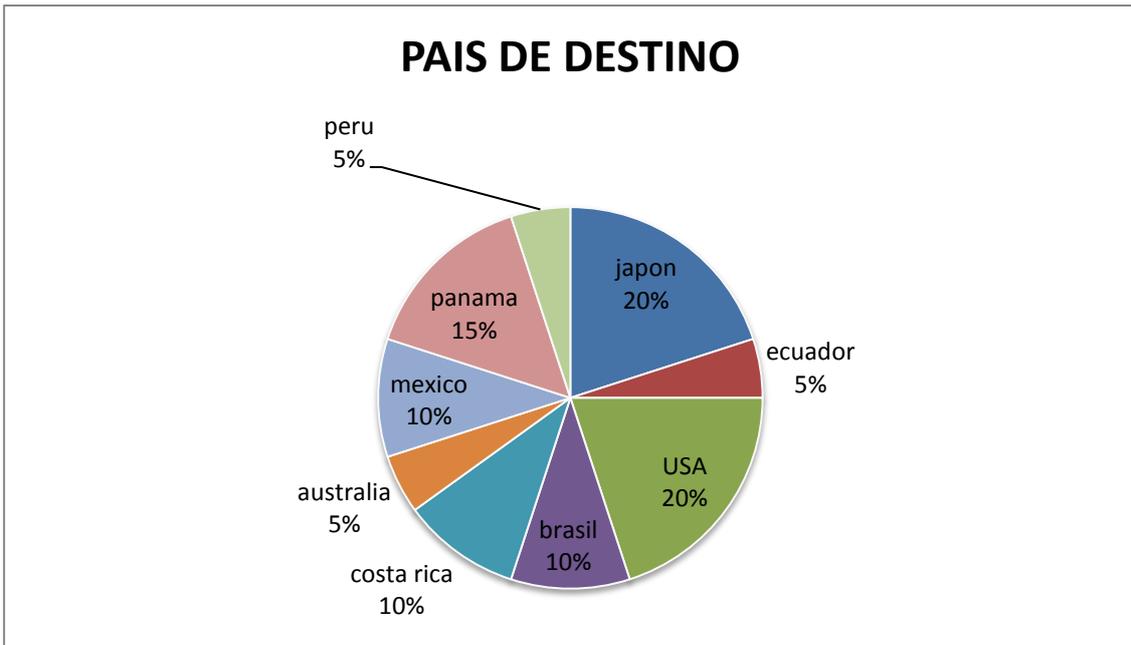


Figura 5

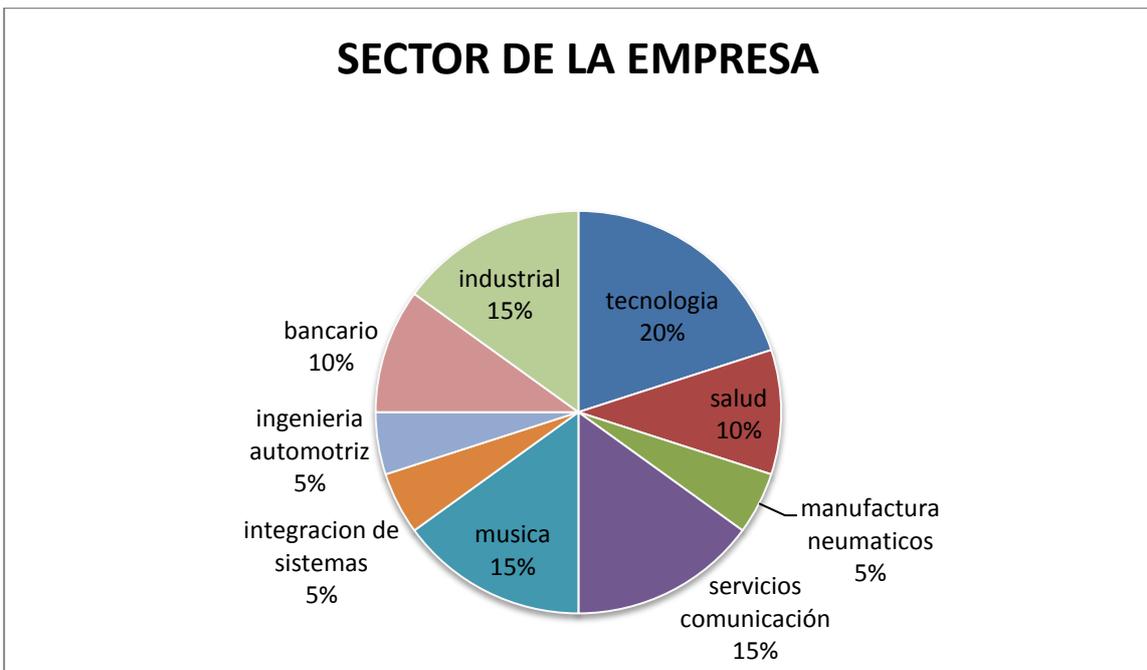


Figura 6

8.1. Perfil del expatriado colombiano:

El expatriado colombiano es en su mayoría del género masculino, con una edad entre los 36 y los 40 años y una formación en posgrados, además domina el idioma español e inglés. Los países con mayor movilización son los estados unidos (20%) y Japón (20%) pero un 55% de la muestra tuvo

como destino algún país en el continente latinoamericano. Los sectores en los que se ubican las empresas que realizan los procesos de expatriación de la muestra son:

- Tecnología 20%
- Servicios de comunicación 15%
- Música 15%
- Industrial 15%

Ver figura 1,2, 3, 4, 5,6

8.2. Resultados para la etapa inicial de la expatriación

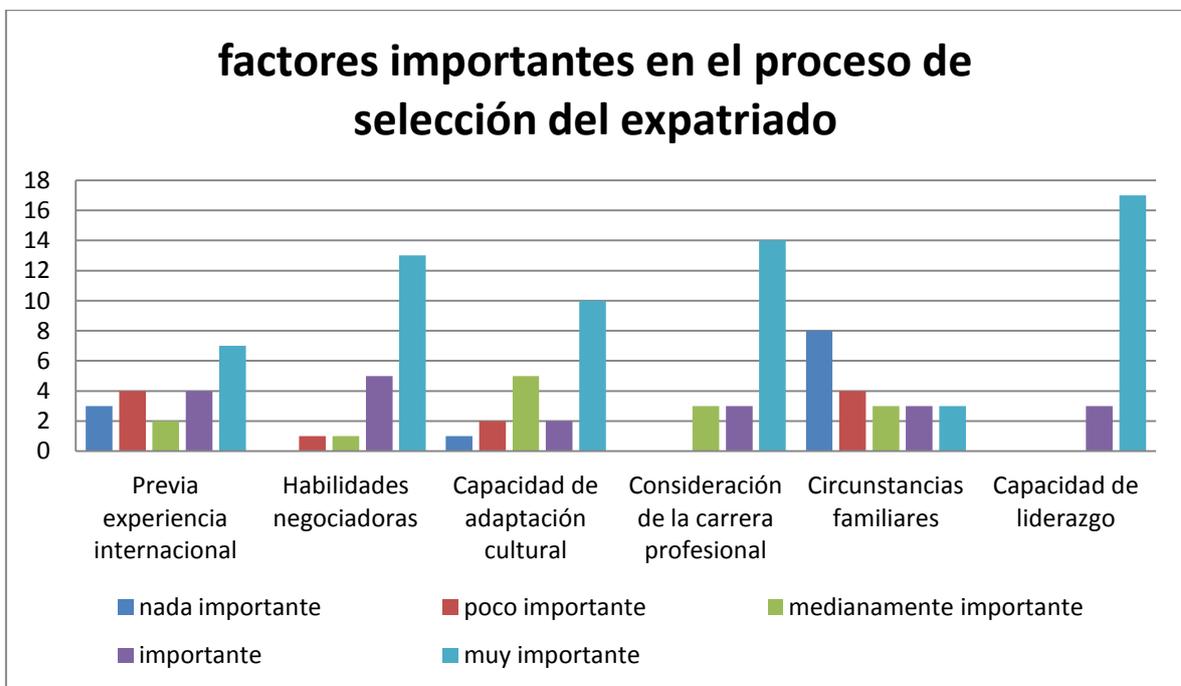
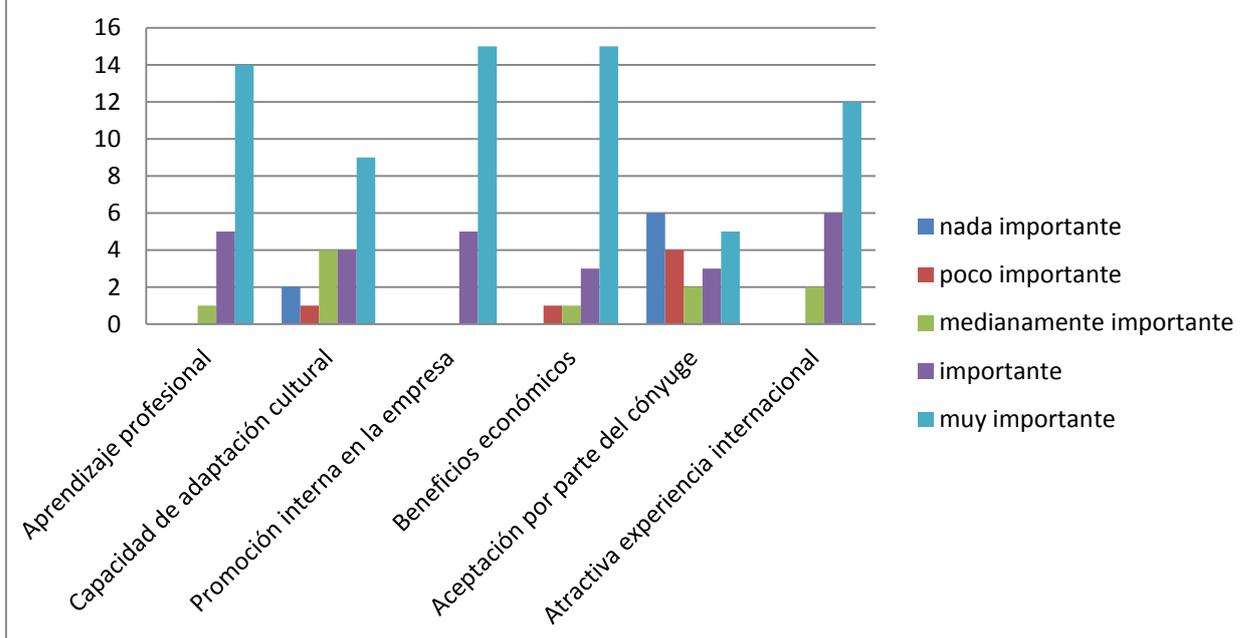


Figura 7

factores importantes para aceptar la decision de expatriacion



Decisión de aceptación

Para tomar esta decisión los expatriados deben tener en cuenta diferentes aspectos personales profesionales y familiares. De los aspectos profesionales la promoción interna en la empresa fue uno de los factores considerados muy importantes por la muestra ya que una buena política de expatriación enfocada en el desarrollo profesional del expatriado facilita la decisión de aceptación, el resultado es congruente con la documentación investigada y muestra un patrón entre los expatriados de todo el mundo. En cuanto a los beneficios salariales que es el motor más importante para la aceptación el resultado concuerda con los resultados. La aceptación por parte del conyuge en los resultados se ve muy dividida el 30% de la muestra piensa que no es nada importante, el 25% piensa que es muy importante y el 20% piensa que es poco importante. Ante estos resultados vemos que la respuesta varía dependiendo la situación familiar de cada persona, si son casados o solteros, el marco teórico nos dice que la adaptación de un expatriado se facilita si su cónyuge acepta la expatriación. Basándonos en los resultados las empresas en Colombia están teniendo buenas prácticas de expatriación ya que están dando la información que los expatriados deben tener para gestionar un buen proceso. Las circunstancias de su repatriación, el contenido de su nuevo puesto de trabajo, la política de relación

y coordinación con la empresa matriz la política fiscal y económica del país de destino y la situación socioeconómica y política del país de destino. Aunque estas dos últimas tuvieron un porcentaje de afirmación menor, es muy importante fortalecer la orientación general sobre la cultura ya que como lo citamos en el marco teórico la formación cultural “es una necesidad no un lujo” Black y Mendenhall (1989)

Figura 8

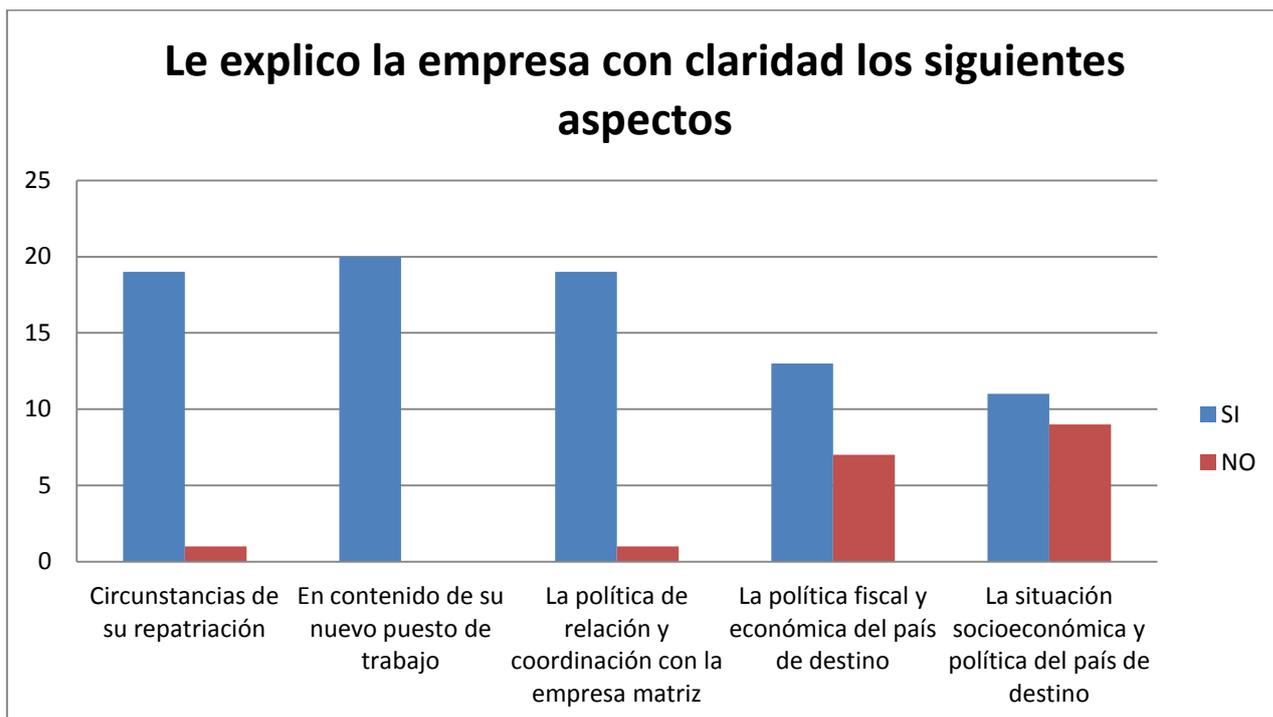


Figura 9

Proceso de selección:

Los expatriados de la muestra revelan con sus respuestas que el aspecto que ellos consideran fue más importante durante el proceso de selección es la capacidad de liderazgo seguido de la consideración de la carrera profesional; así mismo consideran que el aspecto menos importante son las circunstancias familiares seguido de la previa experiencia internacional. Ver figura 7

Decisión de aceptación:

Para los expatriados los factores importantes para aceptar la expatriación fueron los beneficios económicos y la promoción interna en la empresa. La aceptación por parte del cónyuge y la adaptación cultural son aspectos poco y nada importantes para la toma de la decisión de aceptación. Ver figura 8

Orientación política y socioeconómica e introducción al trabajo

La orientación en cuanto a la política fiscal y económica del país de destino por parte de las empresas a los candidatos para la expatriación no tiene una respuesta única, el 65% de la muestra manifiesta haber sido enterada y el 35% restante no obtuvo ningún tipo de información. Sobre la situación socioeconómica y política del país de destino la situación no es diferente el 55% de la muestra manifiesta haber sido enterada sobre estas condiciones pero el 45% restante no obtuvo información sobre estos aspectos del país de destino. Ver figura 9

8.3. Resultados para la etapa de desarrollo de la expatriación

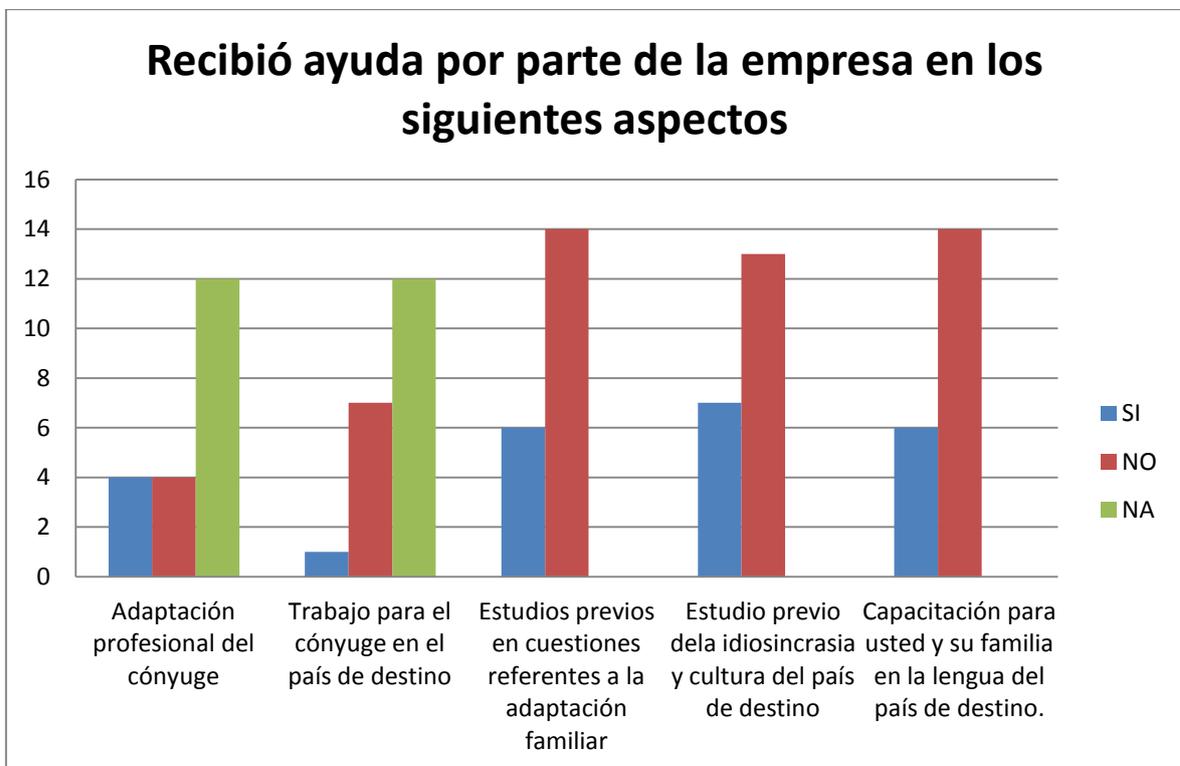


Figura 10

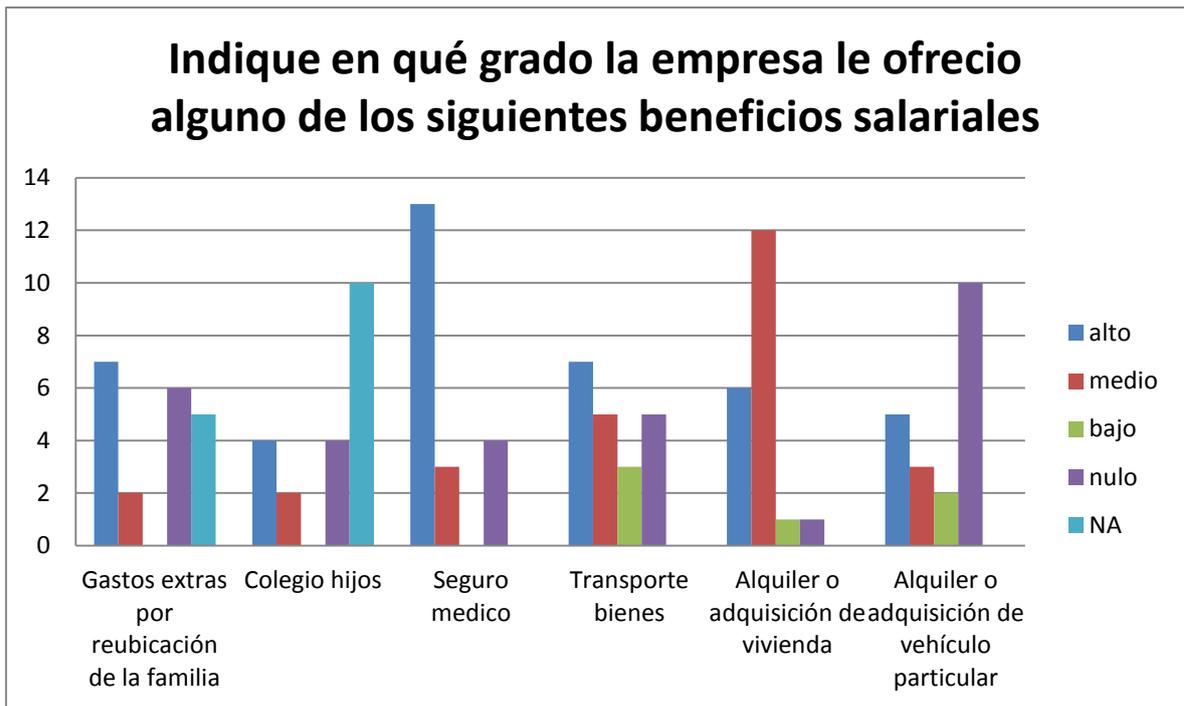


Figura 11

Gestion de la adaptacion del expatriado

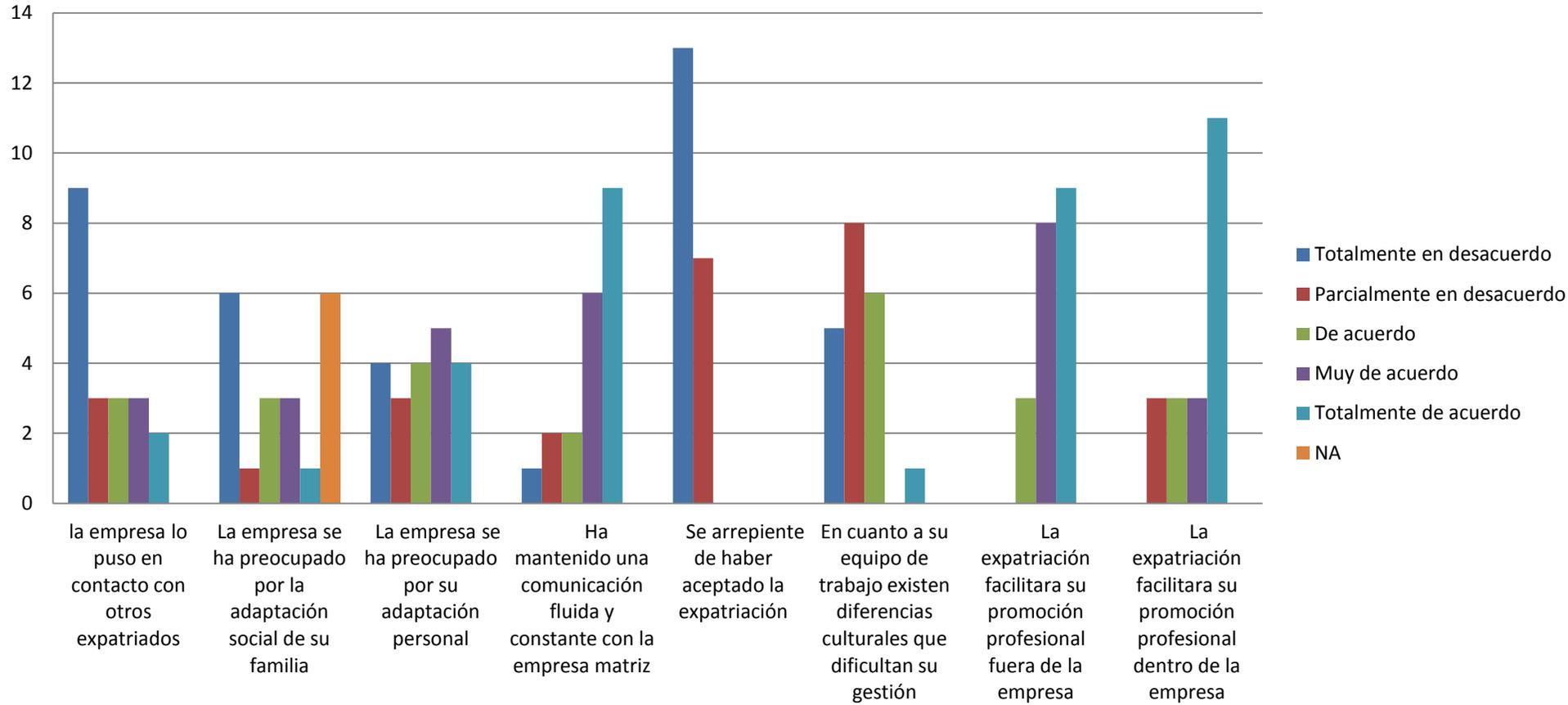


Figura12

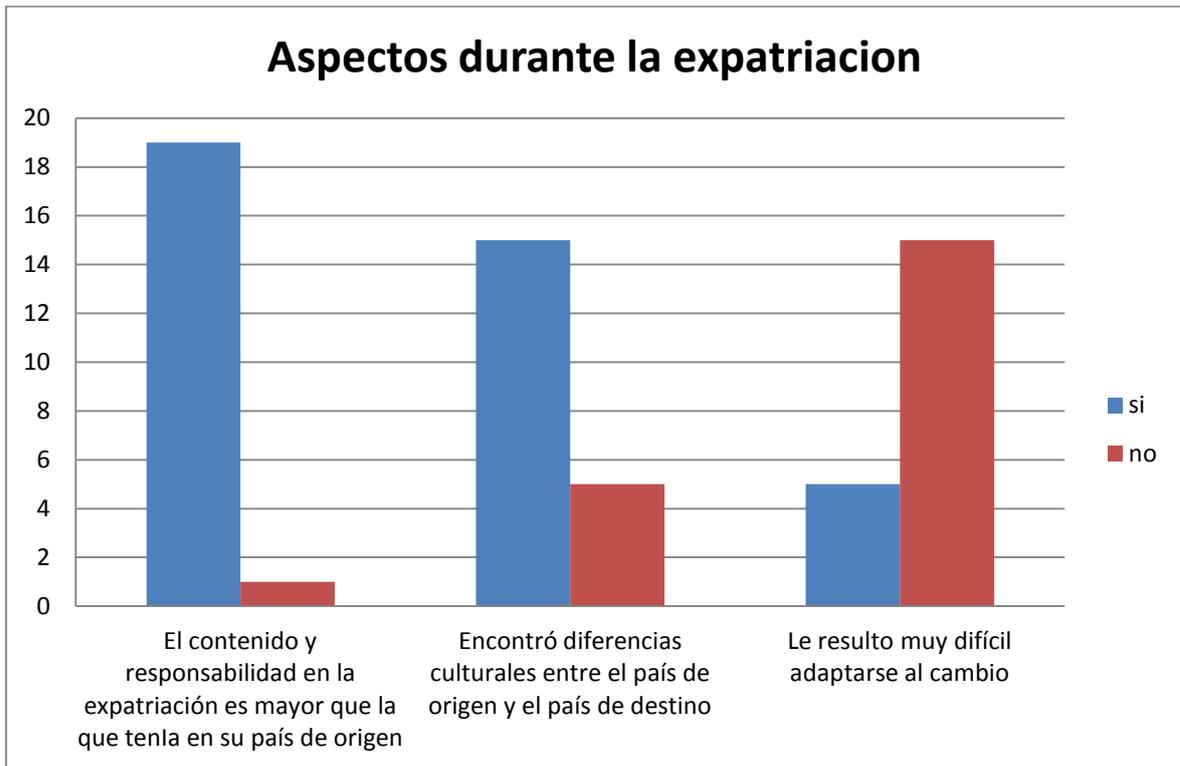


Figura 13

Adaptación del cónyuge y formación cultural

Tan solo el 40% de la muestra manifestó haber realizado el proceso de expatriación con su cónyuge. Para las preguntas sobre la adaptación de la pareja en 20% manifestó haber recibido ayuda con la adaptación profesional del cónyuge y el otro 20% no recibió ningún tipo de ayuda. Sin embargo tan solo el 5% de la muestra obtuvo ayuda con un empleo para su pareja.

En cuanto a la formación cultural los resultados muestran que no ha sido muy significativa. La mayoría de los expatriados de la muestra no recibieron orientación previa en cuestiones referentes a la adaptación familiar, tampoco un estudio previo de la idiosincrasia y cultura del país de destino, ni una capacitación en la lengua del país de destino.

Beneficios salariales

De los resultados podemos inferir que el beneficio ofrecido con más frecuencia es el seguro medico, seguido del transporte de bienes y en un grado medio el alquiler o adquisición de vivienda.

Gestión de la adaptación del expatriado

La gestión de las empresas de los expatriados de la muestra varía según el aspecto valorado. En cuanto a si la empresa lo puso en contacto con otros expatriados la mayoría de la muestra se mostro totalmente en desacuerdo; para el pregunta la empresa se ha preocupado por la adaptación social de su familia la mayoría manifiesta sentirse totalmente en desacuerdo; para la pregunta si la empresa se ha preocupado por su adaptación personal la mayoría se siente muy de acuerdo; en cuanto a si el expatriado ha mantenido una comunicación fluida con la empresa matriz la mayoría se encuentra totalmente de acuerdo; sobre si el expatriado se arrepiente de haber aceptado la expatriación la mayoría está en completo desacuerdo con esta afirmación; En cuanto a su equipo de trabajo existen diferencias culturales que dificultan su gestión los expatriados contestaron sentirse parcialmente en desacuerdo y algunos de acuerdo; La expatriación facilitara su promoción profesional fuera de la empresa los expatriados manifestaron sentirse totalmente de acuerdo; La expatriación facilitara su promoción profesional dentro de la empresa están totalmente de acuerdo. Ver figura 12

Como aspectos adicionales les preguntamos a los expatriados si el contenido y responsabilidad en la expatriación es mayor que la que tenía en su país de origen y la gran mayoría manifestó que si. Sobre si encontraron diferencias culturales entre el país de destino y el país de origen la respuesta fue afirmativo y sobre si les resulto muy difícil adaptarse al cambio la respuesta fue negativo. Ver figura 13

8.4. Resultados para la etapa final de la expatriación



Figura 14

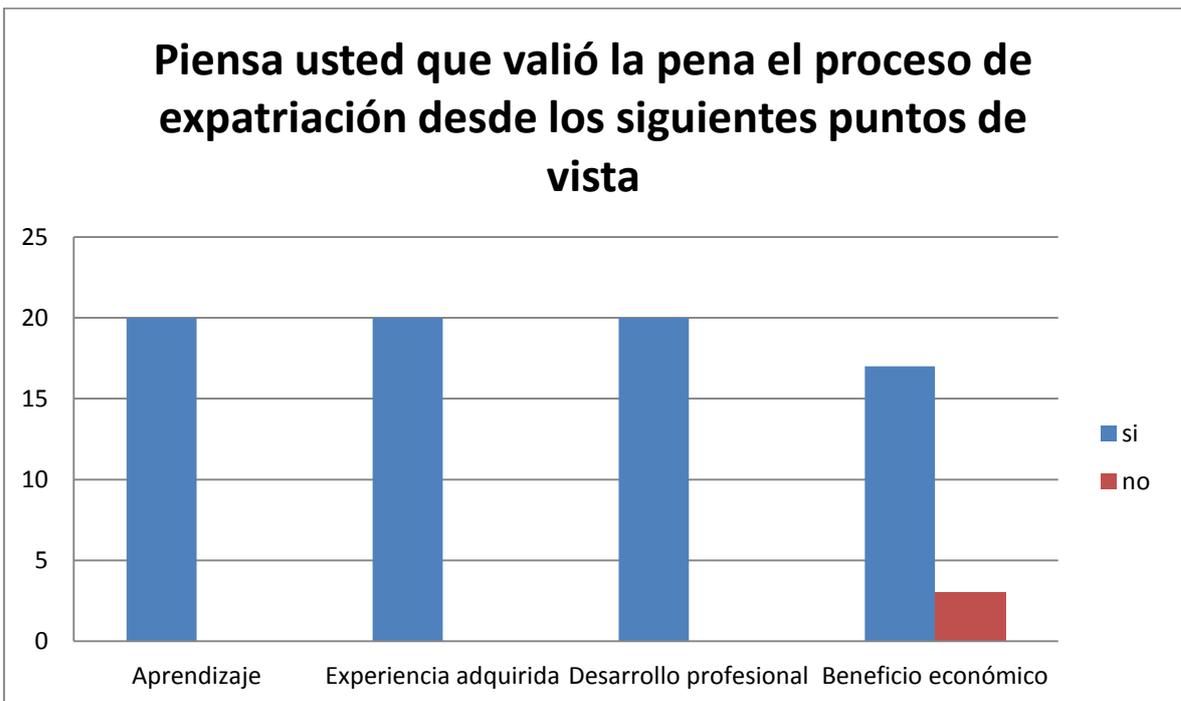


Figura 15

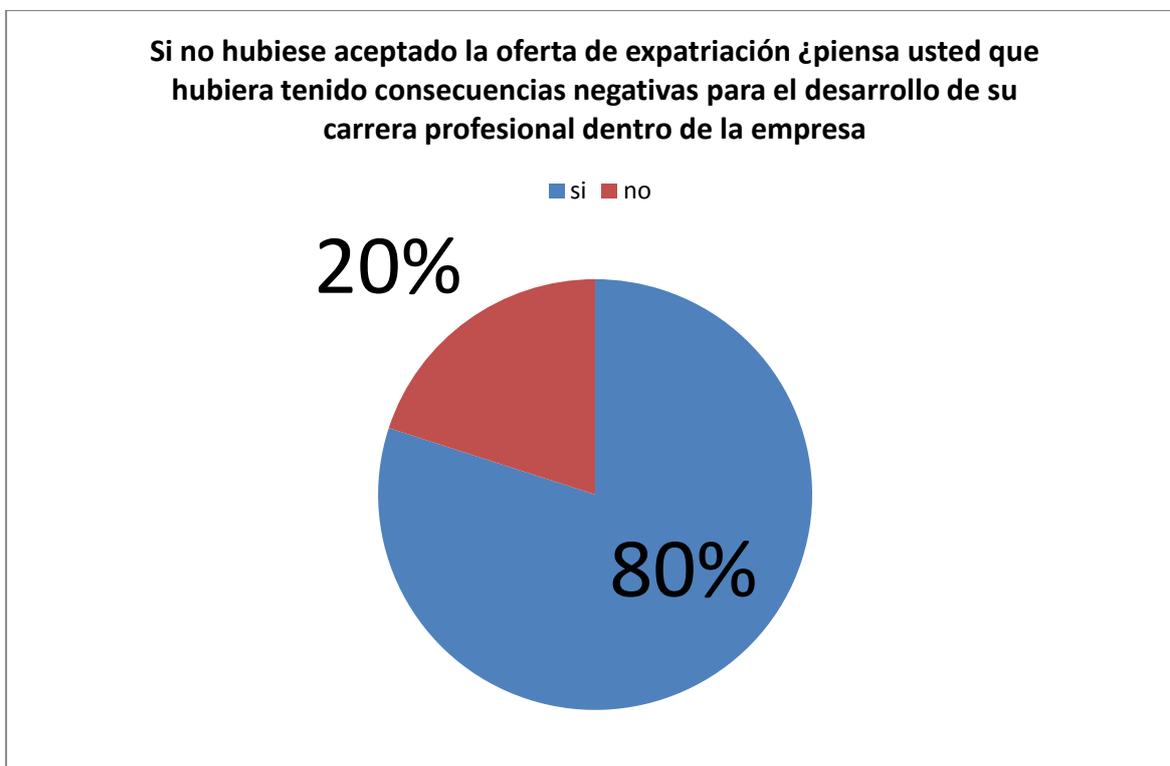


Figura 16

El 90% de los expatriados consultados completaron su periodo de expatriación, el 10% de ellos aun estaba en el proceso. los expatriados manifestaron que el no aceptar la oferta de expatriación habría tenido consecuencias negativas para el desarrollo de la carrera profesional dentro de la empresa. La experiencia durante el proceso de expatriación valió la pena para los expatriados desde aspectos como el aprendizaje, la experiencia adquirida, el desarrollo profesional y en una opinión dividida el beneficio económico.

9. Discusión

9.1. Perfil del expatriado colombiano:

Para los resultados obtenidos del perfil del expatriado y en comparación con el marco teórico de la investigación encontramos que la tendencia es que los hombres sean asignados internacionalmente con más frecuencia, como lo citamos en el marco teórico según la investigación de Yurkiewicz y Rozen (1995) se afirmó que los directivos masculinos era más receptivos que las mujeres a las asignaciones internacionales. Así mismo con respecto a la edad los resultados nos arrojaron que la mayoría de los participantes de la muestra están en una edad madura entre los 35 hasta los 45 años. Black (1994) afirma que conforme aumenta la edad, la adaptación social, laboral y general es mejor. Selmer

(2002) afirma que las personas de edad madura cuentan con los recursos necesarios para lograr la adaptación laboral en el extranjero. La preparación del expatriado colombiano es una preparación altamente calificada si nos basamos en la definición de la OCDE que dice que una educación altamente calificada se obtiene con formación universitaria. De la muestra de expatriados colombianos el 45% tienen postgrado y el 48% tiene formación universitaria.

El expatriado colombiano domina en su totalidad el español 100%, inglés 35%, portugués 5% y otros. El buen dominio del idioma del país de destino facilita el proceso de adaptación del expatriado.

Los países de destino de los expatriados de la muestra con más demanda son Estados Unidos y Japón, de lo que podemos inferir que las empresas en las que laboran los expatriados que se encuentran en sectores de tecnología 20%, servicios de comunicación 15% y música 15%, están llevando sus operaciones en estas dos potencias económicas, y con mercados crecientes gracias a los acuerdos y tratados bilaterales que ejerce el gobierno.

9.2. Análisis de resultados para la etapa inicial de la expatriación.

Proceso de selección

Al analizar los resultado de los aspectos importantes en el proceso de selección vemos que la previa experiencia internacional es considerada por la mayoría de los expatriados muy importante, aunque no se tiene clara la influencia que tiene sobre la adaptación, una experiencia previa puede dar tanto buenas como malas impresiones del país de destino y puede complicar la decisión de aceptación de la expatriación. Las habilidades negociadoras son uno de los aspectos que los expatriados consideran muy importante. Aunque en menor cantidad la capacidad de adaptación no es un factor fuertemente considerado en el proceso de selección de un expatriado. Este resultado nos sorprende debido a la recopilación de información en el marco teórico que sustenta que la capacidad de adaptación a la cultura del país es muy importante y define el éxito o el fracaso de la asignación; la consideración de la carrera profesional en un factor muy importante en el proceso de selección cada vez es más importante especializarse en la disciplina seleccionada para poder tener mayores oportunidades en la asignación internacional; otro de los aspectos que nos sorprende por su resultado son las circunstancias laborales, ante la significativa respuesta de su nula importancia en el proceso podemos decir que las empresas no consideran que la movilización internacional de la familia sea necesaria para el éxito de la expatriación y dejan la responsabilidad de la decisión al expatriado. La capacidad de liderazgo es importante en un proceso para una asignación nacional o internacional, el contar con esta habilidad depende completamente del candidato y del desarrollo de su carrera profesional.

Decisión de aceptación

Para tomar esta decisión los expatriados deben tener en cuenta diferentes aspectos personales profesionales y familiares. De los aspectos profesionales la promoción interna en la empresa fue uno de los factores considerados muy importantes por la muestra ya que una buena política de expatriación enfocada en el desarrollo profesional del expatriado facilita la decisión de aceptación, el resultado es congruente con la documentación investigada y muestra un patrón entre los expatriados de todo el mundo. En cuanto a los beneficios salariales que es el motor más importante para la aceptación el resultado concuerda con los resultados. La aceptación por parte del conyugue en los resultados se ve muy dividida el 30% de la muestra piensa que no es nada importante, el 25% piensa que es muy importante y el 20% piensa que es poco importante. Ante estos resultados vemos que la respuesta varía dependiendo la situación familiar de cada persona, si son casados o solteros, el marco teórico nos dice que la adaptación de un expatriado se facilita si su cónyuge acepta la expatriación.

Basándonos en los resultados las empresas en Colombia están teniendo buenas prácticas de expatriación ya que están dando la información que los expatriados deben tener para gestionar un buen proceso. Las circunstancias de su repatriación, el contenido de su nuevo puesto de trabajo, la política de relación y coordinación con la empresa matriz la política fiscal y económica del país de destino y la situación socioeconómica y política del país de destino. Aunque estas dos últimas tuvieron un porcentaje de afirmación menor, es muy importante fortalecer la orientación general sobre la cultura ya que como lo citamos en el marco teórico la formación cultural “es una necesidad no un lujo” Black y Mendenhall (1989)

9.3. Resultados para la etapa final de la expatriación

De la muestra no podemos observar un fracaso en el proceso de la expatriación ya que el 90% de ella completo su periodo y el 10% restante aun está en curso, lo que podemos analizar de estos resultados es que en las empresas a las que pertenecen los participantes de la muestra, se están llevando a cabo buenas prácticas de expatriación sin embargo por el tamaño de la muestra no podemos generalizar los resultados a nivel nacional. Los expatriados están obteniendo beneficios económicos, de aprendizaje y experiencia del proceso de expatriación y son consientes que de no aceptar una asignación internacional estará en juego su desarrollo profesional dentro de la empresa.

10. Conclusiones

- La expatriación en Colombia es una práctica que se está llevando a cabo cada vez con más frecuencia y en sectores de la economía que han tenido un gran desarrollo en los últimos años.
- La adaptación del expatriado no es un rasgo muy importante dentro de los resultados de la investigación, y puede llegar a jugar en contra de las empresas si no se plantean políticas sobre el tema.
- La familia dentro del proceso de expatriación empieza a cobrar fuerza e importancia cuando el expatriado esta en edad madura.

11. Limitaciones / Propuestas de Avance de la investigación

Una de las grandes limitaciones encontradas para la investigación fue la cantidad de expatriados para la muestra. Habríamos tenido un concepto y una opinión más global sobre los resultados si hubiésemos podido contar una muestra más significativa, debido a esto es posible que el número de mujeres encuestadas sea significativamente bajo en comparación con el número de hombres expatriados. De

igual manera sucede con la edad, siendo una característica tan importante para el análisis, el obtener una muestra más significativa nos habría dado una conclusión más global sobre el perfil de las personas expatriadas.

Como futura línea de investigación proponemos llevar el estudio a las empresas multinacionales en Colombia que tengan un recurso humano significativo para servir de muestra en la investigación sobre la expatriación en Colombia.

Conocer los procesos de expatriación desde la gestión humana de las empresas también es una línea de investigación muy interesante, se podrían comparar y posteriormente evaluar los procesos de un número significativo de empresas colombianas y seleccionar las mejores prácticas de expatriación en Colombia.

12. Referencias

BEAVERSTOCK, J.V. (2004): "The Expatriation Business and the Business of Expatriation", Research Bulletin 42

BLACK, J. S. (1994): "O Kaerinasai: Factor related to Japanese repatriation adjustment", Human Relations, Vol. 47

BLACK, J.S. & GREGERSEN, H.B. (1991): "Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments", Human Relations, Vol. 44 No. 5

BLACK, J. S. y GREGERSEN, H. B. (1999): "The Right Way to Manage Expats". Harvard Business Review. Vol. 77, No. 2

BLACK, J.S. y MENDENHALL, M., (1990): "Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research", Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, pp. 113-136.

BLACK, J.S., MENDENHALL, M., ODDOU, G. (1991), "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives", Academy of Management Review, Vol. 16 No.2

BONACHE, J. y CABRERA, A. (Directores) (2002): Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. FT Prentice Hall. España.

CARRINGTON, WILLIAM J. & DETRAGIACHE, ENRICA, How Big Is the Brain Drain? (July 1998). IMF Working Paper, Vol. , pp. 1-27, 1998. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882624>

COHEN, S. y WILLS, T.A. (1985): "Stress, social support and the buffering hypothesis", *Psychological Bulletin* 98, pp. 310-357

DOWLING, P. J. y WELCH, D. E. (2004): *International Human resource Management: Managing People in a Multinational Context*. 4th Edition. Thomson. Londres.

DUMONT JC. and JB. MEYER, 2003, The international mobility of health professionals : an evaluation and analysis based on the case of South Africa, in *Trends in International Migration*, OECD, Paris

FELDMAN, D.C. y THOMAS, D. (1992): "Career Issues Facing Expatriates Managers", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23

GELABERT, M. P. (2012). *gestión de personas*. ESIC .

HARVEY, M. & LUSCH, R. (1982): "Executive stress associated with expatriation and repatriation", *Academy of International Business Proceedings*, December

LOPEZ-EGEA, M. Á.-S. (s.f.). <http://www.iese.edu/>. Recuperado el 20 de 2 de 2013, de El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado:[http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)_tc_m4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tc_m4-38593.pdf)

MANEV, I. y STEVENSON, W. (2001): "Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2

MENDENHALL, M. y ODDOU, G. (1985): "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A review1". *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 1

NICHOLSON, N. (1984): "A Theory of Work Role Transitions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp: 172-191

PASCUAL FAURA, M., & ESCALERA, I. G. (2006). *la gestión de la expatriación: conceptos y etapas clave*. Boletín económico ICE.

portafolio.co. (21 de 02 de 2007). *portafolio.co*. Recuperado el 20 de 2 de 2013, de Sección Información general: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2395120

QUINTANILLA, A. J. (2002). *direccion de recursos humanos en empresas multinacionales*. Madrid: Prentice Hall.

RODRIGUEZ, R. (2005). *PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION INTERNACIONAL*. Cengage Learning Editores.

SELMER, J. (2002): "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment". *Management International Review*. Vol. 42, No. 1

WERTHER, W. & DAVIS, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

WINKLER, A. E. (1998): "Earnings of Husbands and Wives in Dual-Earner Families", *Monthly Labor Review*, Vol. 121

YURKIEWICZ, J. y ROZEN, B. (1995): "Increasing receptivity to expatriate's assignments", en J. Selmer (Ed) *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, Westport, CT: Quorum Books

